

جامعة سعد دحلب البلدية

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير

فرع إدارة أعمال

دور التشخيص الاستراتيجي في قياس الأداء واتخاذ القرار

في المؤسسة الاقتصادية- مؤسسة مطاحن الأغواط -

من طرف

قربة معمر

أمام اللجنة المشكلة من

رئيسا	جامعة البلدية	أستاذ التعليم العالي	عبد الوهاب سويبي
مقررا	جامعة الأغواط	أستاذ التعليم العالي	مقدم عبيرات
ممتحنا	جامعة البلدية	أستاذ التعليم العالي	كمال رزيق
ممتحنا	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	هواري معراج
ممتحنا	جامعة الشلف	أستاذ التعليم العالي	محمد راتول
ممتحنا	جامعة سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	فريد كورتل

البلدية أكتوبر 2012

ملخص الدراسة

تناولت هذه الدراسة أحد الموضوعات الهامة في الفكر الإداري و المتمثلة في تقييم الأداء و إتخاذ القرار في المؤسسة في محاولة لإدخال البعد البيئي في عملية التقييم و إتخاذ القرار ،حيث تمحورت حول إشكالية تطبيق التشخيص الإستراتيجي في تقييم الأداء و إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية". و تم معالجة أساسيات الإدارة الإستراتيجية و مداخل و أدوات التشخيص الإستراتيجي المساعدة على تحديد الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية و نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية، ليتم بعد ذلك تقييم أداء المؤسسة على أساس النتائج المتوصل لها و من ثم تنمية الابدائل و إتخاذ القرار الإستراتيجي ، و تم إختيار مؤسسة مطاحن الأغواط كونها تمثل أحد الصناعات الإستراتيجية والتي تنتمي للصناعات الغذائية، حيث ركزنا على المؤسسة موضوع الدراسة من حيث نشأتها و تطورها و هيكلها التنظيمي و وظائفها و أهميتها الإقتصادية ، ثم القيام بتشخيص وضعيتها بإستخدام أحد أدوات التشخيص الإستراتيجي الأكثر شيوعا و المتمثلة في تحليل SWOT متوصلين إلى أهم نقاط القوة و الضعف المتوفرة لديها، و الفرص و التهديدات الموجودة ببيئتها والتي كانت محل تقييم أداءها و تنمية بدائل إستراتيجية تمثلت في توصيات و إقتراحات .

Résumé de l'Étude

Cette étude a abordée un des importants sujets de le pensé administrative; relative à l'évaluation de l'innovation et la prise de décision dans l'entreprise, en essayant l'introduction de la dimension environnemental dans les opération de l'évaluation et le prise décision.

Cette étude se focalise au ton de le problématique de l'application du diagnostique stratégique dans l'innovation et le prise de décision dans l'entreprise économique.

Cette étude a traitée les principes fondamentaux de l'administration stratégique, le issus et les outils du diagnostique stratégique qui aident à fixer on a déterminer les opportunités les menaces dans l'environnement extérieur, les points forts et les points faibles dans l'environnement intérieur pour qu'il y'aura après une évolution de l'innovation de l'entreprise sur la base des résultats obtenus, et par conséquent le développement, les options et la prise de décision stratégique.

Notre choix a été fait sur l'entreprise " moulin laghouat" du fait qu'elle représente une des industries stratégiques qui appartient aux industries alimentaires , ou nous avons commencé notre étude par la présentation de sa création , sur développement, sur organigramme , sa vocation , et sur importance dans l'économie nationale , puis nous avons procédé à diagnostiques sa position en utilisons un des outils de diagnostique stratégique le plus répondu qui se représente dans l'analyse SWOT,arrivons aussi à relève les importants points forts et faibles dont dispose cette entreprise , les opportunités et les menaces existent dans son environnement qui ont fais l'objet de l'évaluation de l'innovation et de développement des variantes stratégiques qui représentent des recommandations et des propositions.

شكر

بادئ ذي بدء أحمد الله حمدا كثيرا، من لا يحمد سواه، متوجها له بالشكر و الثناء على وافر نعمه في توفيقى على إتمام هذا العمل

كما يسعدني في هذا المقام أن أتوجه بجزيل الشكر و وافر الإمتنان، لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور عبيرات مقدم، الذي واكب هذا العمل وأشرف، فكان لتوجيهاته السديدة، ونصائحه الفياضة، و ملاحظاته القيمة، الأثر الكبير في ظهور هذا العمل إلى النور، فكان جزاه الله خيرا، خير عون لي على بلورة أفكار الدراسة و تحديد معالمها، فله ممنون الشكر وخالص العرفان.

لا يفوتني في هذا المقام أن أتوجه بوافر الشكر و التقدير لأعضاء اللجنة الموقرة التي تحملت عناء القراءة و مناقشة هذا العمل، و التي ستغمرها بعلمها و عطائها لتصويبها لتستوي و يشتد عودها.

كما أتوجه بالشكر الجزيل و التقدير العميق إلى عمال مطاحن الأغواط على سعة صدورهم و مساعدتهم في تقديم يد العون لإتمام الدراسة الميدانية وأخص بالذكر مدير الإدارة و المالية السيد أولحاج فرحات.

كما لا أنسى أساتذتي الذين رافقوني في كل مراحل مساري الدراسي، فلهم من جزيل الشكر ووافر العرفان، وجزاهم الله عني خير جزاء.

ولا يفوتني أن أتوجه بجزيل الشكر إلى كل من ساهم في إخراج هذا العمل في الصورة التي هو عليها و لو معنوياً.

الباحث

الإهداء

إلى من تحت أقدامها الجنة في الدنيا والآخرة، إلى من أطلب رضا الله برضاها.
والدتي الغالية أمد الله في عمرها.
إلى من رعاني وأدبني وزرع في نفسي حب الاجتهاد والتضحية، وعلمني أن الحياة كفاح، والعلم سلاح.
والدي العزيز حفظه الله.
إلى النجوم التي تنير لي درب حياتي، إلى الزهور التي تتفتح من حولي فتزيد بأريجها بهجة و سرورا
إخواني الأحباء و أخواتي العزيزات
إلى أزهار عمري و ربيعها، إلى من أفرحتني رؤيتهم و ملاعبتهم
بناتي رعاهم الله إيمان، بشرى، فاطمة الزهراء
إلى رفيقة دربي و شريكة حياتي، نعمة الدنيا وسعادتها،
زوجتي العزيزة
إلى روح أستاذي الفاضل، رحمه الله و أسكنه فسيح جنانه،
الدكتور محمد بوتين.
إلى من اقتبست من معرفتهم و إرشاداتهم، فكانت لي زادا مكنتني من مواصلة المسير، وكل من
علمني حرفا خلال مسيرتي،
أساتذتي الأعزاء جزاهم الله
إليهم جميعا أهدي هذا العمل.

قائمة الأشكال

الصفحة

25	المخطط العام للنظام	1-1
29	تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني	2-1
30	تصنيف المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي	3-1
31	تصنيف المؤسسات وفق المعيار الحجم	4-1
36	مكانة الوظيفة المالية في المؤسسة	5-1
37	مخطط إدارة الموارد البشرية	6-1
39	أسواق المؤسسة	7-1
40	المؤسسة كهدف اقتصادي	8-1
47	الأبعاد الإستراتيجية من منظور شمولي	9-1
48	الوضع الملائمة للإستراتيجية	10-1
62	نموذج الأربع عوامل للإدارة الإستراتيجية	11-1
63	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية)	12-1

64	13-1	مراحل الإدارة الإستراتيجية (لنماذج الواقعية)
65	14-1	مراحل الإدارة الإستراتيجية (لنماذج المتوازنة)
76	15-1	نموذج التحليل الاستراتيجي
77	16-1	أهمية التشخيص الاستراتيجي
86	1-2	نموذج القوى الخمس لبورتر
89	2-2	نموذج القوى المحركة للمنافسة
96	3-2	منحنى الخبرة
100	4-2	نموذج مصفوفة BCG
107	5-2	نموذج محفظة GE
111	6-2	مصفوفة تحليل السوق/ المنتج
113	7-2	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور Bampcyger
113	8-2	الفجوة الإستراتيجية وفقا لتصور Argentin
116	9-2	معالم الفجوة الإستراتيجية وفقا لتصور Boseman
118	10-2	تحليل الفجوة الإستراتيجية
125	11-2	اتجاهات تنمية البدائل لسد الفجوة
149	1-3	النموذج التقليدي لقياس الأداء
153	2-3	محور عمليات التشغيل الداخلية وسلاسل العرض
161	3-3	عملية صنع و إتخاذ القرار
163	4-3	مراحل إتخاذ القرار وفق النموذج الكلاسيكي
172	5-3	العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والأداء
187	6-3	نموذج لتقييم وتحليل الأداء المؤسسي
190	7-3	العلاقة بين التحليل الإستراتيجي و إتخاذ القرار

191	8-3	نموذج لتوفير المعلومات المتاحة لإتخاذ القرار
193	9-3	مصفوفة حصة النمو و دورها في إتخاذ القرار
194	10-3	نموذج مصفوفة arther.D littel
195	11-3	شبكة جنرال إلكترونيك لتخطيط الأعمال
196	12-3	الفجوة الإستراتيجية وفق تصور Hicks
197	13-3	دور أسلوب تحليل الفجوة في تنمية البدائل الإستراتيجية و إتخاذ القرار
199	14-3	دور أسلوب SWOT في إتخاذ القرار
222	1-4	تطور مؤشرات التوازن المالي للفترة 2010-2008
224	2-4	الممتلكات المادية لمؤسسة مطاحن الأغواط
226	3-4	هيكل العمال لسنة 2010.
227	4-4	تطور العمال لمؤسسة مطاحن الأغواط
230	5-4	تطور المنتجات
233	6-4	تطور المبيعات للفترة 2010-2009-2008
235	7-4	تطور مشتريات المؤسسة لمادة القمح بنوعيه من خلال فترة 2010-2008.

قائمة الجداول

الصفحة

53	عناصر الإستراتيجية وفق مستويات تطبيقها	1-1
61	مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	2-1
105	طريقة حساب كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة	1-2
133	مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية	2-2
135	مصفوفة SWOT	3-2
170	نموذج "موران سافور وجودان" لأبعاد الأداء المؤسسي	1-3
185	خصائص الوضعيات التنافسية	2-3
220	تطور مختلف مكونات الأصول و الخصوم للفترة 2008-2010 – الوحدة بالآلاف دج	1-4
222	مؤشرات التوازن المالي للفترة 2008-2010 (الوحدة بالآلاف).	2-4
223	الممتلكات المادية للمؤسسة – الوحدة بالآلاف	3-4
225	هيكل العمال حسب السلم المهني لسنة 2010	4-4
227	تطور العمال حسب السلم المهني في الفترة 2008-2010	5-4
228	تطور مصاريف المستخدمين و المؤشرات المرتبطة بها للفترة 2008- 2010	6-4
230	تطور الإنتاج للفترة 2008-2010 –الوحدة بالقنطار	7-4

231	الحصة السوقية حسب نوعية المنتج والمنطقة	8-4
232	تطور التمويين بمادة القمح للفترة 2008-2010 (الوحدة بألف دينار)	9-4
234	تطور رقم الاعمال حسب اصناف المنتجات في الفترة 2008-2010	10-4
236	هيكلية العملاء ورقم الأعمال حسب كل صنف لسنة 2010 الوحدة بالألف دينار	11-4
243	مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية	12-4
248	مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية	13-4
252	تحليل SWOT لمطاحن الأغواط	14-4

الفهرس

1	ملخص
3	شكر
5	قائمة الجداول و الأشكال
9	الفهرس
12	مقدمة
23	1 : المؤسسة والإستراتيجية
24	11 : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
32	111: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
40	211: موارد و وظائف المؤسسة
41	21: الإستراتيجية
47	121 : مفهوم وأهمية الإستراتيجية
51	221 : خصائص ومكونات الإستراتيجية
53	321 : مستويات الإستراتيجية
53	1-3 : الإدارة الإستراتيجية
54	131 : مفهوم وأهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية
59	231 : مراحل ونماذج الإدارة الإستراتيجية
66	41 : مفهوم و أهداف و مجالات التشخيص الإستراتيجي
67	141 : مفهوم و مجالات التشخيص الإستراتيجي
70	241 : خصائص و أهداف التشخيص الإستراتيجي
71	341 :.العوامل المؤثرة في عملية التشخيص

74	441 : أهية التشخيص الإستراتيجي
79	2: مداخل و أدوات التشخيص الاستراتيجي
79	12 : أنواع و مداخل التشخيص الاستراتيجي
80	112 : أنواع التشخيص الاستراتيجي
89	212 : مداخل التشخيص الاستراتيجي
94	22: تحليل محفظة الأعمال
95	122 : مصفوفة مجموعة الاستشارية بوسطن BCG.
102	222 : مصفوفة ماكينزي
107	322 : مصفوفة ADL
111	32 : أسلوب تحليل الفجوة
111	132 : مفهوم أسلوب تحليل الفجوة
114	232 : تشخيص وتحليل الفجوة
119	332 : المعايير المستخدمة في تحديد الفجوة والبدائل الإستراتيجية
126	42 : أسلوب تحليل SWOT
127	142: المفهوم والأهمية
129	242 : مكونات الأسلوب
134	342 : مصفوفة swot
139	3: تقييم الأداء و إتخاذ القرار
140	13: مدخل للأداء
140	113: مفهوم الأداء وتقييم الأداء.
148	213 : مداخل ونماذج تقييم الأداء
156	23: اتخاذ القرار
157	123: مفاهيم عامة
161	223 : القرار في المدارس الإدارية
167	33 : الأداء الاستراتيجي و إتخاذ القرار
168	133 : الأداء الاستراتيجي
175	233: إتخاذ القرار الإستراتيجي
182	43 : أدوات التحليل الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء و إتخاذ القرار
182	143 : استخدامات أدوات التشخيص في تقييم أداء المؤسسة
189	243 : أدوات التحليل و أهميتها في إتخاذ القرار

202	4 : واقع التشخيص الإستراتيجي في مطاحن الاغواط
202	14: عرض تقديمي للمؤسسة محل الدراسة
202	114: نشأة المؤسسة و أهدافها
207	214 : وظائف و نشاطات المؤسسة
211	314: التنظيم الإداري للمؤسسة
219	24: التشخيص الإستراتيجي للمطاحن الأغواط
220	124: التشخيص الداخلي
232	224 : التشخيص الخارجي
241	34: استخدام نموذج SWOT.في تقييم المؤسسة و اتخاذ القرار
241	134: فرص و تهديدات المؤسسة
246	234 : نقاط الضعف و القوة الداخلية
251	334:تحليل نتائج العوامل الإستراتيجية
259	خاتمة
272	قائمة المراجع

مقدمة

يعيش العالم تحولات وتغيرات على كل المستويات، اقتصادية وسياسية، واجتماعية... الخ، إذ تتسم هذه الفترة بالصراع من أجل البقاء والاستمرار، والكل يبحث له عن مكانه في هذه الساحة المتسمة بالتغيرات والحركة، حيث فرضت هذه التغيرات واقعا يتسم بالتحديات ويتطلب البحث عن أساليب ومناهج لمواجهةها، والتي أصبح لها تأثيرا مباشرا على اقتصاديات الدول، وأن أي تغير يحدث في مكان ما يؤدي إلى حدوث تغيرات في مكان آخر وذلك بسبب الانتشار السريع والواسع في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وكل هذه العوامل أدت بالمؤسسة الاقتصادية إلى العمل في ظروف عدم التأكد والمخاطرة، كونها تعمل في بيئة تتصف بالحركة وعدم الاستقرار نتيجة للتغير في المكونات والعوامل الخاصة بها (سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، قانونية... الخ) وتفاعلها فيما بينها وكذا مع عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، كون هذه الأخيرة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها ومع بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها، حيث تؤثر وتتأثر بالمحيط الخارجي الذي تنشط فيه، مما يتطلب منها الاهتمام بهذا المحيط ودراسة متغيراته التي تؤثر على نشاطها وأدائها، وذلك بإتباع أساليب ومناهج إدارية حديثة، فالمؤسسات الكبيرة والمتطورة تعتمد في تحقيق نجاحها على كفاءة وفعالية المورد البشري على اعتبار انه أهم عنصر في عوامل الإنتاج يحقق لها الميزة التنافسية، وهذا بالإضافة إلى الموارد المادية والمالية لتحقيق أداء متميز.

إن توفر الموارد المادية والمالية والبشرية لا تمثل عوامل نجاح بل يتطلب من المؤسسة القيام بتحليل محيطها ودراسة متغيراته حتى تتمكن من تحديد الكيفية المناسبة لتحقيق أهدافها، وكذا العمل

على الموازنة بين الإمكانيات الداخلية المتاحة والمتغيرات الخارجية للبيئة، مما فرض على المؤسسة الاهتمام بالتنافسية وتحسين أدائها واتخاذ قرارات ذات فعالية وكفاءة، وذات أبعاد إستراتيجية من أجل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها لانتهاج الإدارة الإستراتيجية كفكر تسييري على مستوى كل وظائفها يساعدها في تحديد أهدافها واتخاذ قراراتها الإستراتيجية وتحقيق التميز في الأداء أمام المنافسين وذلك بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بها.

إن التحولات التي مر بها الاقتصاد الوطني منذ الاستقلال إلى غاية تبني اقتصاد السوق كنظام اقتصادي وبناء السياسات الاقتصادية للبلد على أساسه كان له آثاره على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إذ عرفت مراحل عديدة عاشت من خلالها نوعا من الاستقرار في بيئتها، خاصة خلال فترة انتهاج الاقتصاد الموجه كنظام اقتصادي، أين كان اتخاذ القرارات مركزية، مما جعل من المؤسسة مجرد منفذ لكل ما يحدد لها من أهداف وخطط، مع ضمان الأسواق التي تمدها بالموارد من طرف الدولة وكذا العمل على تصريف وتوزيع منتجاتها، مع تحمل ما ينتج عن ذلك من خسائر وتكاليف، وعند حدوث الإصلاحات الاقتصادية، وتبني اقتصاد السوق، أدى إلى إقحامها في تحديات ورهانات جديدة يتوجب التكيف معها في المراحل الأولى للإصلاحات كانت محاولات محدثمة، إذ عرفت بما يسمى بإعادة الهيكلة المالية والعضوية للمؤسسات العمومية الكبرى وذلك في فترة الثمانينات أين تم تقسيمها إلى مؤسسات ذات حجم أقل، مع التركيز على نشاط معين، وبعد 1988 تم تبني اقتصاد السوق، والتخلي عن الممارسة والتفكير المرتبط باقتصاد الموجه من خلال مطالبة المؤسسة بتحقيق الفعالية والكفاءة في الأداء دون معونة الدولة أو ستخضع للإجراءات القانونية في القانون التجاري، وهذا ما فرض عليها جملة من المتطلبات تستوجب إعادة النظر في الأساليب الإدارية المتبعة.

وفي ظل الشراكة والانضمام المرتقب للمنظمة العالمية للتجارة، والاتفاقات الدولية التي تعتبر الجزائر عضوا في الكثير منها، ولاندماج في الاقتصاد العالمي، والعمل على التوجه نحو اقتصاد السوق، وجدت المؤسسة الاقتصادية بالجزائر نفسها مدفوعة نحو إعادة النظر في الممارسات المتبعة من طرفها والتي لا تتلاءم والمرحلة الجديدة، مما انعكس على رسالتها ورؤيتها وبالتالي التأثير على إستراتيجيتها العامة مما يتطلب منها التكيف والمعطيات الجديدة وإدماج أدوات وأساليب جديدة مع اليقظة التامة لما يحدث من تغيرات في بيئتها حتى تتمكن من المحافظة على مكانتها والبقاء والاستمرار في قطاع نشاطها وتحقيق تميز في أدائها.

ولكي تتمكن المؤسسة الجزائرية من توفير واستخدام الموارد عليها إيجاد وسائل لتقييم أدائها واتخاذ قراراتها بكفاءة عالية تضمن لها النجاح والاستمرار، وهذا ما يتطلب منها إتباع نمط تسييري

يعتمد على المعلومات المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، إن ما تهدف إليه المؤسسة من خلال القيام بنشاطها إلى خلق الثروة وتحسين الظروف السائدة في المجتمع كونها الخلية الأساسية لبناء الاقتصاد، واستمرارها ونموها لا يتحقق بسهولة وليس بالأمر السهل، إذ يتطلب منها الاهتمام بالأدوات التسييرية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية والأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي من تشخيص للبيئة التي تعمل فيها.

إن التشخيص الاستراتيجي يمثل أحد الأساليب التقنية المستخدمة في التسيير، إذ يساعد المؤسسة على تحديد نقاط الضعف والقوة في بيئتها الداخلية، ومن ناحية ثانية التعرف على الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية، ومنه دراسة الاستراتيجيات المتاحة واختيار أحسنها من أجل تقييم أداءها ومساعدتها في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية .

إن ضرورة تفعيل وظائف وتقنيات التسيير الحديثة في المؤسسة الجزائرية من أجل ضمان بقاءها والاستمرار في محيط تنافسي يتسم بالحدة، يتطلب منها انتهاج التشخيص الاستراتيجي كأسلوب لتحليل وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية والموائمة بينهما والاستفادة منه في تحقيق التميز عن المنافسين.

1: طرح الإشكالية

ضمن هذا السياق تكمن مشكلة الدراسة التي نحاول تناولها من خلال الإجابة عن التساؤل التالي :
في ظل التحولات العميقة التي يعرفها المحيط ومتطلبات تحقيق كفاءة عالية، ما مدى إمكانية تقييم الأداء واتخاذ القرار في مؤسسة مطاحن الأغواط بالاعتماد على أدوات التشخيص الاستراتيجي ؟
ولمعالجة وتحليل هذه الإشكالية ضمن إطار علمي ومنهجي نطرح مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ماهي أهداف وأهمية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة ؟ وهل يمكن اعتباره أداة ذات فعالية في العملية التسييرية ؟
- ماهي الأساليب والطرق المستخدمة في عملية التحليل الاستراتيجي ؟ وهل يمكن اعتبارها أدوات فعالة في تحليل بيئة عمل المؤسسة من خلال تحليل مكونات هذه البيئة؟
- ما دور وأهمية تقييم الأداء في المؤسسة ؟ وهل يمكن الاكتفاء في عملية التقييم بالجانب المالي؟ وهل يمكن اعتبار التشخيص الاستراتيجي أداة تساعد في تقييم الأداء على اعتبار أنه أشمل ؟
- ما أهمية القرار في المؤسسة ؟ وهل عملية صنع القرار تتطلب تقنيات وأدوات معينة لذلك؟ وكيف يساعد التشخيص الاستراتيجي في عملية صنع واتخاذ القرار ؟

- كيف يمكن أن تستفيد مؤسسة مطاحن الأغواط من أدوات التحليل الاستراتيجي في عملية تقييم أداءها واستخدامه كأداة لعملية اتخاذ القرار ؟

2 : فرضيات الدراسة

للإجابة على التساؤلات السابقة وتحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار صحة مجموعة من الفرضيات هي :

2 1 إن التشخيص الاستراتيجي ذا أهمية بالغة في عملية التسيير، ولا يمكن للمؤسسة الاستغناء عنه، لأنه يلعب دور فعال في بقاءها ونموها من خلال تحليل بيئة عملها فالتشخيص الاستراتيجي يحلل ميادين النشاط في المؤسسة وتحدد الفرص المتوفرة والتهديدات التي تواجهها .

2 2 إن عملية التشخيص الاستراتيجي تتطلب تعبئة خاصة وإعادة تخصيص الموارد المتاحة في المؤسسة حتى يمكن الاستفادة منه في التكيف مع متطلبات التغيير التي يفرضها واقع الحال في محيطها، ولا يمكنها ذلك إلا بانتهاج الطرق والأساليب المستخدمة في عملية تحليل البيئة وجمع كل المعلومات المتعلقة بها، ومنها الأدوات التقليدية والحديثة.

2 3 إن عملية تقييم الأداء تعتبر كمحرك ودافع لتطور المؤسسة ونموها من خلال السعي إلى تحسين أداءها والتميز عن باقي المنافسين إذ تعتمد المؤسسات على التحليل المالي كمدخل لتقييم الأداء، إلا أنه مع تعدد العمليات الإنتاجية وكذلك الحركية في البيئة المحيطة والتركيز على البعد الاستراتيجي أصبح التشخيص الاستراتيجي أداة ذات فعالية في تقييم الأداء من خلال استخدام أدواته.

2 4 إن عملية اتخاذ القرار الفعال تتطلب أساليب علمية يعتمد عليها متخذ القرار في صناعة قراراته، والتشخيص الاستراتيجي أحد هذه الأساليب العلمية المستخدمة في اتخاذ القرارات الفعالة لما يوفره من معلومات حول بيئة عمل المؤسسة.

2 5 تحتاج المؤسسة الجزائرية إلي تبني رؤية واضحة في انتهاج التشخيص الاستراتيجي، كي يحقق دوره في تقييم وتحسين الأداء، ومساعدتها في صناعة واتخاذ القرارات الفعالة ضمن سياستها وإستراتيجيتها العامة.

3: أهمية الدراسة

إن ضرورة البحث تتطلب تقديم الأهمية العلمية لهذه الدراسة وتنتجلى أهميتها من خلال النقاط التالية:

3 1 لعل من الحثيات التي يكتسي بها الموضوع أهمية أن هذا العمل يندرج ضمن الموضوعات الواجب الاهتمام بها والالتفات لها خاصة في ظل المتغيرات الاقتصادية

كونها من الضرورات للمواكبة والاستمرار، كما أنها أدوات للتنافس وتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة. هذه المتغيرات والتطورات الحادثة في محيط المؤسسة تفرض ضرورة الاهتمام بالتشخيص الاستراتيجي كوسيلة لاتخاذ القرارات فيها، وأداة لتحسين فعاليتها.

2 3 تعتبر هذه الدراسة مساهمة علمية وبناء نظري لإشكالية استخدام التشخيص الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرار وتحليل الدور الذي يلعبه في بقاء المؤسسة واستمرارها من جانب استغلال المكونات البيئية الداخلية والخارجية والعمل على الموائمة بينهما.

3 3 بسبب ضعف اهتمام المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بأهمية تقييم الأداء واستخدام الفكر الاستراتيجي في مجال التسيير والدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسة يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة تحسيس مسيري المؤسسات بأهمية الإدارة الإستراتيجية واستخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في تقييم الأداء واتخاذ القرار.

4 3 يمكن لهذه الدراسة أن تساهم في زيادة الاهتمام العلمي باستخدام التشخيص الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسات وصنع القرار. باعتبارها مرجعا إضافيا ضمن حقل تقييم الأداء وربطه بالبعد الاستراتيجي .

5 3 محاولة اقتراح التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء واتخاذ القرار والاعتماد عليه في العملية التسييرية في المؤسسة.

4 : أهداف الدراسة

إن هذه الدراسة ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف وأهمها :

1 4 محاولة استقراء التشخيص الاستراتيجي والأدوات والمناهج التي يعتمد عليها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة في شكل منهجي ومنظم للإسهامات المقدمة من طرف الباحثين ضمن مجال الفكر الاستراتيجي.

2 4 محاولة تسليط الضوء على النموذج الفكري الحديث القائم على التحليل الاستراتيجي الذي يلعب دور مهم في تحقيق التميز للمؤسسة وتحديد مدى إمكانية استخدامه كمدخل لصناعة واتخاذ القرارات وتقييم الأداء في المؤسسة.

- 3 4 تقييم واقع واهتمام المؤسسة الجزائرية بالتشخيص الاستراتيجي في عملية التسيير وإبراز الأهمية التي يكتسيها تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المحافظة على بقاء المؤسسة ونموها ضمن الاستراتيجيات العامة .
- 5 4 تبيان الحاجة إلى التشخيص الاستراتيجي في تحليل العلاقة بين المؤسسة وبيئتها وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والموائمة بين هذه النقاط وتوضيح مساهمته في توفير المعلومات الضرورية لمتخذي القرار وأهميته في تقييم وتطوير وتحسين الأداء .
- 6 4 نطمح من خلال هذه الدراسة إلى إضافة لبنة جديدة إلى البحوث والدراسات المتعلقة بتقييم الأداء وربطه بالبعد الاستراتيجي، كما نهدف من خلال هذه الدراسة أن تكون للباحثين والدارسين منطلقاً لإجراء المزيد من البحوث والدراسات في هذا المجال لتغطية نقاط القصور والعجز الذي لم يتم التركيز عليها في هذه الدراسة وكذلك تطوير هذه الدراسة بأكثر عمق وتحليل.

5: مبررات الدراسة

إن من أهم الدوافع التي تركتنا نختار هذا الموضوع هي :

- 1 5 اعتبار تشخيص المشكل وتحليل الأسباب التي أدت لذلك هي حل المشكل، وقناعتنا بأن التشخيص الاستراتيجي يحقق للمؤسسة فائدة كبيرة في بناء استراتيجياتها وتقييم وضعيتها مقارنة بالمنافسين انطلاقاً من تحليل بيئة عملها وتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية والعمل على الموائمة بينهما لتحقيق استراتيجياتها والتميز في الأداء، الأمر الذي شجعنا على البحث والاهتمام بالتشخيص الإستراتيجي ومحاولة ربطه بتقييم الأداء .
- 2 5 قلة الدراسات الميدانية والنظرية التي تناولت إشكالية تقييم الأداء في المؤسسات وإدخال البعد الاستراتيجي والاعتماد على أدوات التشخيص الاستراتيجي في تقييم الأداء واتخاذ القرار، ولصعوبة تناول الموضوع في الجانب الميداني جعلنا نختار هذه الدراسة بغية تشجيع هذا النوع من الدراسات.
- 3 5 ضعف الاهتمام بالفكر الاستراتيجي بصفة عامة، وتقييم الأداء لدى المسيرين في المؤسسات الجزائرية، والاعتماد على الأساليب والتقنيات التقليدية في تقييم الأداء وعدم الأخذ بعين الاعتبار البعد الاستراتيجي في عملياتها وأنشطتها وتحليل البيئة دفعا للبحث في هذا الموضوع ليكون كمساهمة في تطوير الفكر التسييري لدى مسيري المؤسسات.

4 5 الرغبة في توسيع معارفنا حول الإشكالية المطروحة ومحاولة التعمق في أدوات التحليل الاستراتيجية وتطوير استخداماتها في المؤسسة بإبراز أهميتها في تقييم الأداء واتخاذ القرار في المؤسسات الجزائرية لتمكينها من بناء سياسات إستراتيجية تساعدها على النمو والبقاء في قطاع نشاطها.

6: المنهج المستخدم

نظرا لطبيعة الدراسة فإن المنهج المتبع في الإجابة على الإشكالية استخدمنا المنهج الوصفي باستخدام الكتب الأساسية في الموضوع والكتب المساعدة والبحوث والدراسات والمجلات، وهذا في الجانب النظري للموضوع، أما في الجانب الميداني استخدمنا المنهج التحليلي بتحليل ودراسة المؤسسة وذلك بإسقاط ما جاء في الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة.

7 : حدود الدراسة

1-7 الإطار النظري : إن مفهوم الأداء من المفاهيم الواسعة الانتشار في العلوم الإدارية والاقتصادية لما يعتره من أهمية في حياة المؤسسة، وربطه بالبعد الاستراتيجي في ظل المنافسة الحادة بين المؤسسات وتعدد العمليات الإنتاجية لضروري في الوقت الراهن، ولذا ارتأينا تسليط الضوء على الفكر الاستراتيجي من خلال التشخيص الاستراتيجي والأدوات المستخدمة في عملية تحليل بيئة أعمال المؤسسة، وتحديد أمرها في تقييم الأداء واتخاذ القرار وذلك بمحاولة الإحاطة بالجوانب المعرفية ذات الصلة بحقل الفكر الاستراتيجي وربطه بالأداء من خلال الإجابة على إشكالية البحث واختبار فرضياتها من خلال النظر العقلي والتحليل العلمي وذلك على أساس الطرح النظري والتطبيقي للموضوع.

2-7 الإطار الاستراتيجي : إن دراسة وتحليل تقييم الأداء واتخاذ القرار وارتباطه بالميزة التنافسية يعتبر ظاهرة متعددة المداخل والأبعاد مازالت محل اهتمام الباحثين في مجال إدارة الأعمال وذلك بالدراسات النظرية والميدانية واعتماد على تلك المداخل المرتبطة بتقييم الأداء وتحسينه في المؤسسة (مدخل الإدارة بالأهداف، الجودة الشاملة، بطاقة الأداء المتوازن... الخ) فإن دراسة وتحليل إشكالية هذه الدراسة واختبار فرضياتها متعلق بالبعد الاستراتيجي على اعتبار التشخيص الاستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

إن هذه الدراسة التي تأخذ جانبيين نظري وتطبيقي يتطلب منا تقديم الحدود المكانية والزمانية للدراسة التطبيقية والمتعلقة بمؤسسة مطاحن الاغواط لنا مبررات لاختيار هذه المؤسسة كعينة للدراسة الميدانية.

3-7 الحدود المكانية : تم اختيار مؤسسة مطاحن الأغواط كمؤسسة عمومية تنتمي للمجمع الصناعي رياض تيارت وهذا نتيجة لدراسة سابقة للباحث في هذه المؤسسة وإثر المناقشات مع المسؤولين في المؤسسة، انتهت باختيارها وذلك لتمتعها بالخصائص التالية التي نرى أنها جديرة بالدراسة :

- مؤسسة إنتاجية تجارية، لها تشكيلة منتجات عدة (السميد، الدقيق، العلف...)،
- استخدامها تكنولوجيا مستوردة ومتطورة،
- تغطي منتجاتها سوقا تعرف التنوع الجغرافي (الأغواط، غرداية، آفلو، البيض، تمنراست)،
- تتعامل مع المستهلك النهائي والصناعي،
- لها شبكة توزيع واسعة ومجموعة من المخازن ونقاط البيع،
- عايشت المراحل المختلفة لأنماط التسيير من الاقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق،
- تواجه منافسة حادة مع بقية مؤسسات المجمع، ومع الخواص مما يجعلها وجها لوجه مع تحديات كبيرة يتوجب التكيف معها،
- تعتبر الصناعات الغذائية ذات إستراتيجية هامة في الاقتصاد والمجتمع.

4-7 الحدود الزمانية : تم اختيار الفترة الممتدة من 2008 ولمدة ثلاث سنوات واعتماد هذه الفترة يعود إلى حدة المنافسة من طرف الخواص على المستوى المحلي بتوفير المنتجات خاصة من السميد، مما أدى بها إلى البحث عن استراتيجيات للمحافظة على حصتها السوقية في ظل المنافسة.

8 : الدراسات السابقة

إضافة إلى الدراسة الموثقة في الكتب والمجلات العلمية والملتقيات الوطنية والدولية تم الاطلاع على البحوث والدراسات الجامعية التي تمت في مجال تقييم الأداء وربطه بالبعد الاستراتيجي ومنها

1-8- دراسة الباحثة حنان نية تركمان دكتوراه إدارة الأعمال جامعة دمشق 2007/2006 جاءت هذه الدراسة بعنوان الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، وذلك لتوضيح أهمية الرقابة الإستراتيجية ودورها في حياة المؤسسات وأهميتها في تحقيق التميز والكفاءة المتفوقة، باستخدام البعد الاستراتيجي في تقييم الأداء وذلك باعتماد على بطاقة الأداء المتوازن كمدخل لتقييم الأداء لاهتمامها بكافة الجوانب في المؤسسة، وقامت الباحثة في هذه الدراسة بتصميم نموذج لبطاقة الأداء المتوازن وتطبيقه في المستشفيات وقياس أداءها بالمقارنة بين مستشفين وخلصت الدراسة إلى مجموعة النتائج تتعلق بالأداء في المستشفيات محل الدراسة إذ أنها لا تلتزم بتطبيق الإستراتيجية في العمل مما يكون له آثار على الأداء العام وعلى أساسها قدمت توصيات لتجاوز النقصان التي توصلت لها.

2-8- أما دراسة الباحث رشدي عبد العزيز دكتورة الفلسفة في المحاسبة، كلية التجارة، جامعة عين الشمس 2004، تحت عنوان منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية، حيث تناولت هذه الدراسة، النقص في نظم تقييم الأداء المطبقة في المؤسسات الاقتصادية نتيجة عدم تكييفها وتلائمها مع المتغيرات البيئية في محاولة الباحث لبناء نموذج لتقييم الأداء المتوازن يرتكز على البعد الاستراتيجي في عملية التقييم إذ حاول تطبيق النموذج المقترح من خلال ثلاث خطوات فالخطوة الأولى تتمثل في الاستعانة بنموذج الإدارة الإستراتيجية في تقييم الأداء المتضمن للأهداف الإستراتيجية، أما الخطوة الثانية فتتمثل في ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى مجموعة من المؤشرات لقياس الأداء وذلك بالاعتماد على النماذج الإحصائية، أما الخطوة الثالثة وتتعلق بالمقارنة للأداء الجزئي والكلّي لجميع المؤسسات العاملة في نفس قطاع الصناعة حيث خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج أنه يمكن تطبيق هذا النموذج على قطاعات اقتصادية أخرى ليخلص إلى مجموعة من التوصيات منها ضرورة اهتمام الباحثين بمنهج الإدارة الإستراتيجية والتحليل التطبيقي في إعداد المزيد من البحوث الأكاديمية، جاءت هذه الدراسة كمساهمة في تطوير الممارسات المحاسبية وتطوير جانب من هذه الممارسات وهو المرتبط بالرقابة وتقييم الأداء في محاولة منه بربطها بالبعد الاستراتيجي.

3-8- دراسة الباحثة آلاء فيصل هياجنة ماجستير إدارة أعمال، جامعة اليرموك 2009 بعنوان قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة الضمان الاجتماعي على اعتبار أنها تلعب دوراً مهماً في تقييم الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة كون بطاقة الأداء المتوازن مفهوم معاصر في تقييم الأداء الاستراتيجي وخلصت الباحثة إلى مجموعة من النتائج ترتبط بواقع مؤسسة الضمان الاجتماعي وأداءها لتصل إلى تقديم توصيات لهذه المؤسسة منها تفعيل مشاركة العاملين في صنع القرارات والاهتمام بالموارد البشري والعمل على تنميته وتطويره مع تبني نموذج تقييم الأداء المتوازن في المؤسسات العاملة في الأردن.

4-8- دراسة الباحث مازن حمد العديناات، ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الأردنية 2009 وجاءت هذه الدراسة بعنوان الممارسة الفعالة لعملية الإدارة الإستراتيجية وأثرها على الأداء التنظيمي في قطاع المصارف، إذ أجريت في قطاع المصارف الأردنية وذلك من أجل التعرف على درجة الممارسة الفعالة للإدارة الإستراتيجية في محاولة للربط وتوضيح العلاقة بين أبعاد الممارسة الإستراتيجية والأداء التنظيمي حيث استخدم الباحث عينة مكونة من 202 مدير ومتخذ قرار ضمن مجتمع مكون من 14 بنك لتحقيق الدراسة حيث ركز الباحث على أبعاد النجاح المتمثلة في الوعي

بأهمية الإدارة الإستراتيجية، مشاركة العاملين، نظام المعلومات الفعال، وقد خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج منها إن المصارف الأردنية تتفاوت في توفير أبعاد الممارسة الفعالة حيث احتل بعد مشاركة العاملين المرحلة الأخيرة، وبعد الوعي هو الأكثر توفيراً كما أنه خلصت الدراسة إلى أن مستوى الأداء النوعي كان بدرجة مرتفعة في المصارف الأردنية، وكان تركيز التقييم على الجانب المالي مع إدخال البعد الاستراتيجي في تقييم الأداء.

5-8- دراسة الباحث العيداني الياس ماجستير إدارة أعمال والتسويق، جامعة المدينة 2009/2008 ، وجاءت هذه الدراسة تحت عنوان دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات حالة فرع المضادات الحيوية أنيبوتيكال المدينة ، وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح أهمية التقييم الاستراتيجي في تدعيم أداء المؤسسة ومدى مساهمته في زيادة فعالية أداء المؤسسات حيث تم إدخال البعد الاستراتيجي في تقييم الأداء وذلك بالاعتماد على بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة اقتصادية عمومية ليصل إلى مجموعة من النتائج من بينها يجب أن يكون هناك نظام معلومات فعال لتتمكن المؤسسة من تقييم أداءها من خلال المحاور الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن وتمكينها من اتخاذ القرارات، كما توصل الباحث إلى أن عملية التقييم من أهم المراحل التي تضمن سلامة وصحة كل المراحل المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية وفشلها يعود إلى ضعف الاهتمام بالتحليل البيئي للبيئة الداخلية والخارجية وتحديد العوامل المؤثرة عليها.

6-8- دراسة الباحثة أمل سعود عبد العزيز شيخ لطيف العبيدي، رسالة ماجستير إدارة أعمال، الأكاديمية العربية في الدنمارك، 2009 وجاءت هذه الدراسة بعنوان اثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقويم الأداء الإداري للمشاريع ، حيث هدفت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى تبيان أثر العوامل الإستراتيجية في تحسين فاعلية تقييم الأداء في المؤسسات حتى تنعكس نتائجه على فعالية الأداء ومن ثم تحقيق التميز في الأداء واستخدمت الباحثة عينة من 30 فرد في الإدارة العليا في المؤسسة محل الدراسة حيث توصلت الباحثة إلى مجموعة من النتائج منها وجود علاقة بين العوامل الإستراتيجية وتحسين فاعلية تقييم الأداء حيث يلعب التحليل الاستراتيجي الدور الهام في تحديد اثر هذه العوامل في محاول من الباحثة أن تسهم نتائج الدراسة في تطوير أساليب تقييم الأداء كونها ركزت في الدراسة على البعد البيئي الداخلي والخارجي.

9 : صعوبات الدراسة

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بالموضوع لاعتبار حداثة الموضوع الذي تطلب منا السفر مرات عدة إلى خارج الوطن لجمعها والبحث عنها، ورغم ذلك لم تتوفر لدينا بالقدر الكافي الذي كنا نامله.

- صعوبة الاستنتاج العلمي خاصة إذ تعلق الأمر ببناء إطار معرفي نظرا لحدائثة الموضوع.
- صعوبة الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة الميدانية خاصة المتعلقة بالمحيط الخارجي.

10: أقسام الدراسة

لتحليل إشكالية هذه الدراسة، ما مدى إمكانية تقييم الأداء واتخاذ القرار في مؤسسة مطاحن الأغواط بالاعتماد على أدوات التشخيص الاستراتيجي واختبار صحة الفرضيات قسمنا البحث إلى ستة فصول حيث خصصنا خمسة فصول للدراسة النظرية وفصل للدراسة الميدانية كالتالي :

1-10 الفصل الأول : تم تخصيص هذا الفصل لتناول مفاهيم متعددة مرتبطة بالموضوع حيث بدأنا التطرق للمؤسسة من مفاهيم وموارد ووظائف وتصنيفات ثم تقديم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية وأهميتها وأهدافها في المؤسسة وكذا مستوياتها أنواعه لنصل في نهاية الفصل إلى التشخيص الإستراتيجي لتوضيح أهم المفاهيم والمكونات المتعلقة به وأهمية ارتباطه بالمؤسسة.

2-10 الفصل الثاني : في هذا الفصل قمنا بتقديم المداخل التي يتم الاعتماد عليها في تشخيص البيئة الداخلية والخارجية ومكونات هذه البيئة، كما تم تقديم الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تطرقنا إلى الأدوات التقليدية والحديثة في تحليل البيئة انطلاقا من تحليل المحفظة وصولا إلى طريقة تحليل SWOT وتحليل الفجوة وأهميتها في تحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وكيفية الموائمة بينها.

3-10 الفصل الثالث : هذا الفصل تم تخصيصه للأداء و إتخاذ القرار انطلاقا من تحديد المفاهيم المرتبطة بالأداء و التقييم الأداء والمداخل المستخدمة فيه ، و كذا تحليل عمليات اتخاذ القرار في المؤسسة من خلال المفاهيم المرتبطة به ،في محاولة للربط بين الأداء و إتخاذ القرار الإستراتيجي لنصل في الأخير إلى التشخيص الاستراتيجي وإمكانية استخدامه في تقييم الأداء و إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة وذلك من خلال أدوات التحليل الاستراتيجي.

4-10 الفصل الرابع : يرتبط هذا الفصل بالدراسة التطبيقية في محاولة لإسقاط الجانب النظري في الواقع وذلك بدراسة مؤسسة مطاحن الأغواط، بدءا بتقديم المؤسسة وأهميتها وأهدافها الاقتصادية وتشخيص البيئة الداخلية والخارجية بتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لديها لمحاولة استخدامها في تقييم أداءها ومساعدتها في اتخاذ القرار.

الفصل 1

المؤسسة والإستراتيجية

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا في كتابات الاقتصاديين حسب اتجاهاتهم الإيديولوجية وهذا لأنها تعتبر النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع [1] ، حيث تعمل على تجميع موارد مادية وبشرية من أجل عملية الإنتاج حيث تمثل المخرجات له، ولا يمكن عزل المؤسسة عن محيطها الخارجي حيث تؤثر فيه وتتأثر به، فالمؤسسة ترمي من خلال مزاوله نشاطها إلى البقاء والاستمرارية في السوق معتمدة في ذلك على جميع الوسائل والإمكانيات المتاحة لها سواء كانت مادية أو بشرية في ظل انتهاء طرق وتقنيات التسيير لغرض التنظيم ومراقبة الإجراءات والنشاط ومن بين هذه التقنيات التي تستخدمها المؤسسة "عملية التشخيص، وسنحاول تقديم مفاهيم عامة حول المؤسسة، الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية و التشخيص الإستراتيجي.

1-1 : عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

إن عملية وصف أو تمييز مؤسسة اقتصادية معينة يمكن أن يتم بسهولة وهذا بأخذ حالتها منفردة مثلا مؤسسة زراعية، أو صناعية، أو إنتاجية..... إلخ، وقد تكون عامة أو خاصة إلا أننا هنا نحاول التطرق إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة مهما كان نشاطها أو شكلها القانوني إضافة إلى محاولة التطرق إلى أنواع المؤسسات، الوظائف، وموارد المؤسسة الاقتصادية .

1-1-1 : مفهوم المؤسسة الاقتصادية

1-1-1-1 : تعريف المؤسسة

قبل أن نعرف المؤسسة لابد من الإشارة إلى أن المؤسسة هي منظمة اقتصادية تجمع وسائل بشرية ومادية ومالية تستعمل من أجل الإنتاج والتوفير في السوق منتجات وخدمات.[2] فالمؤسسة هي عبارة شكل اقتصادي اجتماعي و تعتني لتنظيم العمل المشترك للعاملين و أدوات الإنتاج وفق أسلوب محدد لتقييم العمل لإنتاج سلع و خدمات.

و لقد قدمت عدة تعاريف للمؤسسة و هذا حسب اختلاف أهدافها واختلاف نشاطها، فالمؤسسة هي ترجمة لكلمة Enterprise، وحسب المكتب الدولي للعمل تعرف كما يلي :

1- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تولي بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها بتكاليف الإنتاج.[3]

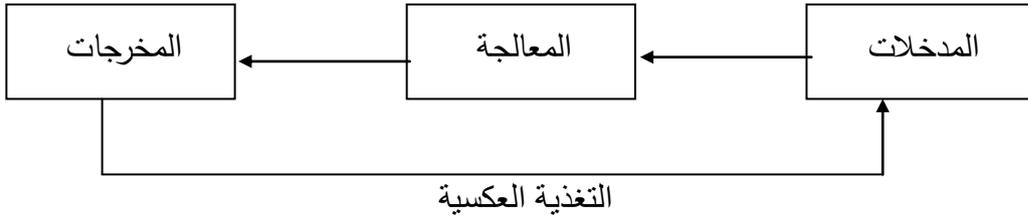
2- أنها اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين و هذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين ضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم النشاط الذي تقوم به. [4]

و هناك تعريف عند شمبتر (Shumpter) المؤسسة تكون مركزا للإبداع و مركزا للإنتاج، أما عند بيرو (Perroux) تقوم المؤسسة بتركيب السلطات، وإذا ما أخذنا عند قلبرات (Galbraith) تتميز المؤسسة بتقسيم السلطات و بروز الهيكلتقنين (Techrostructure) الذين يملكون السلطة[5] و يعرفها عبد الرزاق بن حبيب المؤسسة كمنظمة اقتصادية و اجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية و المالية و المادية و الإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني و مكاني[5].

ومن خلال ما سبق يمكن أن نستنتج أن المؤسسة هي عبارة عن تنظيم يعمل على توجيه وتنسيق عوامل الإنتاج المختلفة من قبل هيئة تسييرية بهدف الوصول إلى تحقيق أرباح في إطار استقلالية مالية وشخصية للمؤسسة الاقتصادية من جهة ومن جهة ثانية العمل على البقاء

والاستمرارية في السوق. تعتبر المؤسسة كمنظمة بحيث تتكون المنظمة من اللحظة التي يقبل أفراد المساهمة فيها أو تقديم مساهمة فاعلة وتسجل تحت أهدافها. [6]

المؤسسة عبارة عن نظام بأنه نتيجة منظمة تضم عدة عناصر مختلفة مترابطة ومتفاعلة فيما بينها من أجل تحقيق هدف مشترك كما أنه يمكن أن تعتبرها كنظام و بأنه نتيجة منظمة تضم عدة عناصر مختلفة مترابطة و متفاعلة فيها بينها من أجل تحقيق هدف مشترك. [7]



شكل (1-1) المخطط العام للنظام [7]

إن أهمية المؤسسة هي تحقيق نقاط معينة سواء في المحيط الداخلي أو الخارجي ونذكر منها: [3]

- الاستغلال الاقتصادي.
- إنتاج سلع معتدلة الثمن .
- تلبية حاجات المستهلكين المحليين (السوق المحلي) .
- رفع المستوى المعيشي لأفراد المجتمع.
- تحقيق عائد مناسب مع رأس المال المستثمر.
- امتصاص الفائض في العمالة.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.
- تقليل الصادرات من الموارد الأولية و تشجيع الصادرات من الفائض المنتوجات النهائية.
- الحد من الواردات خاصة السلع الكمالية.

تتأثر المؤسسة بمحيطها بواسطة عوامل الإنتاج التي لا يمكنها أن تتحصل عليها إلا من خلال المجتمع الذي تنتمي إليه. ويمكن أن تقدم إلى العوامل التي تساعد في دراسة المحيط الخارجي للمؤسسة. [8]

المحيط الاقتصادي : ويتمثل في السياسة الاقتصادية المنتهجة من طرف الدولة (السياسة المالية، الضريبة النقدية).

المحيط السياسي : ويتمثل في مجموع القرارات التي تتخذ من قبل السلطة، أو الحكومة (التأميم تغير النظام السياسي).

المحيط الثقافي : ويتمثل في دراسة سلوك وثقافة المجتمع من تغير أنماط، أذواق، تقاليد المستهلكين.

المحيط القانوني : ويتمثل في التشريعات والإطار القانوني الذي يحدد عمل المؤسسة (تشريعات في مجال الاستثمار).

المحيط المالي : ويتمثل في السوق المالي الذي ترتبط به المؤسسة من بنوك وبورصة ومعدلات الفائدة والاستثمار في السندات .

المحيط الإجتماعي : ويتعلق بدراسة العوامل الإجتماعية التي تؤثر في نمو المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة كالأضطرابات العمالية مثلا .

المحيط الدولي : ويتعلق بدراسة جميع النقاط السابقة الذكر إلا أنه يكون على المستوى الدولي خاصة أمام المؤسسات الدولية المنافسة .

كما يمكن أن نذكر بعض العوامل التي تدخل في تحديد المحيط وتتمثل في :

هدف المؤسسة، تكاليف عوامل الإنتاج، أسعار السلع الأخرى، التطور التقني، الطلب والعوامل المؤثرة فيه، متوسط دخل السكان، معدل السكان، سعر السلعة المعينة والسلع الأخرى، أذواق المستهلكين واختياراتهم.[1]

مع كبر حجم المؤسسات خاصة بعد الثورة الصناعية أصبح العامل لا يتحكم في العملية الإنتاجية بل يقوم بجزء بسيط، وابتداء من تطوير ما قدمه فايول يتمثل التنظيم والإدارة في التخطيط والتنظيم والتوجيه، والمراقبة والقيادة.[1] و يشمل مفهوم التنظيم ثلاث جوانب تتمثل في:[5]

أ- العملية الإدارية : ويتعلق بعملية دراسة محيط العمل الإداري الذي يمثل العنصر الأساسي للتسيير.

ب - المنشأة الاجتماعية : وهي إطار العمل الإداري حيث يهتم بالنسبة التدريجية الأدوار السلطة الاتصالات، تشكيل القرارات، العلاقات مع المحيط والارتباط المتبادل بين مختلف وحدات المنظمة .

ج - التداخل بين العملية الإدارية و المنشأة الاجتماعية : أي التطبيق المتداخل بين الجانبين أي أن تشكيلة السلم الإداري تحقق بواسطة التنظيم كعملية، وبالتالي يصرف التنظيم على المستوى الحركي كهيكلية وترتب الموارد حسب الأهداف المحددة و ذلك على أساس مقياسين هما العقلانية والفعالية .

2-1-1-1 : أنواع المؤسسة

تأخذ المؤسسة عدة أشكال فقد تكون منشأة فردية متمثلة في متجر وقد تأخذ شكل مؤسسة حرفية، إنتاجية أو صناعية ...إلخ، حيث التفريق بين مؤسسة وأخرى حسب النشاط والقطاع الذي تنتمي إليه وحجم هذه المؤسسة، فتصنيف المؤسسة يتم وفق معايير تتمثل في المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، المعيار التكنولوجي.[1]

أولا : المعيار القانوني

حسب هذا المعيار فإن الطبيعة القانونية للمؤسسة ترتبط بشكل ملكيتها على أساس أن الملكية هي المحدد لنمط القوانين والأنظمة التي تحكم وتنظم الإجراءات وقواعد التسيير وتصنف المؤسسات وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع تتمثل في : المؤسسات الخاصة، المؤسسات المختلطة، المؤسسات العامة والتي تنظم بقوانين وتشريعات خاصة بها سواء في القانون التجاري أو تابعة للدولة وتخضع للتشريعات الخاصة بها وذلك حسب النشاط الذي تقوم به.

1- المؤسسة الخاصة : وهي التي تؤول ملكيتها إلى شخص واحد أو عدة أشخاص و تخضع للقانون التجاري، حيث أن كل نوع من المؤسسات الخاصة يخضع لنمط قانوني يحكمه يحدد طرق وإجراءات تسييرها ويمكن أن نقدم أشكال المؤسسات الخاصة حسب التشريع القانوني .

أ- المؤسسات الفردية : هي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخص طبيعي واحد، وتختلط فيها الشخصية القانونية بشخصية صاحب رأس المال الذي يقوم بعملية الإدارة والتنظيم، كما يقدم جزء من عمله ويحصل في المقابل على الربح والفائدة في نفس الوقت.[9] إن المؤسسات الفردية غالبا ما يكون عدد العمال قليلا وأحيانا رب العمل فقط ، مثال ذلك مؤسسة حرفية إن وجد فيها عمال فإنه لا يتجاوز ثلاثة أو أربعة عمال ويمكن أن تضم إلى المؤسسات الصغيرة .

ب - الشركات : هي عقد تجاري يتم بين شخصين أو عدة أشخاص يقررون وضع مصالح مشتركة بينهم.[10] إن رأس المال والتسيير في الشركات يتوزع بين عدة أشخاص من جهة، ومن جهة

ثانية هناك استقلالية بين شخصية المؤسسة وشخصية الشركاء، ويمكن أن نصنفها إلى شركات أشخاص شركات ذات مسؤولية محدودة .

ج - شركات الأشخاص : يمكن اعتبار هذه الشركات بأنها إعادة إنتاج لعدد من المؤسسات الفردية، تقوم بين عدة أشخاص، وهي عبارة عن تجميع رؤوس أموال أكبر، مما يؤدي بها إلى احتلال مجال أكبر في مجال النشاط الاقتصادي، ويمكن أن يتم تصنيف شركات الأشخاص حسب القانون التجاري إلى ثلاثة أنواع تتمثل في شركات التضامن، شركة التوصية، شركة المحاصة.[1]

* شركة التضامن : تعد من أهم شركات الأشخاص، إذ يتضامنون الشركاء في الأرباح والخسائر و تشمل جميع ممتلكاتهم حيث تتمتع الشركة بشخصية معنوية مستقلة في التسيير عكس ما رأيناه في المؤسسة الفردية .

*شركة التوصية : هي شركة نشأت بمقتضى المرسوم التشريعي الصادر بتاريخ 25-04-93 ونصت المادة 563 مكرر 10 على أن تطبيق الأحكام المتعلقة بشركات التضامن على شركات التوصية البسيطة ويلتزم الشركاء الموصون بديون الشركة في حدود قيم حصصهم، أما الشركاء المتضامنون فتطبق عليهم أحكام الشريك المتضامن.[11] إن شركة التوصية تتكون من شركاء متضامين وشركاء موصين مسؤولين بمقدار حصصهم .

*شركات المحاصة : هي شركات أنشئت بمقتضى المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 25 أبريل 1993 حيث أجاز تأسيس شركة المحاصة بين شخصين طبيعيين أو أكثر تتولى القيام بعمليات تجارية وهي شركة غير ظاهرة لا تكشف للغير، وغير موجودة إلا بين الشركاء ولا تتمتع بشخصية معنوية ولا تخضع للإشهار ويمكن إنشائها بكل الوسائل.[12] فشركة المحاصة لا تتمتع بشخصية ولا رأس مال ولا عنوان، فهي عبارة عن عقد ملزم بين المتعاقدين للعمل حيث لا تظهر أسماؤهم في العمل.

د- شركة المسؤولية المحدودة : تتمثل في مؤسسات أموال حيث يكون فيها الشركاء مسؤولين مسؤولية محدودة في حدود مساهمتهم، وتتمتع الشركة بشخصية معنوية مستقلة بذمتها عن الشركاء، وقد تكون ذات مسؤولية محدودة مكونة من شخص واحد أو عدة أشخاص.*

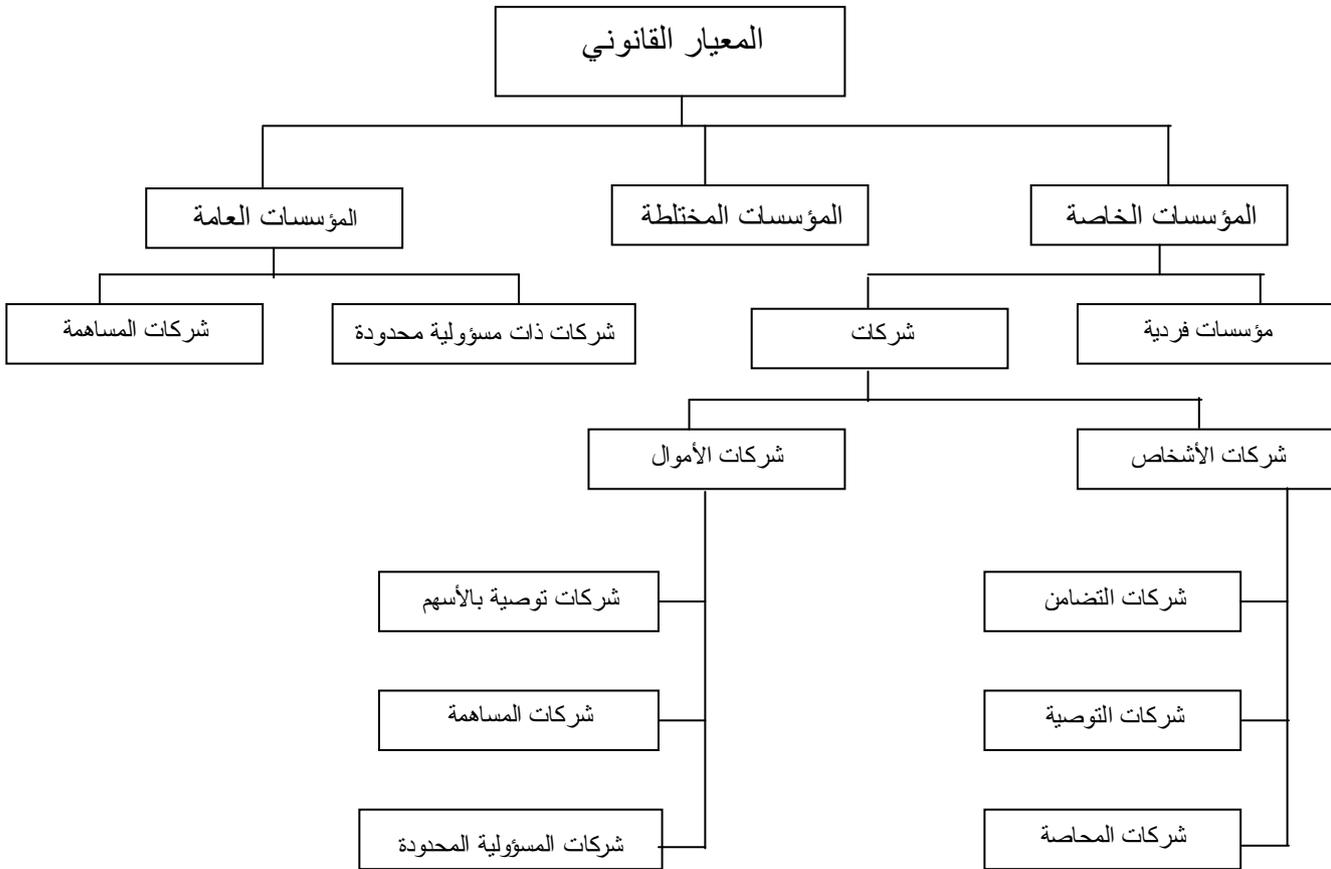
هـ - شركة المساهمة : تصنف في شركة الأموال وتقوم أساسا على تجزئة رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة وقابلة للتداول، ولا يسأل الشريك إلا في حدود مساهمته. وتكمن أهمية هذا النوع من

الشركات في سهولة جمع رأس المال مما يمكنها من النجاح في النشاط الاقتصادي وذلك بتوفير التمويل اللازم للقيام بنشاطها دون اللجوء إلى القروض.[1]

2- الشركات المختلطة : تكون ملكيتها مشتركة بين القطاعين العام والخاص، والأسباب التي أدت إلى ظهور هذا النوع من المؤسسات في الدول النامية هو سعيها إلى الاستعانة برؤوس الأموال الخاصة سواء كانت محلية أو أجنبية مثلما هو الحال في الجزائر حيث تسعى لفتح رأس المال الخاص.[10]

3- الشركات العمومية : وتعود ملكية هذه الشركات إلى الدولة حيث يكون التسيير من قبل شخص أو عدة أشخاص يتم تعيينهم من قبل الجهة الوصية التي تكون الشركة تابعة لها وظهر هذا النوع من الشركات لأسباب اقتصادية واجتماعية وسياسية وقد تكون هذه المؤسسات تابعة للوزارات أو الجماعات المحلية.[5]

ويمكن تقديم شكل هيكلية يختصر تصنيف المؤسسات طبقا للمعيار القانوني:



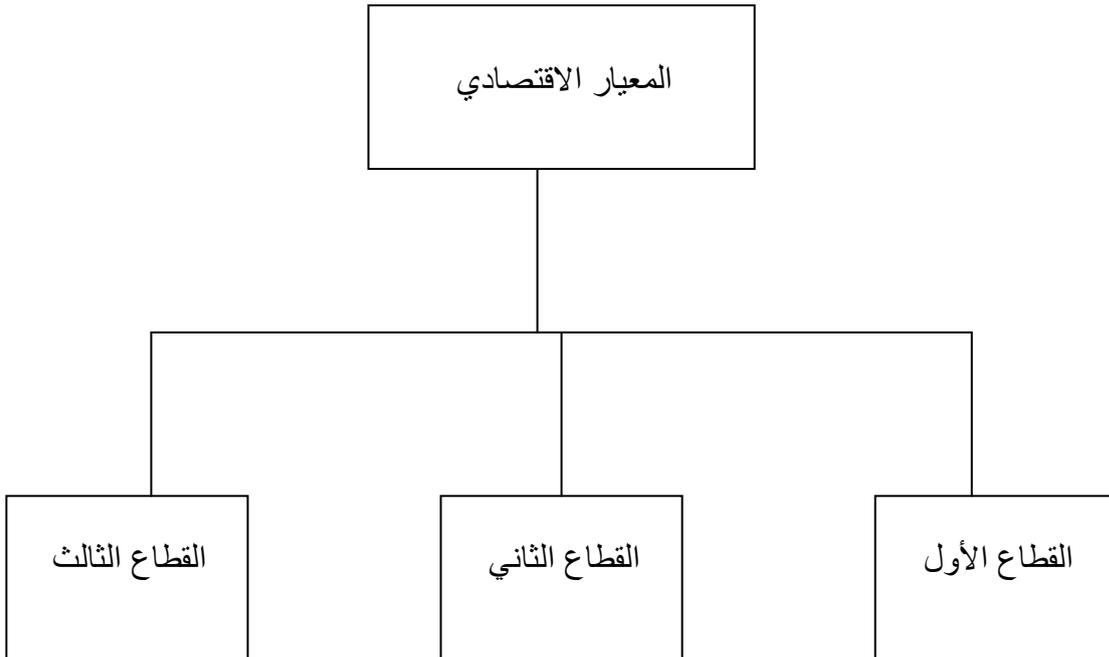
شكل رقم(1- 2) : تصنيف المؤسسات حسب المعيار القانوني[9]

ثانيا : المعيار الاقتصادي

تصنف المؤسسات حسب هذا المعيار إلى ثلاث قطاعات أول، ثان ، ثالث.[10]

- القطاع الأول : ويشمل كل النشاطات من الفلاحة، والصيد، وبعض الأنشطة الإستخراجية وتربية المواشي ويتميز هذا القطاع بتطور تقني متوسط في الغالب وضعيف في البلدان المتخلفة.
- القطاع الثاني : ويشمل كل الأنشطة التحويلية مثل المناجم، الصناعة، والأشغال العمومية ويتميز بمستوى تقني عالي في الدول المتقدمة ومتوسط في البلدان المتخلفة .
- القطاع الثالث : ويضم كل الأنشطة التجارية و الخدمية مثل أنشطة النقل، البنوك، التأمين السياحة، التجارة بالجملة والتجزئة وميزة هذا القطاع أنه غير متجانس، عكس ما رأيناه في القطاعين السابقين حيث يضم مؤسسات تنشط في المجالات المختلفة قاسمها المشترك أنه لا يمكن تصنيفها في القطاع الأول ولا في القطاع الثاني .

ويمكن أن نقدم مخططا يوضح تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار :

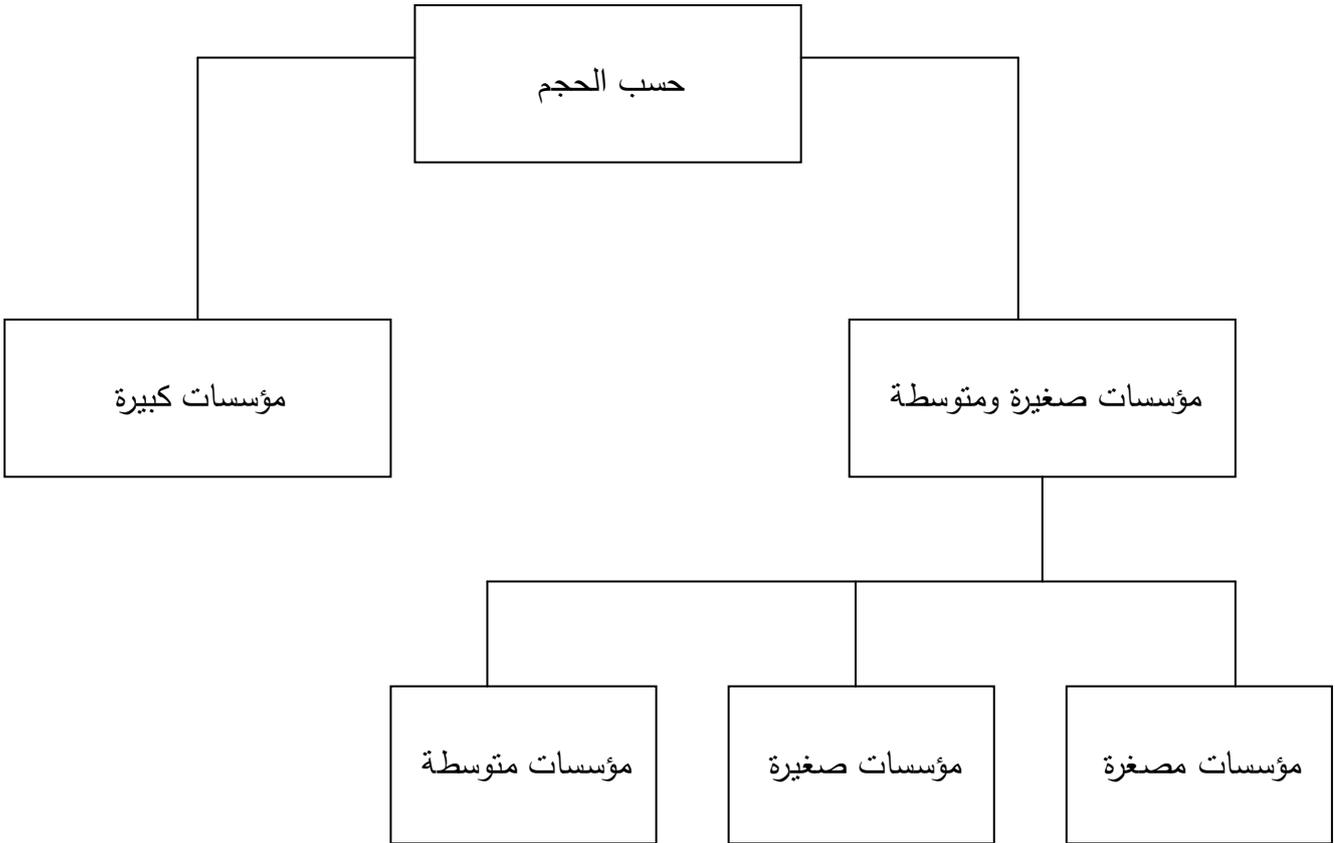


شكل رقم (1-3): تصنيف المؤسسات وفق المعيار الاقتصادي من إعداد الباحث-

ثالثاً : معيار الحجم

يستعمل هذا المعيار عدة مؤشرات تتمثل في عدد العمال، رقم الأعمال، رأس المال، المساحة ويتم تقسيم المؤسسات وفق هذا المعيار إلى نوعين من المؤسسات تتمثل في : المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الكبيرة، فالمؤسسات الكبيرة تشغل أكثر من 500 عامل أما المؤسسات الصغيرة والمتوسطة فتشغل أقل من 500 عامل وتتنوع إلى مؤسسات مصغرة تشغل أقل من 9 عمال ومؤسسات صغيرة تشغل من 10 عمال إلى 199 عامل أما المؤسسات المتوسطة تشغل من 200 إلى 499 عامل،

ويمكن أن نقدم مخططاً يوضح تصنيف المؤسسات حسب هذا المعيار. [9]



شكل رقم (1-4) : تصنيف المؤسسات وفق المعيار الحجم [9]

2-1-1 : موارد و وظائف المؤسسة

1-2-1-1 : موارد المؤسسة

انطلاقاً من المطلب الأول فإنه لا يمكن أن تنشأ مؤسسة مهما كان نشاطها، إلا إذا وفرنا عوامل الإنتاج المختلفة التي تمنح لها بأداء نشاطها الذي قامت من أجله (الإنتاج المادي و الخدمات) و قد تم تقسيم موارد المؤسسة إلى ثلاث عناصر أساسية تتمثل في: رأس المال، مادة العمل (الطبيعة)، العمل. إلا أنه تم إضافة عناصر أخرى لهذا التقسيم و تتمثل في "التنظيم و الإدارة و بشكل أدق". [1]

من خلال ماسبق نلاحظ أن موارد المؤسسة لا تنحصر في الارض والعمل ورأس المال فقط بل لا بد من وجود التنظيم والإدارة حيث تعمل على التنسيق بين هذه العوامل من أجل سيرورة عملية الإنتاج في المؤسسة ومواصلة نشاطها وبقائها. و يمكن أن نقدم شرح موجز لهذه العناصر :

أولاً : رأس المال

ولأن الحديث في التنمية يثير موضوع رأس المال، إلا أن تراكم رأس المال يعبر عن المستوى التقني الذي يمثل أساس التقدم الاقتصادي حيث يرفع من إنتاجية عوامل الإنتاج الأخرى . فما هو رأس المال ؟ وماذا يمثل هذا المورد الذي يعتبر مورداً هاماً في المؤسسة من أجل القيام بالعملية الإنتاجية والمحافظة على نشاطها ؟ وقد عرفه بافريك " بمجموع الأموال الوسيطة التي تستخدم في تدبير وسيطة وتزيد من مردود إنتاج العمل. [9]

و يمثل رأس المال مجموع الأدوات و الآلات و المباني التي تساهم في عملية الإنتاج، و يتم الحصول على هذه العناصر بتوفير رأس المال، والذي يختلف مصدره باختلاف الطبيعة والشكل القانوني للمؤسسة. [1]

من خلال التعريفين نرى أن رأس المال يمثل جميع التجهيزات المادية والمعنوية الموجودة في المؤسسة، والتي تساهم في العملية الإنتاجية، كما يعمل على تنمية مردود إنتاجية العمل. ومنه يمكن أن نستنتج أيضاً بأن رأس المال، هو رأس المال المادي متمثلاً في الاستثمارات الموجودة في المؤسسة الناتجة عن رأس المال النقدي المتحصل عليه عند إنشاء المؤسسة أو بزيادة توسيعها عن طريق التمويل الذاتي .

وكتعريف عام " رأس المال هو مجموعة الأموال المختلفة التي تؤدي إلى تحسين إنتاجية العمل وتحقيق ثروات إضافية ويتكون من: الإمكانيات الطبيعية (أراضي، سدود، مناجم ...)الأدوات والتجهيزات، المباني المستخدمة في الإنتاج، المخزونات، الإمكانيات المالية (رؤوس الأموال النقدية)" [9]

ثانيا : مادة العمل (الطبيعة)

وتشمل جميع المواد الأولية التي تستخرج من الأرض ومن فوقها، وتستعمل في العملية الإنتاجية وكذلك بعض المواد التي خضعت لبعض التحويلات كالخشب والإسمنت ... إلخ .

وإن المقصود بمادة العمل مجموع الموارد المتاحة في المجتمع، التي يمكن تجميعها في أربع مجموعات هي الأرض، الموارد الأولية المستخرجة من باطن الأرض، مصادر الطاقة، المحيط أو الوسط الطبيعي. [9]

ولهذا العنصر أهمية في الإنتاج إذ يدخل بصفة أساسية ومباشرة في تكوين المنتج ورغم أهميته فإنه وحده غير كاف لإحداث التنمية الاقتصادية من جهة، ولا على استمرارية نشاط المؤسسة وتوسيعها إلا بإندماجه في العوامل الأخرى.

ثالثا : العمل

ويمثل ذلك النشاط الواعي الهادف في عملية الإنتاج، أي في استعمال أدوات الإنتاج من أجل تحويل المادة الأولية، ويرى الاشتراكيون أنه العنصر الأساسي للإنتاج هو العمل، أما الرأسماليون فيرون أن العنصر الأساسي للإنتاج هو رأس المال [1]

العمل هو عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى خلق القيمة عن طريق الإنتاج بإندماجه في عوامل الإنتاج الأخرى، فالعمل هو جهد عضلي وفكري يقوم به الإنسان الحي في العملية الإنتاجية مقابل أجره ويتمثل العمل في الخدمات الإنتاجية التي تتجسد في المجهود الجسماني، البشري، المهارت ، القدرات العقلية التي يستطيع الإنسان تقديمها لعمليات الإنتاج المختلفة. [9]

وقد اهتم الاقتصاديون والمفكرون بجانب العمل(العنصر البشري) وهذا نظرا لأهميته في المؤسسة ذلك أن تسيير وتوجيه هذا المورد في المؤسسة يعتبر مهما جدا، حيث أصبح حديثا يتم الاهتمام بجانب العمل وخاصة بالجانب الفكري لماله من أهمية تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة ولا يقل أهمية عن العناصر السابقة الذكر من رأس المال وموارد أولية .

رابعاً : التنظيم أو الإدارة

التنظيم هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، يعتمد عليها إلى حد كبير في انتقاء المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية اتخاذ القرارات.[13]

والتنظيم هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، التي تشمل أساسا التخطيط، التنظيم التوجيه، الرقابة، إذن فالتنظيم هو تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص من أجل الوصول إليها.[14]

من خلال التعريفين السابقين للتنظيم نرى بأنه أساسي للمؤسسة فلا يمكن أن يكون نشاط المؤسسة جيدا ولا يمكنها التوسع ومواصلة نشاطها والبقاء والاستمرارية في السوق، إلا إذا اهتمت بالتنظيم والذي يمثل الإدارة. وهذا مانراه من اهتمام " فايول" بالإدارة في المؤسسة. ونرى بأن التنظيم يتمثل في التوجيه سواء كان للموارد أو رأس المال أو العمل والتنسيق فيما بين هذه العناصر وذلك بترشيدها في العملية الإنتاجية . والتخطيط لهذه العناصر سواء للتمويل، أو التموين، أو التوظيف كما لاتهمل الرقابة إذ تمثل عنصرا أساسيا في التنظيم وذلك من أجل معالجة الانحرافات وتعتبر كمدخل للتخطيط من جديد .

2-2-1-1 : وظائف المؤسسة

تمارس المؤسسات عدة مهام ووظائف لتوضيح وتنظيم نشاطها واختيار البديل الأفضل في تسييرها وقد تكلم " فايول" على وظائف المؤسسة صنفها بوظيفة التقنية، التجارية، المحاسبة المالية، الأمن، الوظيفة الإدارية، وسنحاول تسليط الضوء على وظائف المؤسسة والمتمثلة في الإنتاج، المالية، الموارد البشرية، التسويق، التموين، وقبل التطرق لذلك نعرف الوظيفة في المؤسسة. "هي مجموع العمليات التي تسمح للمؤسسة بتحقيق أهدافها"[15]

أولا : وظيفة الإنتاج

تعد وظيفة الإنتاج موضوع مناقشات دائمة ومتجددة إلا أنها تبقى قضية شائكة تحتاج للتوضيح. هي الوظيفة الأساسية التي تستقل بها في أغلب الأحيان خلية أو وحدة نظامية وهي التي تتكفل بتحويل الواردات إلى صادرات (المواد الأولية إلى منتجات) تجلب بها الربح.[16]

من خلال هذا التعريف نلاحظ بأن وظيفة الإنتاج تعمل على معالجة المدخلات وإجراء تعديلات وذلك باستعمال عوامل الإنتاج والتنسيق فيما بينها للوصول إلى مخرجات متمثلة في المنتج من أجل تسويقه وجلب إيرادات للمؤسسة.

ومن خلال ماسبق يمكن أن نقدم مفهوم الإنتاج بأنه جهد بشري يترتب عليه جعل الموارد أكثر صلاحية لإشباع حاجات المجتمع ويتم ذلك وفق عدة نظم .

و يتوقف اختيار النظام الملائم على طبيعة نظام المؤسسة وكذلك السلع المنتجة والتكنولوجيا المستخدمة حيث نميز ثلاثة أنواع تتمثل في : الإنتاج بالأوامر، الإنتاج المستمر، الإنتاج على نطاق واسع.[17]

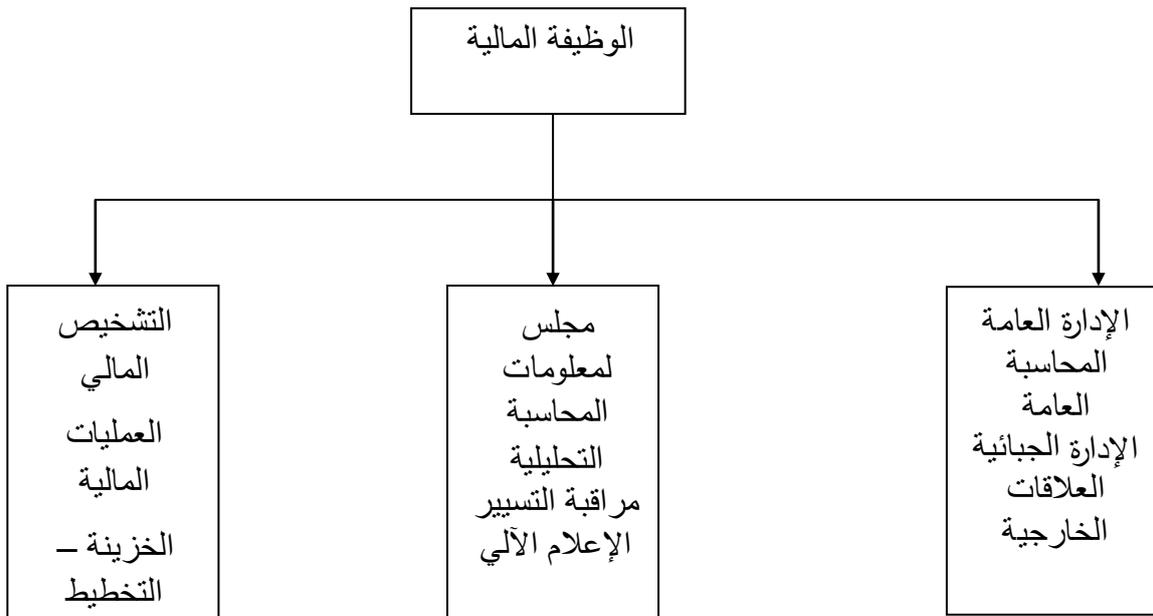
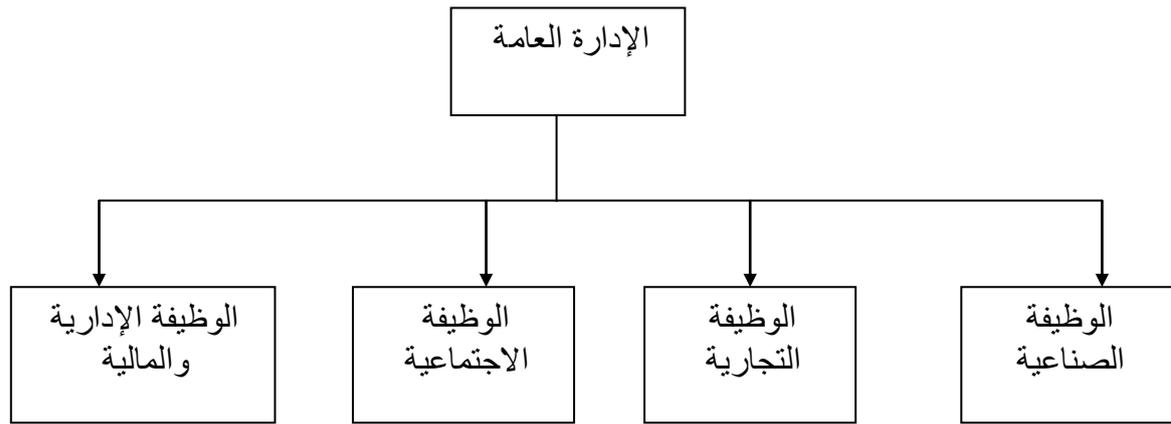
ثانيا : الوظيفة المالية

في كل مؤسسة وظيفة توفر لها موارد تمويل حاجياتها العادية والطارئة، ونظرا لما يلعبه رأس المال في حاجياتها، وما يتطلبه من دراسة في المحيط تعقدت فيه طرق اقتناء رأس المال أصبح لزاما عليها إعطاء هذه الوظيفة أهمية قصوى.[16]

من خلال هذا التقديم نلاحظ أن الوظيفة المالية من أهم الوظائف في النشاط الاقتصادي، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تمارس نشاطها من إنتاج، وتسويق، تمويل ...الخ، دون توفير الأموال اللازمة لذلك وسنحاول تقديم تعريف للوظيفة المالية.

لقد اختلفت تعاريف الوظيفة المالية غير أن هناك تعريف شامل لهذه الوظيفة و هو تركيزها على إدارة الأموال والحصول عليها و استعمالها استعمالا مفيدا و ناجعا، إلا أنه في المدخل الحديث للإدارة المالية فهي لا تقتصر على عملية الحصول على الأموال بل اتسع إلى كيفية الاستخدام الأمثل للأموال المتاحة وكذلك الاختيار في الحصول على الأموال، و يعتبر التخطيط المالي من أهم و أخطر أوجه النشاط الذي يقع على عاتق المدير المالي، حيث يساعده في دراسة تكلفة الأموال و شروط الحصول عليها و استخدامها الجيد و الفعال.[18]

و من خلال المخطط التالي نبين مكانة الوظيفة المالية في المؤسسة.



الشكل رقم (1-5): مكانة الوظيفة المالية في المؤسسة [19]

ثالثا : وظيفة الموارد البشرية

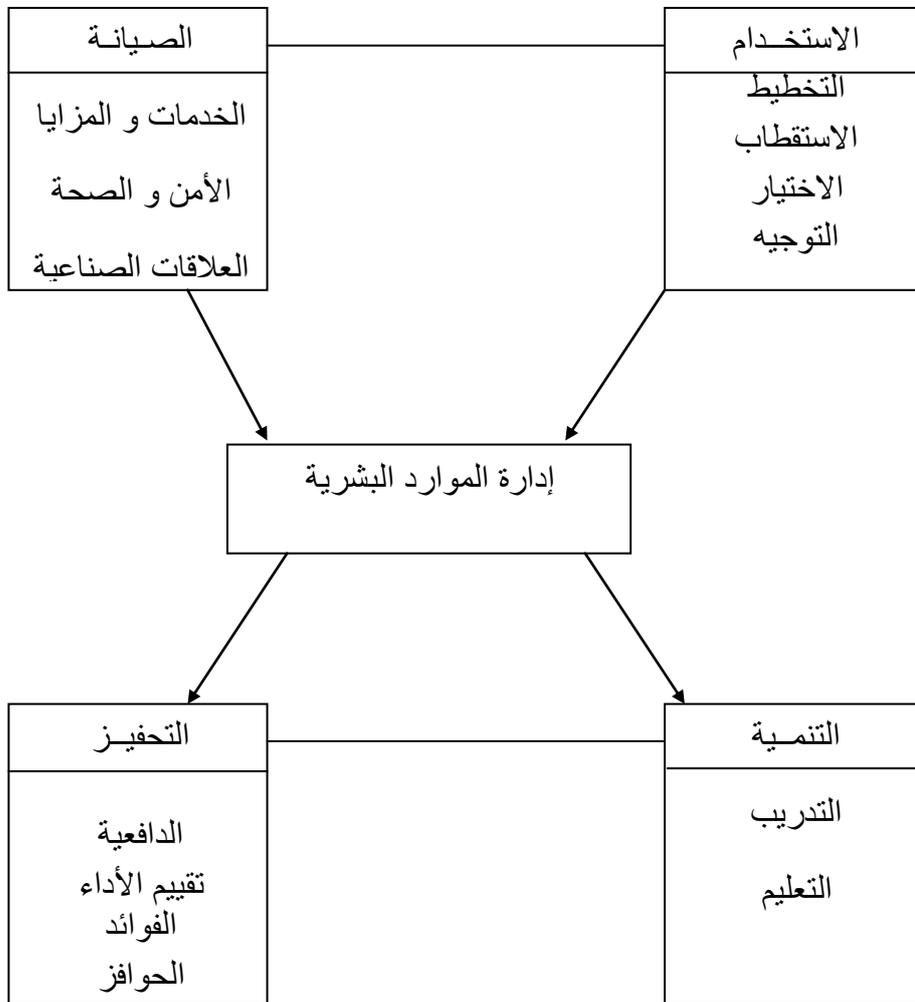
يشكل الأشخاص العنصر الحي، والأكثر أهمية في التنظيم وتشكل كتلة الأجور والمرتبات أكبر عناصر التكاليف لذا فلا بد من التأكد من صلاحية العاملين، من كونهم في أماكنهم المناسبة. [20]

من خلال ما سبق نرى أهمية الاعتناء والتحكم في الموارد البشرية وبالتالي التحكم في التكاليف وتسيير الموارد البشرية ليس فقط من حيث التكاليف، بل عن طريق تسيير المهارات وتنميتها وذلك من خلال التوظيف والترقية، الانضباط، تدرج المناصب، والتعويض، والتدريب، والأمن.

تعريف وظيفة الموارد البشرية : هي الوظيفة التي تتعهد بإبرام ومتابعة وإنهاء عقود التشغيل في المؤسسة فهي تسهر على تطبيق قوانين الشغل من أجور وعطل وترتيبات ومكافآت وعقوبات وخصومات، وما إلى ذلك من انشغالات تدبير الموارد البشرية وتندرج ضمن هذه الوظيفة الأساسية عدة وظائف تكميلية مثل الخدمات الاجتماعية والتكوين المهني والعلاقات النقابية.[16]

إن وظيفة الموارد البشرية تمثل في مجموعها عددا من المهام التي تقوم بها المصالح و الإدارات منها ما هو وظيفي و منها ما هو عملي. فالوظيفة تقوم بها جهات مختصة داخلية في المؤسسة و تتمثل فيما يتعلق بإعداد المعلومات، دراستها و القيام بالتحليلات المختلفة و المتعلقة بمجال معين في نشاط المؤسسة كما أنها تقدم نتائجها إلى أصحاب المهام التنفيذية والذين يعود إليهم اتخاذ القرار والعمل على ما يروونه مناسباً .

وهذا ما يبينه الشكل التالي :[21]



شكل رقم(1-6): مخطط ادارة الموارد البشرية[21]

رابعاً : وظيفة التسويق

لا يوجد اتفاق حول تعريف التسويق و عند ذكر التعاريف الشائعة فهذا يؤدي بنا إلى أخذ اختلاف وجهات النظر حول مضمونه ومن بين التعاريف التي ذكرت ما يلي :

أ * حسب تعريف الجمعية الأمريكية للتموين AMA : " يتكون التسويق من أداء أنشطة الأعمال التي توجه انسياب السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك " [22].

ب * حسب PH . KOTLET : يربط التسويق و السلوك البشري و تعريفه ينص على أن التسويق عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات و الرغبات من خلال عمليات التبادل. [22].

ج * التسويق بمختلف مهامه يعمل على قيادة المؤسسة فيما يتعلق ببرامجها التنموية و التقنية و هذا من أجل تحقيق أكبر أرباح ممكنة و أكثر لاتساع حصتها في السوق و مناقشتها و بقائها فيه. [1].

ومن خلال ما سبق ذكره من تعاريف نصل إلى أن التسويق يضم ما هو أكثر من المنتج و المستهلك ألا و هي البيئة التي فيها التسويق في إطار المجتمع ككل من أنظمة سياسية، اقتصادية و اجتماعية .

و يلعب التسويق أهمية بالغة لأنه يلعب مهمة، إشباع حاجات و رغبات الأفراد من سلع و خدمات و فشله يؤثر على المؤسسة و نلخص إلى انه يلعب دور فعال فهو يساعد على دفع حركة نمو المؤسسة بدرجسة أو لسي و تنمية البالد من جهة أخرى، فهو يعتبر حلقة وصل بين المؤسسة و المجتمع " المحيط الخارجي " .

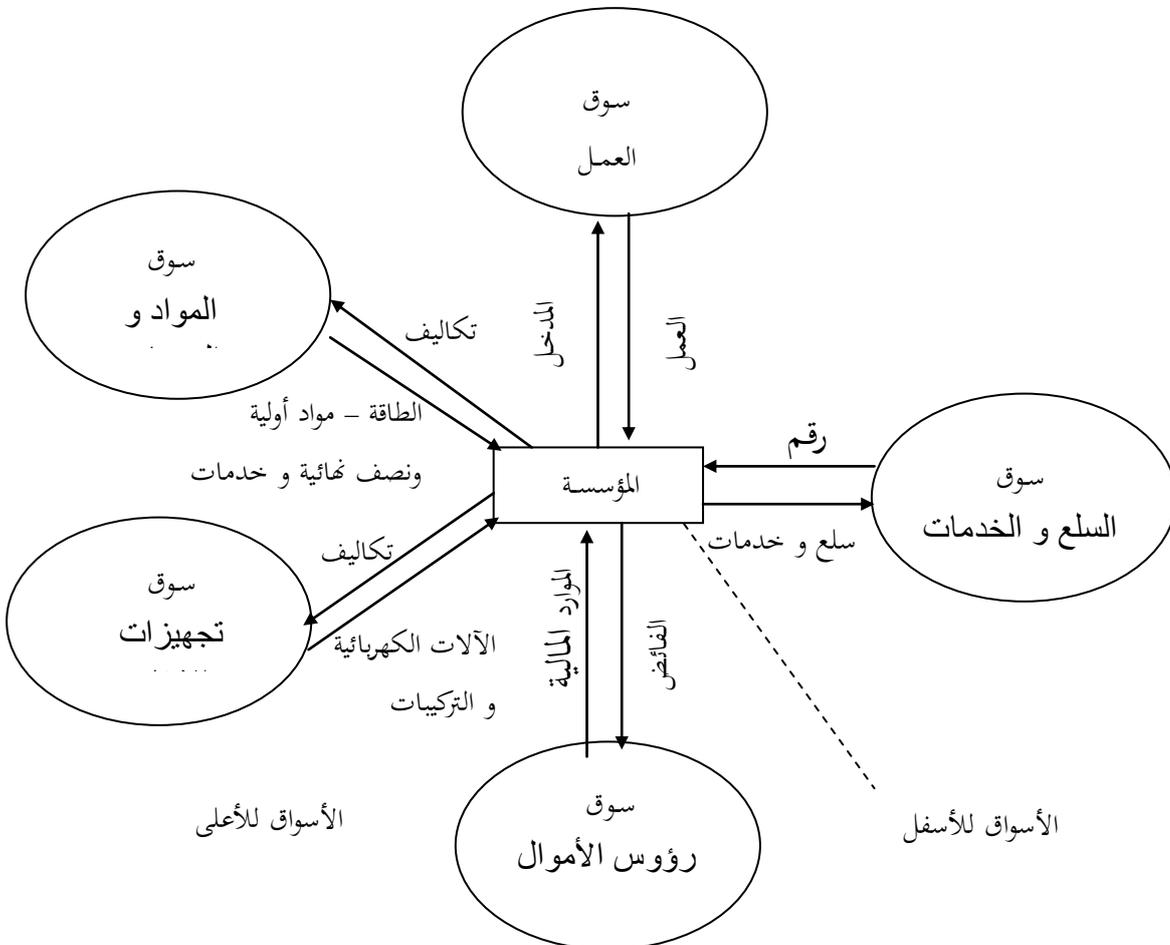
خامساً : وظيفة التموين

التموين عبارة عن مجموعة مهام و عمليات تعمل على توفير مختلف عناصر المحصل عليه من خارج المؤسسة طبقاً لبرامج و خطط المؤسسة بكميات و تكاليف مناسبة. [1].

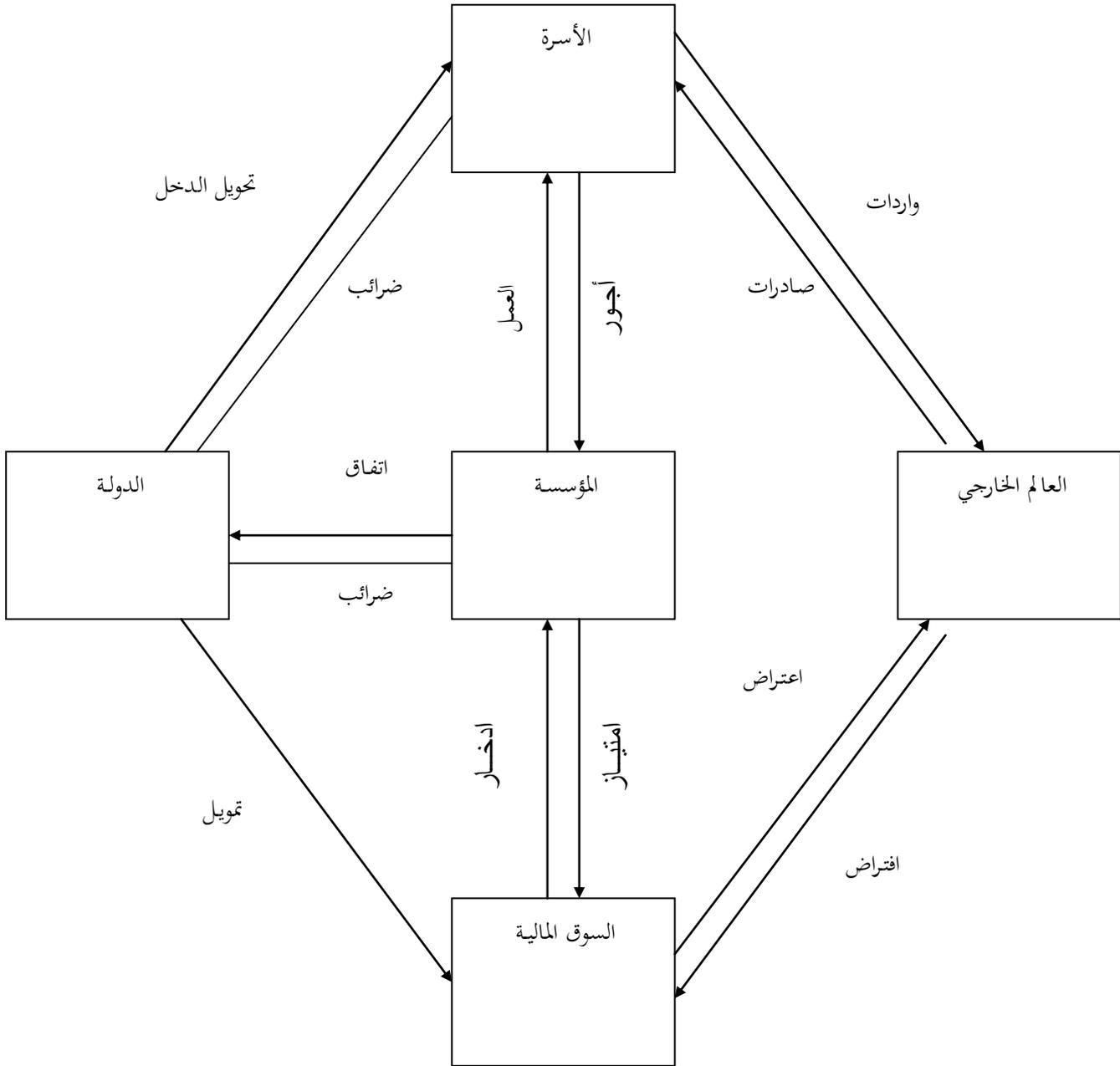
إن الشراء يعني بعبارة بسيطة الوظيفة التي تعني بتدبير كافة إحتياجات المشروع بالكمية والجودة والسعر المناسبين في الوقت الذي يتلاءم مع حاجة المشروع إليها، مما يساعده على تحقيق أهدافه ويمكنه من إحتلال مركزا تنافسيا في السوق.[23]

وهذا يعني متابعة المخزون من شراؤه و استعماله في الإنتاج أو بيعه أي تسيير المخزون في المؤسسة دور مهم و ذلك من أجل معرفة الكميات اللازمة و متى تم الحصول عليها من أجل المحافظة على سير النشاط الإنتاجي للمؤسسة في ظروف جيدة .

و بعد تطرقنا إلى وظائف المؤسسة و ملاحظة مدى أهميتها في المؤسسة نلاحظ أن المؤسسة ليست بمعزل عن محيطها الخارجي حيث تمارس وظائفها في هذا الوسط و هذا لارتباط المؤسسة بالأعوان الاقتصاديين حيث تتفاعل معهم و يمكن أن تقدم بشكليين يوضح ارتباط المؤسسة بالمحيط الخارجي .



شكل رقم (7-1) : أسواق المؤسسة [5]



شكل رقم (1-8) : المؤسسة كهدف اقتصادي [1]

2-1 : الإستراتيجية

إن الواقع الاقتصادي أرغم المؤسسات الاقتصادية على التجاوب مع محيطها والبحث على ضمان بقاءها في عالم شبيه بأرض المعركة، مما يلزمها من انتهاج فكر إداري مبني على أسس تساعد على مواجهة المنافسة والتحديات البيئية، هذا الفكر المتمثل في الفكر الاستراتيجي المبني

على إعداد استراتيجيات معينة . إلا أن تطبيق المفاهيم الإستراتيجية التي تعتبر ذات أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسة مما يجبرها على فهم الإستراتيجية وهذا ما نحاول التطرق له في هذا المبحث من مفاهيم وأهمية وأهداف وأبعاد الإستراتيجية .

1-2-1 : مفهوم وأهمية الإستراتيجية

تعتبر الإستراتيجية اتجاه ونطاق أو منظمة ما على المدى البعيد ، إن وجود إستراتيجية واضحة لأي منظمة تمكنها من الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة ، حيث توضح طبيعة اتجاه المنظمة، كما تعتبر الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالنشاط لمواجهة المشاكل والتعامل معها.

1-1-2-1 : مفهوم الإستراتيجية

قد جاءت كلمة الإستراتيجية من الكلمة الإغريقية *stratos* والتي تعني الجيش والجزء الثاني *Ageir* ويقصد بها القيادة، وكلمة *Stratogos* في أثينا القديمة يقصد بها القائد المنتخب وهي وظيفة أنشأت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام 509 قبل الميلاد ويرى (Clameswitz) وهو خبير عسكري بأن الإستراتيجية تمثل الأساليب والوسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية.[24]

ونرى أن الإستراتيجية عرفت في المجال العسكري بداية الأمر وانتقل هذا المفهوم إلى مجال الاقتصاد بصفة عامة وبصفة خاصة إدارة الأعمال مثل ما انتقل الكثير من المفاهيم من المجال العسكري إلى المجال الإداري كالبرمجة الخطية، القيادة... الخ، كما انتقلت مفاهيم من المجال الطبي كمفهوم التشخيص، وما نلاحظه أن الإدارة استمدت مجموعة من المفاهيم من مجالات العلوم الأخرى وهذا نظرا للتطور الحاصل في الاقتصاد والمؤسسات مع كبر حجمها وتعقد العمليات وبهذا دخل مفهوم الإستراتيجية إلى مجال إدارة الأعمال وأصبح مستخدما من قبل متخذي القرار والقائمين على ممارسة العمليات الإدارية في منظمات الأعمال.

إن الإستراتيجية تعددت مفاهيمها في المجال الإداري وهذا بتعدد آراء المفكرين في المجال الاستراتيجي حيث أسهم المفكرين منهم بتعاريف في هذا المجال ونحاول ذكر مجموعة من المفاهيم والتعاريف على سبيل الذكر وليس على سبيل الحصر.

وعرفها "Gueck et Jauch" الإستراتيجية هي خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمؤسسة والتحديات البيئية، والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة. [25]

وعرفها Chandler وهي الغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة وتبين طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الغايات. [26] أما Wheeler et Huger فأعتبر الإستراتيجية بأنها خطة كلية شاملة تحدد للمؤسسة كيفية انجاز رسالتها وأهدافها. [27]

كما تعرف أنها عملية اتخاذ القرارات التي تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها في الأجل الطويل، وبتحقيق تكيف المنظمة مع البيئة المحيطة. [28]

وفي نفس التصور الذي قدمته عايدة سيد الخطاب قدم Andrews خصائص القرارات الإستراتيجية والمتمثلة في :

- تحديد أهداف المؤسسة .
- تعريف مجالات النشاط الإستراتيجية. [29]
- كما تنجر عنها سياسات أساسية وخطة عمل والتي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة.

كما عرفها Mintezberg على أنها الخطة أو الاتجاه أو منهج العمل الموضوع لتحقيق هدف ما، وهي المحرك الأكبر الذي يأخذنا من هنا إلى هنا وهي الأسلوب، وهي مكان أو موقع، وهي منظور. [30]

إن الإستراتيجية تركز على عناصر أساسية تعمل على بناء إستراتيجية فعالة وجيدة للمؤسسة وتتمثل في الرؤية، الرسالة الأهداف، تطوير الإستراتيجية، القيم، المعايير. [31]

ومن التعاريف الحديثة تعريف Henderson للإستراتيجية بأنها بحث مدروس متأتي لخطة عمل تؤدي إلى تطوير الفائدة التنافسية للمنشأة وتضاعفها وينسجم هذا التعريف مع التركيز الحديث على ارتباط الإستراتيجية بمفهوم القدرة أو الميزة التنافسية للمنشأة. [32]

وما لوحظ أن هذه التعاريف تتفق بشكل أو آخر على أن الإستراتيجية هي خطة ديناميكية من قبل المنشأة لانجاز غايات معينة واستجابة لتعديل موقفها التنافسي إزاء ردود أفعال المنافسين في مواجهة ظروف البيئة الخارجية. [32]

ومن التعاريف السابقة يمكن أن نقول بأن الإستراتيجية هي عبارة عن الخطة الشاملة والمتكاملة التي تعنى بدراسة المتغيرات البيئية وتحديد أثارها على المؤسسة في المدى الطويل، وتحديد الموارد الداخلية وطرق تكيفها مع البيئة الخارجية للتحقيق الغايات والأهداف في إطار رسالتها ورؤيتها المستقبلية .

2-1-2-1: أهمية الإستراتيجية

إن للإستراتيجية أهمية في حياة المنظمة حيث يمكن أن نقدم أهميتها من خلال النقاط التالية: [32]

- تحقيق أفضل انجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبيا.
- تغطي الإستراتيجية أهدافا وتوجهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة.
- تساعد متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرار.
- تمكن متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ والتنسيق والتفاعل.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية.
- الاقتصاد في استخدام الموارد وفقا للخطة المدروسة.
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.
- تساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
- تفيد في إعداد إطارات للإدارة العليا.
- توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.

إن أهمية الإستراتيجية في حياة المنظمة يمكن كذلك أن نستشفها من خلال النص التالي: تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة : من تغيير في بيئة الأعمال، ونقص الموارد واشتداد المنافسة، إلى غير ذلك من التحديات، الأمر الذي يدعو أن تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة، وما يفرض عليها انتهاج مدخل استراتيجي لأخذ مكان على خريطة العالم الصناعي الجديدة. فهي تتطلع بجرأة للمستقبل، مبتكرة بذلك خطط إستراتيجية أملا في أن تحقق لها نمو وازدهارا وغدا أكثر يقينا ووثوقا. [33]

مما سبق نرى أنه أصبح لزاما على المؤسسات اليوم، تبني استراتيجيات واضحة وصحيحة إن أرادت الاستمرار والبقاء والنمو في ظل المنافسة الشديدة وفي ظل المتغيرات الاقتصادية المحيطة

بها، فالأدوات التسييرية المستخدمة غير كافية لوحدها، مما يتوجب على المسيرين إلى إتباع إستراتيجية للأهمية التي تكتسبها في نجاح وتحقيق أهداف المؤسسة .

وذكرت Fionnu Scott Martine في مقال لها أن عناصر المحيط اليوم أصبحت متغيرة، إذ يمكنها أن تغير اتجاهها في أي لحظة، فتصبح من مسؤولية مسيري المؤسسة اختيار أحسن مسار للمركب لتجنب ليس فقط المخاطر الثابتة كالصخور، ولكن أيضا التصادم بمراكب أخرى تتحرك، هذا المسار هو الإستراتيجية التي لا تجنب فقط من المخاطر والتهديدات، بل تمكن من استغلال فرص يقدمها هذا المحيط المليء بالتغيرات المستمرة.[33]

3-1-2-1: أهداف وأبعاد الإستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في المجال الاستراتيجي في تقديم أبعاد وأهداف الإستراتيجية إلا أنه كانت تدور في نقاط محددة بالبيئة والمؤسسة.

أولا: أهداف الإستراتيجية

إن الإستراتيجية في مفهومها ومن خلال التعريف السابقة فإنها ترمي إلى مجموعة من الأهداف يمكن أن نقدمها في النقاط التالية:

1- مواكبة تغيرات المحيط: حيث يتعين على المنظمة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص الموارد بالنظر إلى الفرص والتهديدات وفي مواجهتها للمحيط المتغير بعدم الاستقرار، سواء كان المحيط الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي أو القانوني... الخ، ويجب على المؤسسة تكييف قراراتها وفقا لهذا المحيط، وعلى الاستراتيجي توجيه المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه ومسار بالنظر إلى نقاط القوة التي تتميز بها المؤسسة ونقاط ضعفها.[34]

2- البحث عن الميزة التنافسية : إن مفهوم الميزة التنافسية في إطار النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن قدرة المؤسسة على بيع ما تنتجه للأجل الطويل مع تحقيق الربح.[34]

ومن خلال هذا المفهوم للبحث عن التنافسية نرى أنه على المؤسسة البحث عن الخيارات الإستراتيجية التي تمكنها من التوصل إلى التسيير الأمثل لمواردها ومهارتها بغية تقديم سلع وخدمات بسعر منافس مع تحقيق عائد لها، إلا أن السعر ليس وحده الذي يقدم التنافسية للمؤسسة خاصة أن العميل لم يعد من اهتماماته السعر فقط بل البحث عن عوامل أخرى مرافقة للمنتج والتي تتمثل في الجودة، خدمات مابعد البيع، ولذا على المؤسسة أثناء البحث عن التنافسية اختيار استراتيجيات تدمج

هذه العوامل في سلعها وخدماتها (الجودة السعر، مرونة المنتج، خدمات ما بعد البيع، التكنولوجيا... الخ) من أجل الاستجابة لحاجات العميل مع تحقيق الربح.

3-النمو: إن الخيارات الإستراتيجية التي يتم التوصل لها واختيارها لا بد أن تحقق التميز والنمو للمؤسسة في إطار رسالتها ورؤيتها، فاختيار هدف النمو المرتفع والسريع يكون على اعتبارات تحليل البيئة و السياسات العامة إذ تحدد عايدة سيد خطاب هذه الاعتبارات في مجموعة من النقاط تتمثل في [28]:

- الفرص والتهديدات التي تقابل المؤسسة .
- الإتجاهات البادرة بالنسبة للمخاطرة
- توفر إدارة على مستوى عالي من الخبرة والعلم
- دراسة الأسواق المستهدفة، وتركيز الموارد
- إدارة جيدة للأصول
- اختيار الوقت المناسب
- الحظ

ومن خلال هذه المفاهيم يتبين لنا أن الهدف من القيام باختيار أي بديل استراتيجي هو تحقيق النمو للمؤسسة وزيادة قيمتها للتمكن من البقاء والاستمرار

ثانياً: أبعاد الإستراتيجية

أسهم المفكرين في تحديد أبعاد الإستراتيجية وبرغم من اختلافهم، وتحديد هذه الأبعاد إلا أنه لم يخرج عن الإطار العام للأبعاد حيث كانت هناك إضافات وتحليل أكثر هذه العناصر حيث قدم الباحث Tikes الأبعاد الإستراتيجية في النقاط التالية: [24]

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
 - الملائمة وفق الموارد والامكانات المتاحة للمنظمة
 - درجة القبول بالمخاطر
 - توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار
- أما الباحث haux فقد حدد الأبعاد الإستراتيجية
- بعد التنسيق وتكامل للقرارات ونمط صياغتها في المنظمة .

- الوسائل الأساسية للتكوين لل غاية الأساسية للمنظمة، و الأهداف بعيدة الأمد والشاملة .
- تحديد المجال الأساسي للمنافسة .
- مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للإستراتيجية.
- تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تصبو المنظمة لتحقيقها لمختلف أصحاب المصالح.

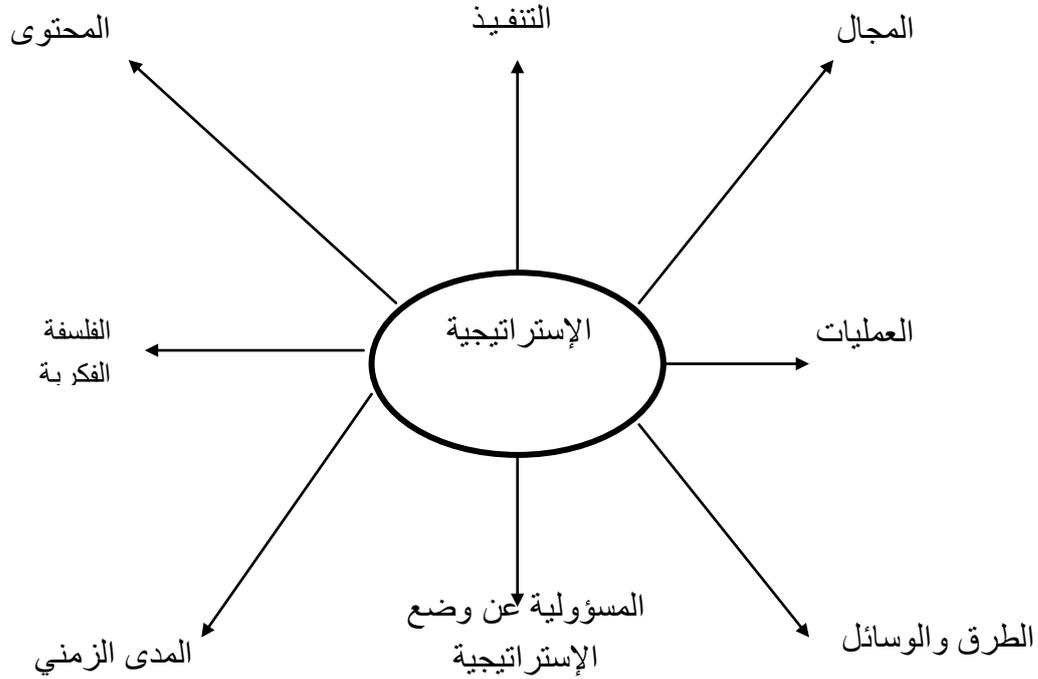
بينما يرى الباحث Porter أن أبعاد الإستراتيجية تتضمن :

- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
- تحديد المركز التنافسي للمنظمة.
- المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة.
- تحديد واختيار مالم يقدمه الآخرون.
- الموائمة بين الأنشطة، لضمان بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

أما منتزبرغ Minitzberg وزملاؤه فقد ذكروا أن أبعاد الإستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها.

أما haharbagli et Feurer فقد صنفها وبأكثر شمولية في المجال، العمليات، الطرق، الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية، المدى الزمني، الفلسفة الفكرية، المحتوى، التنفيذ.

ويمكن أن نقدمها في المخطط الذي قدمناه:



شكل رقم (1-9): الأبعاد الإستراتيجية من منظور شمولي [24]

2-2-1 : خصائص ومكونات الإستراتيجية

1-2-2-1 : خصائص الإستراتيجية

إن تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية لا يكون فعالاً إلا إذا تم الالتزام بالخصائص الخاصة بالإستراتيجية وتتمثل في العناصر التالية :

الشمولية : إن الإستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها، مما يعني أنها الإطار الشامل لمختلف السلوكيات الصادرة عن المؤسسة في جميع الجوانب، فالقرار الإستراتيجي يدمج عدة عوامل (مالية -تجارية) تقنية، (اجتماعية سياسية) يصبو بها إلى تحقيق جملة من الأهداف (المردودية، الربحية، النمو، التوسع،....) كما تنتج عنه آثار على كل المؤسسة (توازن المالي، التسعير، الرقابة ...). [33]

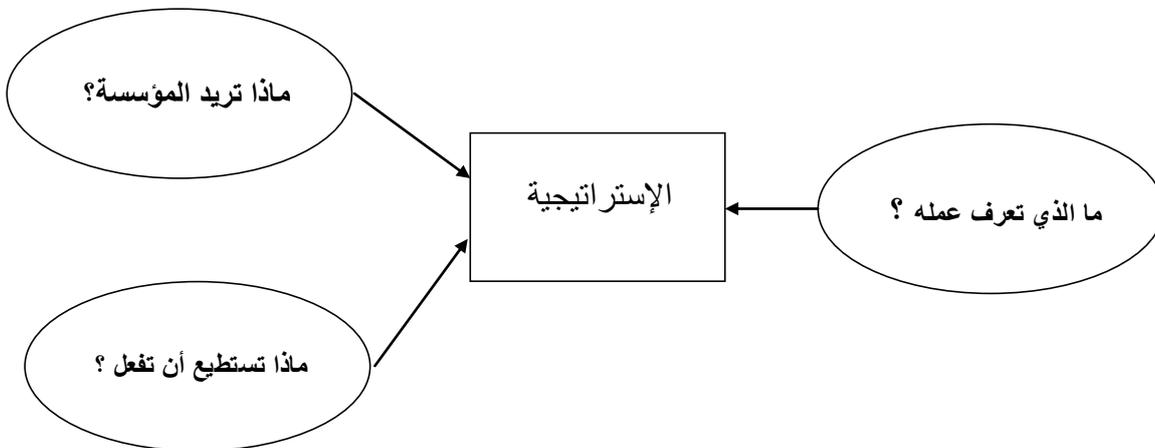
إن ما نلاحظه من هذا التقديم أن الإستراتيجية تتميز بالشمولية حيث يجب الأخذ بجميع نواحي أنشطة المؤسسة ووظائفها عند إعداد الإستراتيجية وهذا بطبيعة الحال دون منى عن البيئة الخارجية سواء كانت المباشرة أو غير المباشرة للمنظمة.

الالتزام : لقد اعتبر Ansof القرارات الإستراتيجية بمثابة الأشعة لنمو المؤسسة على المدى الطويل والمتوسط، فهي تمثل مسار تطور المؤسسة على المدى الطويل وعلى درجة ضعيفة من الارتداد، حيث يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية إذا ما قورنت بالقرارات التشغيلية. [33]

إن مقدمه Ansof بين مدى التزام المؤسسة بالإستراتيجية الموضوعية حيث ترسم هذه الإستراتيجية الخطوط العريضة لتطورها، مما يصعب تغييرها بدون تكلفة مما يلزم المؤسسة بإتباع هذه الإستراتيجية. وهذا لا يعني انه ليس لها الحق في التعديل إن كانت هناك ضرورة لذلك.

المرونة : إذا كنا قلنا بأن الإستراتيجية التزام بالنسبة للمؤسسة ويصعب تغييرها بدون تكلفة، وأن هذا لا يمنع التعديل إن كانت ضرورة لذلك فهذا يعني انه على المؤسسة عند وضع استراتيجياتها يجب أن تكون هناك المرونة في إعدادها مما يعطي لها هامش التغيير خاصة إن المنظمة تعمل في محيط متغير غير ثابت مما يتطلب منها التكيف معه وهذا لا يتأتى لها إلا إذا تميزت استراتيجياتها بالمرونة لمواجهة ظروف عدم التأكد حيث تتوقف فاعلية الإستراتيجية على مدى مرونتها.

الوضعية الملائمة : لقد قدم J.L.Charron et sparie في كتابه Organisation et gestion de l'entreprise مخطط يوضح فيه الوضعية الملائمة للإستراتيجية



شكل رقم (10-1) : الوضعية الملائمة للإستراتيجية [35]

إن ما نلاحظه من خلال هذا الشكل انه من خلال الإجابة عن الأسئلة الثلاثة المطروحة ما الذي تعرف عمله، ماذا تريد المؤسسة، ماذا تستطيع أن تفعل؟ وتقاطعها فيما بينها يمكننا من تحديد الوضعية الملائمة لوضع الإستراتيجية. وذلك انطلاقاً من الموائمة بين عناصر البيئة الداخلية والخارجية والبحث عن أحسن توليفة بينهما فهي تمثل الأساس الذي يتم الاعتماد عليه في تحديد أهمية المؤسسة في نظر العملاء وتفضيل منتجاتها عن المنافسين.

إلا أن أحمد ماهر قدم في كتابه الإدارة لمبادئ والمهارات مجموعة من الخصائص التي تتميز بها الإستراتيجية وتتمثل في :

- التحرك المرحلي وذلك حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع، يتحدد أسلوب التحرك المرحلي.

- الإستراتيجية هي رد فعل المشروع لما يتوقعه من تهديدات وفرص البيئة، وما هو موجود فعلاً من عناصر قوة وضعف في أداء المشروع .

- تركز الإستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع كلها أو جزء منها لمواجهة تغيرات البيئة التي تتطلب التغيير في هيكل الموارد وتوزيع الاستخدام.

- هناك جانب من المخاطرة يكتنف الاستراتيجيات، وذلك لأن الإستراتيجية تبنى على قدرة المشروع على التنبؤ بالتهديدات والفرص البيئية، والتنبؤ به قدر من عدم التأكد والمخاطرة.

- التحركات الإستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الطويل، وقد تتكرر أولاً، وذلك استناداً إلى طبيعة الظروف البيئية.

- تشغل الإستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة المشاكل والتهديدات التي يواجهها، أو في اقتناص الفرص المتاحة.[36]

إن خصائص الإستراتيجية سواء التي ذكرت عن شمولية والتزام والوضعية الملائمة التي قدمها احمد ماهر لا تختلف، حيث أن احمد ماهر قدم تفصيل أكثر لخصائص الإستراتيجية وهذه الخصائص استمدها من التعاريف التي تقدم بها المفكرين في مجال الإستراتيجية وإذ تعتبر أساسيات في تطبيق الإستراتيجية حتى تكون ذات فعالية بالنسبة إلى المنظمة.

2-2-2-1: مكونات الإستراتيجية

إن القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذها في مجموعة متنوعة من الأنشطة أو بأخرى وفقا للأنظمة الفرعية للمؤسسة على اعتبار أن المؤسسة نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة والتي تمثل الوظائف حيث يعتبرها المفكرون الإستراتيجيون هي مكونات الإستراتيجية وهذا ما تقدم به محمد الصيرفي في كتابه الإدارة الإستراتيجية.

إن القرارات الإستراتيجية تستند إلى ما يسمى بالاختلاف المتميز " Distinction competence" للمنشأة والمتمثل بقدرتها على تنفيذ مهمات أساسية بشكل يفوق قدرة المنافسين لها حتى لو تشابهت الظروف البيئية المحيطة بها وبالمنافسين.[32]

إن ما نلاحظه في هذا التقديم لمحمد الصيرفي أن المؤسسة تتميز عن باقي المنافسين بقدراتها الداخلية وإمكاناتها وذلك من خلال مجالات إستراتيجية التسويق، العمليات، الموارد البشرية، المالية والبحث والتطوير، النمو، التوسع الجغرافي . أما علي شريف فقد قدم مكونات الإستراتيجية في أربعة عناصر والتي يرى أنها أساسية في نجاح الإستراتيجية ولخصها في: [37]

-المدى : ويحدد مدى الإستراتيجية المركز الذي ينبغي للمؤسسة التوصل إليه بالنسبة للبيئة وبطريقة أكثر تفصيل، فإن المدى يحدد بطريقة قاطعة الأسواق التي تتنافس فيها المؤسسة مثل شركة **Timex** تحدد مدى إستراتيجيتها في صناعة الساعات رخيصة الثمن.

-الميزة التنافسية: وهي تحديد الميزة أو المزايا التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة في بيئة القطاع.

-التكامل: يعبر عن إمكانية إدماج نشاطين أو أكثر من الأنشطة التي تزاولها المؤسسة.

-تخصيص الموارد : ويعني توجيه المؤسسة لمواردها.

إن ما نلاحظه بين ما قدمه محمد الصيرفي وعلي شريف لا يختلف حيث أن محمد الصيرفي قدم تفصيل أكثر لمكونات الإستراتيجية على عكس علي شريف الذي اختصرها في أربعة عناصر وبصفة عامة وإذا كان محمد الصيرفي ذكرها بتفصيل أكثر ولم يعطي أهمية بالغة للموارد البشرية التي في رأينا أن الميزة الأساسية للمنظمة لتميزها عن باقي المنظمات وذلك راجع لكون هذا العنصر المحرك الأساسي للمنظمة والمسير لباقي الموارد واختيار الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة .

3-2-1 : مستويات الإستراتيجية

لم يختلف المفكرين والكتاب الذين خاضوا في مجال الفكر الاستراتيجي حول مستويات الإستراتيجية، حيث كانت محصورة بين أربع مستويات أو ثلاث مستويات، إذا طرحه Hofer في أربع مستويات تمثل في إستراتيجية مستوى المجتمع، إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية القطاع الوظيفي. [24]

لم يختلف المفكرين والكتاب في مجال الفكر الاستراتيجي حول مستويات الإستراتيجية حيث كانت محصورة بين أربع مستويات وثلاثة مستويات حيث طرحها Hofer في أربع مستويات تتمثل في إستراتيجية مستوى المجتمع، إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية الأعمال، إستراتيجية القطاع الوظيفي. [24]

أما Higgires فأشار إلى أربع مستويات للإدارة الإستراتيجية واختلف مع Hofer في تسميتها حيث صنفها إلى إستراتيجية الاستجابة المجتمعة، إستراتيجية تحديد الرسالة (المنظمة) إستراتيجية الرسالة الرئيسية، الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية. [31]

إلا أن كثير من الباحثين أشار إلى ثلاث مستويات للإستراتيجية حيث اعتبروا أن الإستراتيجية المجتمعة تدخل ضمن إطار إستراتيجية المنظمة ويعد تصنيف Johnson et Scholes نموذجاً لما هو متبع في الإدارة الإستراتيجية حيث صنفت إلى الإستراتيجية الكلية وتكون على مستوى منظمة الأعمال، الإستراتيجية التنافسية وهي على مستوى وحدات الأعمال، الإستراتيجية التشغيلية وهي على المستوى الوظيفي. [31]

-إستراتيجية المنظمة : وتمثل الإستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل إذ تهتم بمجموعة منتجات المنظمة بشكل عام، وبالصورة العامة للمنظمة في البيئة إضافة إلى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة وتحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها. [38]

إن إستراتيجية المنظمة تهتم بتحديد مجالات الأعمال والأنشطة والأسواق التي يجب على المنظمة خدمتها، كما تحدد توظيف مواردها بين مجالات الأعمال المختلفة للمنظمة حيث تمثل التوجه العام لها إذ يتم صياغة إستراتيجيتها بناء على الفرص والتهديدات البيئية وكذا قدراتها ومواردها الداخلية وذلك باعتماد على نقاط القوة والضعف لديها.

-إستراتيجية وحدات الأعمال : وتتعلق بصياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية المتعلقة بكل وحدة من وحدات الأعمال، في المنظمات المتعددة الأقسام والتي تنتج أكثر من منتج واحد لديها عدة وحدات أعمال، فانه يكون لكل وحدة أعمال إستراتيجيتها الخاصة بها، وتتصف هذه الاستراتيجيات بأنها أكثر تفصيلا وقربا من العمليات التشغيلية وتقع مسؤولية صياغتها وتنفيذها وتقييمها على مسؤولي وحدات الأعمال. [39]

إن هذا المستوى يعتبر ذا أهمية بالنسبة للمنظمة حيث يقدم الصيغة العملية للتنافس وكسب السوق ولا يمكن وضع إستراتيجيتها بصورة مستقلة بل يجب أن تكون في إطار الإستراتيجية الكلية لمنظمة الأعمال حيث تعمل معها في تنسيق عال ومتكامل .

-الإستراتيجية الوظيفية : إن تعدد المجالات الوظيفية في منظمات الأعمال وكونها تتكون من انظمه فرعية تمثل نشاطاتها يتطلب وضع استراتيجيات على مستوى هذه الأنظمة.

إن الاستراتيجيات الوظيفية تظهر على مستوى وظائف المنظمة كالإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية وغيرها، وتظهر الحاجة لمثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة أو فرص سانحة، تتطلب اتخاذ قرار قوي وسريع، مثل الاستراتيجيات التسويقية الخاصة بمواجهة تهديدات معينة عند دخول منافس جديد أو تدهور في الجودة في احد السلع. [35]

ويمكن إن نقدم جدول مقارنة لمستويات الإستراتيجية السابقة الذكر وذلك حسب ما قدمه Jean Marc et Raymord Alice في كتابه *Stratégies concept- Méthodes Mise en œuvre* الذي بين لنا أهمية كل عنصر من عناصر الإستراتيجية وكيف يطبق على كل مستوى من مستويات الإستراتيجية الثلاث : المنظمة، الوحدات، الوظائف .

جدول رقم (1-1) : عناصر الإستراتيجية وفق مستويات تطبيقها [40]

نقطة الشرح	المنظمة	الوحدات	الوظيفي
الأهداف والغايات	رسالة الأهداف العامة الرؤية	أهداف النمو والربح	الحصة السوقية ميدان التكنولوجيا
الرؤية	عامة	هامة	متطورة
قدرات التمييز	مالية تنظيمية تكنولوجية	متغير وفق ميدان حياة النشاط	متغيرة وفق الوظيفة ميدان حياة المنتج وفق الوضعية التنافسية
الميزة التنافسية	حسب القطاع	حسب التنافس الخاص	حسب المنتج الخاص
التعاودية	تتغير بين الأنشطة	هامة بين الوظائف	تتوقف على الوظائف
القرارات	السياسة المالية السياسية التنظيمية السياسة التكنولوجية سياسة التنويع	سياسية سلسلة المنتجات سياسية تنظيم السوق والتوزيع والتطوير سياسة المناولة	سياسية السعر سياسية البيع، التمويل، الإنتاج، المخزون، التأطير
وظيفة الموارد	وضعية الموارد بين الأنشطة والمحظة	وضعية الموارد بين المنتجات	وضعية الموارد بين الوظائف

3-1 : الإدارة الإستراتيجية

اختلف المفكرين حول الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية حيث قدموا مجموعة من المفاهيم والتعاريف للإدارة الإستراتيجية وأهميتها في المؤسسة ومستوياتها والنماذج التي يعتمد عليها في بناء الإستراتيجيات المناسبة في المؤسسة.

1-3-1 : مفهوم وأهمية وأهداف الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية هي آلية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات الملائمة، حيث تمثل مجموعة القرارات التي يترتب عليها إعداد وتطبيق الإستراتيجية المعدة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة، حيث تهدف من خلالها إلى التغلب على نقاط الضعف واستغلال لنقاط القوة من جهة، وتفادي التهديدات المحيطة بالمنظمة، و الاستفادة من الفرص المتواجدة بالمحيط الخارجي. وقد اختلفت مفاهيم الإدارة الإستراتيجية تبعاً للمفكرين في المجال الاستراتيجي والتطور الحادث في مجال استخدام الإستراتيجية.

1-1-3-1 : مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المجالات التي نالت اهتماماً كبيراً في الآونة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية المحيطة بالمؤسسات.

إن البداية الحقيقية لتدريس مادة الإدارة الإستراتيجية والاهتمام بها في الجامعات كانت مع ظهور دراستين حول تدريس إدارة الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية في سنة 1959 وهما دراسة (Gordon et Houel) ودراسة (Pierson) ومولت من قبل مؤسستي (Ford et Carnegie Foundation) وكانت نتائج الدراسة التوصية بضرورة وجود تخصص جديد يمثل الحجر الأساس في تدريس العلوم الإدارية وإدارة الأعمال. [24]

ونلاحظ أن الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية ونشوءه كحقل للدراسة هو حديث العهد حيث بدأ التفكير والاهتمام بالإستراتيجية خاصة بعد الحرب العالمية الثانية بسبب ظهور مشكلات تنظيمية وإدارية أين أصبحت الطرق التقليدية غير مجدية في حلها وتعددت التعاريف والمفاهيم للإدارة الإستراتيجية ونذكر منها :

التعريف الذي قدمه (Robinson et Piarce) والذي يرى أن الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المنظمة. [41] ويرى (Higigins) بأنها عملية متتابعة وإدارة رسالة المنظمة وتحديد علاقة المنظمة مع بيئتها. [24] ويعرفها (Ansoff) بأنها تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها. ويرى (David) بأنها علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها. [31] ويؤكد العالمان (Thompson et)

(sricklard) على أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس طويل الأمد لمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة. [42] في حين أن كل من (Gleuck et Jauch) فإنهما يعرفان الإدارة الإستراتيجية بأنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الإستراتيجية. [43] أما

إلا أن غراب عرفها على انه يتعلق الأمر في الإدارة الإستراتيجية باتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري على مستقبل المنشآت، ويطلق على عملية اتخاذ تلك النوعية من القرارات - عادة - الإدارة الإستراتيجية. [27]

وما نلاحظه في هذا التعريف انه ركز مفهوم الإدارة الإستراتيجية في اتخاذ القرارات الرئيسية ذات التأثير الجوهري في مستقبل المنشأة ونحن نعلم أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يختصر في هذه النقطة فقط بل يتعداها وهذا ما ذكر في التعاريف السابقة وقد قدم (Wright et All) مفهوم اشمل للإدارة الإستراتيجية حيث يرون بأنها مفهوم واسع يشتمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما كذلك للمراحل اللاحقة لتحديد مهمة وأهداف أية منظمة ضمن إطار البيئة الداخلية والخارجية لها. [43]

وقدم نعمة عباس الخفاجي آراء بعض المفكرين في مجال الإستراتيجية نذكر منها " إن الإدارة الإستراتيجية تقدم نموذجاً يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل الممكنة، فهي تيسر اكتشاف الصعوبات المتوقعة وتفسيرها وتسعى لمعالجتها وبلوغ أعلى أرباح إضافة إلى ضمان تقدم المنظمة بما ينسجم مع رسالتها وتوجه قيادتها". ووصفت بأنها تخطيط بعيد الأمد، إذ تتماثل عملياتها مع عملياتها، فهي تنطوي على أربع عناصر متداخلة مع بعضها هي : التحليل الاستراتيجي، وتكوين الإستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي، والاختيار الاستراتيجي وتنفيذ الإستراتيجية" [44].

إن ما نلاحظه من خلال التعاريف السابقة التي ذكرناها أن كل من (Higigins و Ansoff و Thompson و Wright et All) قد ربط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بتحديد أهداف المنظمة والبيئة الخاصة سواء كانت الداخلية أو الخارجية، كما ركزوا على الخطط في الأمد البعيد وليس الحالي فقط. كما تم ربط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بإدارة رسالة المنظمة وكذا القرارات التي يترتب عنها تكوين خطط وتنفيذها.

ولكن ما نستشفه فيما قدمه نعمة عباس أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يرتبط بعدة مفاهيم فاكتشاف الصعوبات وتفسيرها لا يكون هذا إلا بعمليات التشخيص الدقيق واكتشاف نقاط القوة والضعف حتى يتسنى لها معالجتها في الأجل وانسجامها مع رسالتها .

ويمكن أن نذكر تعريف يكون شاملا وأكثر وضوح وذلك بناء على التعاريف السابقة الإدارة الإستراتيجية هي آلية متكاملة وشاملة تعمل على الربط بين البيئة الداخلية والمتغيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة لبناء نموذج يساعدها في التكيف مع الأحداث المتوقعة الحدوث مستقبلا بما ينسجم مع رسالتها ورؤيتها المستقبلية.

2-1-3-1: أهداف الإدارة الإستراتيجية

إن أهداف الإدارة الإستراتيجية والفائدة منها كثيرة وقد اختلف الكتاب في تقديمها رغم أنها لا تختلف كثيرا عن بعضها البعض .

وقد قدم مصطفى محمود أبو بكر أهداف الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية: [44]

- التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة ووضع استراتيجيات التعامل معها.
- تطوير إمكانات المنظمة وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها ووضع سبل التعامل الفعال معها.
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة والاستفادة منها، وتحديد أوجه الضعف لديها والتعامل الفعال معها.
- توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة.
- توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة.

أما الطاهر الغالبي وواثق العبادي ووائل إدريس فيذكرون أهداف الإدارة الإستراتيجية في النقاط التالية والتي تختلف على ما ذكره مصطفى محمود ابوبكر [46]

- التفكير بشأن المستقبل بحيث تكون حدود المنظمة أكثر مرونة.
- تحويل التركيز من المدخلات التي تستخدم لتنفيذ العمل إلى المخرجات والنتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها.
- التركيز على رفع نوعية العمليات والأداء التنظيمي واعتبار ذلك مفتاحا أساسيا لإيصال منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

- التوجه نحو الثقافة التنظيمية التي تتكيف بسهولة للتغيير.

أما فلاح حسن عداي الحسيني فقدم فوائد وأهداف الإدارة الإستراتيجية في جملة من النقاط التالية التي تتمثل في: [43]

- تساهم في بلورة إطار فكري شمولي وأساسي للمنظمة، كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الأهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
- تساعد على توقع القضايا الإستراتيجية والتغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة.
- تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة للمنظمة.
- تعمل على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الوحدات الفرعية للمنظمة.
- تساهم في إعداد وتهيئة إطارات الإدارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم.
- تمكن من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة بيئتها.
- تسمح باكتشاف المتغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المنظمة وفعاليتها، ومن ثم التكيف معها أو السيطرة على جزء منها.
- تمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة وذلك لتقليل آثار التهديدات البيئية بالاستناد الى عناصر القوة الداخلية التي تمتلكها المنظمة.
- تؤدي الى تحقيق الفاعلية والأداء الأفضل ، وذلك من خلال التعاون والتفاعل والتكامل والجدية.
- تساهم في رفع رضا ودافعية الأفراد من خلال إتاحة الفرصة لهم في المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات والبرامج.
- ترفع من كفاءة تقديم المعلومات في الوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة.
- تساعد على تحقيق تكامل السلوك للأفراد ضمن إطار فريق واحد.
- تشجع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة، مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والإبداع في المنظمة.
- تساهم في تحسين المركز التنافسي للمنظمة وتقييمه ضمن إطار البيئة التنافسية.

3-1-3-1: أهمية الإدارة الإستراتيجية

من خلال الأهداف التي رأيناها في الفرع السابق ومن خلال التعاريف نرى أن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في الفوائد والمنافع التي تعود على المنظمة من خلال تطبيقها للإستراتيجية والاستغلال الأمثل للفرص وتجنب التهديدات التي تتلقاها، فهي أداة تساعد المسير في إدارة تغيرات المحيط. وقد قدم نعمة عباس الخفاجي أهمية الإدارة الإستراتيجية فيقول "وتتلخص جوانب الأهمية هذه في افتراض مفاده أن منظمة الأعمال التي تنشئ تطوير نظم الإدارة العليا ربما تكون أكثر قدرة على تحقيق النجاح من سواها، وإبراز الحاجة التي لها من خلال تأثيرها في مستوى الأداء، فلقد برهنت الدراسات التي أجراها الباحثون أن اعتماد الإدارة الإستراتيجية في المنظمة قادت الى تحسين مستوى أدائها نحو الأحسن فضلا عن المساعدة في معالجة المستويات الضعيفة منه، وهي تساهم بتحقيق فوائد تنطلق من اعتبارها دليلا مرشدا للمنظمة ومساعدًا لمدراء وباقي الموارد البشرية على التغيير. [44]

قد بينت الدراسات التي قام بها المفكرون أهمية الإدارة الإستراتيجية وذلك اعتبارا للفروقات بين الشركات التي أخذت بالإدارة الإستراتيجية حيث كان معدل نموها مرتفعا مقارنة بالتي لم تعتمد عليها وذلك بناء على مؤشرات الأداء العام .

إن الدراسة التي قام بها كل من استيلاك وماكدونالد قد أوضحت أن المنظمات التي استخدمت مفهوم التخطيط الاستراتيجي تميزت بمعدل نمو عالي جدا في كل من المبيعات والأموال وكذا الدراسة التي قام بها كل من كارجر وماليك حيث أشارت الى أن المنظمات التي أخذت بمفهوم التخطيط الاستراتيجي قد فاقت تلك التي لم تأخذ بهذا المفهوم وذلك من خلال ثلاثة عشر مؤشرا من مؤشرات الأداء العام للمنظمة. [47]

من خلال الدراسات التي قدمها كل من استيلاك وماكدونالد و كارجر وماليك تتضح أهمية اعتماد الإدارة الإستراتيجية وإذا كنا نتكلم عن الإدارة الإستراتيجية وهؤلاء المفكرين ذكروا التخطيط الاستراتيجي لأن كثير من الكتاب يرون أن التخطيط الاستراتيجي ليس مجرد وظيفة من الوظائف العامة التي تقوم بها الإطارات العاملة، بل أنه يركز عن كونه عملية تقتضي من الإطارات العليا للمنظمة تحديد الاتجاه الاستراتيجي.

2-3-1 : مراحل ونماذج الإدارة الإستراتيجية

1-2-3-1 : مراحل الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تعتمد على أربع مراحل تمر بها وتتمثل في التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، التنفيذ الاستراتيجي، التقييم .

1- التحليل البيئي : ويتمثل في استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق المسح للبيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقديمها للاستراتيجيين في المنظمة، حيث يقومون بتحليلها بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة.[31]

إن مرحلة التحليل البيئي تعتمد على المدخل البيئي للإدارة الإستراتيجية وذلك باعتماد نظرية النظام المفتوح والتي تدعو إلى رصد البيئة العامة للمنظمة وما تحتويه من عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وسياسية وثقافية وأخلاقية وقانونية، ومن ثم العودة إلى داخل المنظمة والتوغل فيها لفهم التفاعلات بين نظمها المالية والإنتاجية والتسويقية والموارد البشرية ضمن حركة متناسقة.[44]

2-مرحلة صياغة الإستراتيجية : إن عملية صياغة الإستراتيجية يقصد بها وضع خطط طويلة الأجل من أجل التحكم وإدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتهتم بتحديد الرسالة والأهداف القابلة لتحقيق ووضع الاستراتيجيات والسياسيات الكفيلة بتحقيق الأهداف ضمن إطار الرسالة.

- الرسالة: وهي عبارة نص كتابي يعبر عن المجال الذي تعمل فيه المنظمة وتكون واضحة ومفهومة ودقيقة ومختصرة حيث تتميز بأنها مرشداً للمديرين وأن تكون مرنة حتى تسمح بتعديل وفقاً للمتغيرات البيئية للمنظمة.[48]

ويعرفها Y.Rajaud et B.Malcar بأنها وثيقة مرجعية مقسمة وموزعة على أكبر عدد من الأفراد في المنظمة، حيث تتضمن إرادتها في تحقيق مستقبلها، والسياسة المتبعة، والقيم والأهداف التي يجب تحقيقها.[49]

ولا تتم صياغة الرسالة إلا بالنظر للعناصر المؤثرة فيها وذلك كما ذكرته نادية عارف في كتابها الإدارة الاستراتيجية لا تتم صياغة رسالة المنظمة إلا بالنظر إلى جملة من العوامل المؤثرة،

والمتمثلة في تاريخ المؤسسة، الفلسفة الحالية وتوجهات أصحاب المصالح، البيئة وأخيرا قدرات وإمكانات المؤسسة.[50]

-الأهداف القابلة للتحقيق: إن عملية إقامة غايات منهجية لا تتضمن فقط توجيه المنظمة نحو تحقيق أهداف معينة، بل يمنع الانحراف والنشاط غير الهادف والارتباك مما ينبغي تحقيقه وضياح الغاية من وجود المنظمة، والمقصود بالأهداف هو النتائج النهائية للنشاط المخطط والذي ترغب المنظمة في تحقيقه ولكي تكون عملية وضع الأهداف مجدية بالنسبة للإدارة، فلا بد من تحديد أربع عناصر بدقة وبوضوح تام، كما يجب اختيار كل واحد من هذه العناصر بعد البحث والدراسة بعناية فائقة وتتمثل هذه العناصر حسب غراب في النقاط التالية :

- غاية يتعلق بها الهدف.
- مقياس درجة التقدم نحو تحقيق الغاية.
- نسبة مستهدفة لتحقيق الهدف.
- اطار زمني لتحقيق الهدف.[42]

وضع الاستراتيجيات : إن الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستنجز المنظمة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر التي تفرزها المنافسة، وبالرغم من تعدد آراء المفكرين في المجال الاستراتيجي حول عدد المستويات الإستراتيجية في منظمات الأعمال إلا أن هناك الاتفاق حول ثلاث مستويات، متكاملة مع بعضها لكل منها مكانتها وسمياتها والدور المخطط لها وتتمثل هذه المستويات في إستراتيجية المنظمة، إستراتيجية وحدات الأعمال، والإستراتيجية الوظيفية.[42]

وضع السياسات : إن اختيار الإستراتيجية الملائمة حاليا لوضع المنظمة ليست هو نهاية المطاف لصياغة الإستراتيجية، بل لابد من وضع سياسات من قبل الإدارة العليا لكي تتصف من خلالها القواعد الأساسية للتنفيذ، وتبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكيل خطوط إرشاد عريضة يسترشد بها العاملون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى البعيد في مختلف أجزاء المنظمة، وتستخدم المنظمة السياسات لكي تضمن قيام العاملين منها باتخاذ القرارات بأساليب تدعم رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها، وتبقى السياسات لمدة طويلة من الزمن، وقد تبقى حتى بعد زوال الإستراتيجية التي أدت إلى وضعها، وقد تصبح جزءا من ثقافة المنظمة وكمثال على سياسات المنظمة " إن شركتنا ترفض أي تخفيض في التكاليف إذا اقترن بتخفيض جودة منتجاتنا بأي شكل من الأشكال".[42]

3- مرحلة تنفيذ الإستراتيجية: إن التنفيذ الفعال الإستراتيجية يعني مجمل الأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الإستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقلها إلى ارض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة. [24]

وقد قدم نعيم إبراهيم الظاهر جدول مقارنة بين الصياغة والتنفيذ حيث يوضح فيه أهمية ومدى صعوبة تنفيذ الإستراتيجية ويبين أن نجاح صياغة الإستراتيجية لا يعني بالضرورة نجاح التنفيذ. [31]

جدول رقم(1-2) : مقارنة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها [31]

التنفيذ	الصياغة
يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة	تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية
إن أساس تنفيذ الإستراتيجية يبني على العمليات التشغيلية.	إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.
يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعة وقيادة فعالة.	تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل جيد.
يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل بين جميع العاملين في المنظمة.	تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيها بين عدد قليل من الأفراد
تطبيق الإستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام وأنماط الشركات من حيث العائدية والربحية.	مفاهيم وأدوات صياغة الإستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة

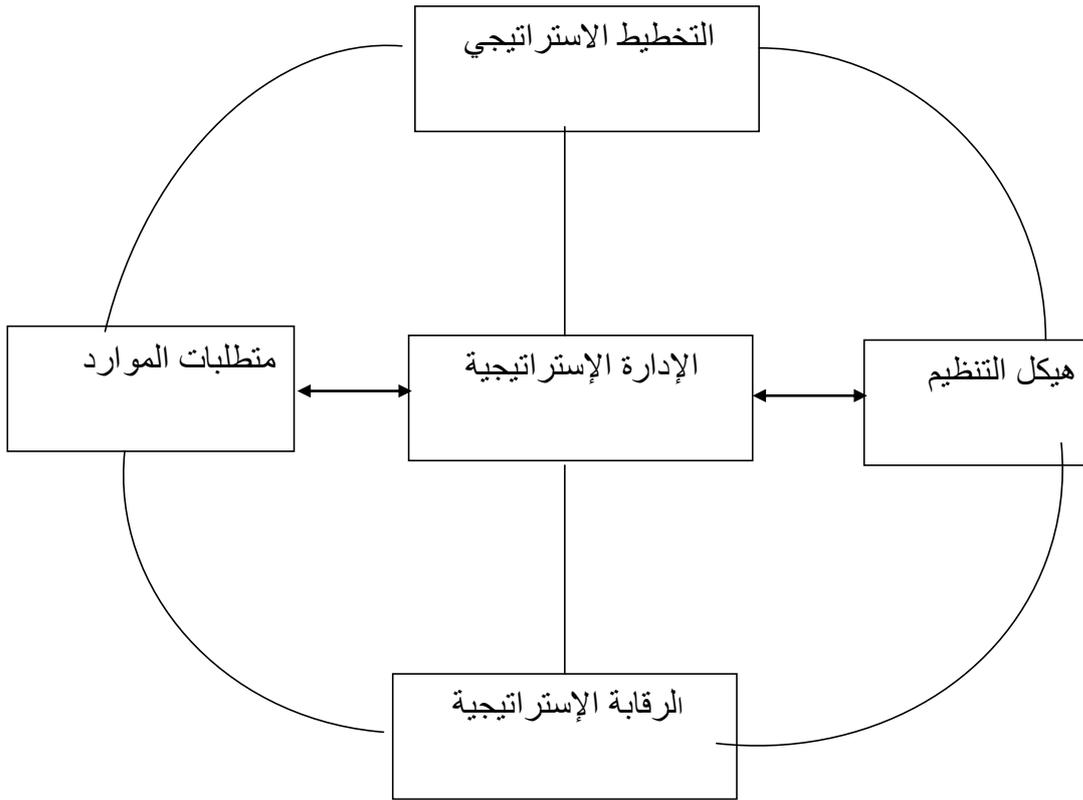
4- مرحلة التقييم : إن قياس أداء الإستراتيجية والتأكد من تحقيق الاهداف التي تم تحديدها مسبقا، ولمعرفة مدى تناسب الإستراتيجية المطبقة مع التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقييم دقة التوقعات والتنبؤات التي تنظمها الخطط، يتطلب عملية رقابية بإجراء مقارنات بين الأداء الفعلي والأداء المتوقع، وهذا من أجل معرفة الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية بناء عليها إذا ما استدعى الأمر ذلك.

إن عملية قياس الأداء الاستراتيجي تتم عن طريق الرقابة الإستراتيجية وقد عرف فايول الرقابة على أنها " عملية تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية

والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها. [51]

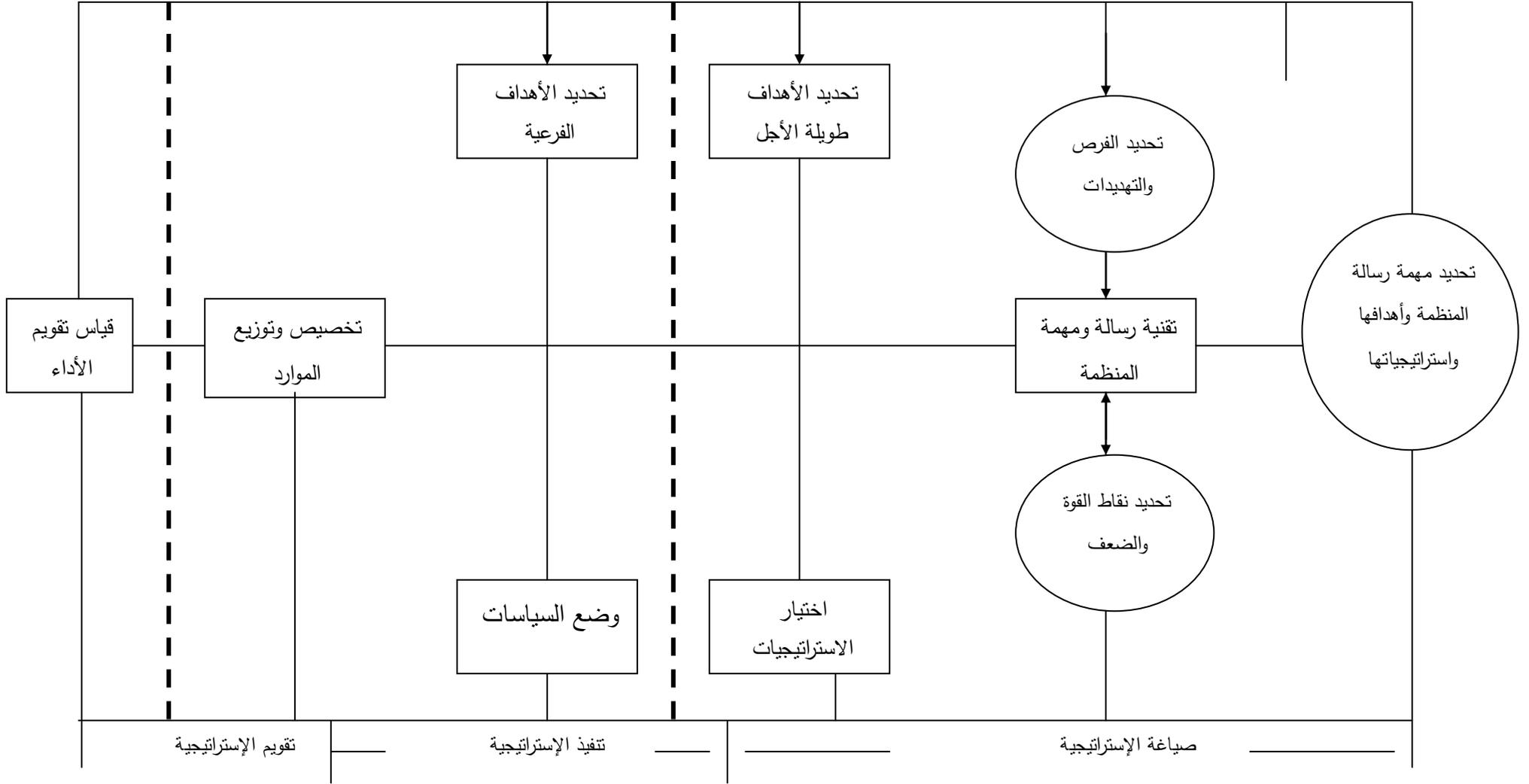
2-2-3-1 : نماذج الإدارة الإستراتيجية

لقد قدم Rowe وزملاؤه مدخل نظامي لعمليات الإدارة الإستراتيجية إذ بينوا أنها تركز اهتمامها على البيئة الداخلية وأن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين معطيات المنظمة والبيئة الخارجية من أجل صياغة الاستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة، حيث يعرف هذا النموذج بنموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية [51]



شكل رقم (11-1): نموذج الأربعة عوامل للإدارة الإستراتيجية [31]

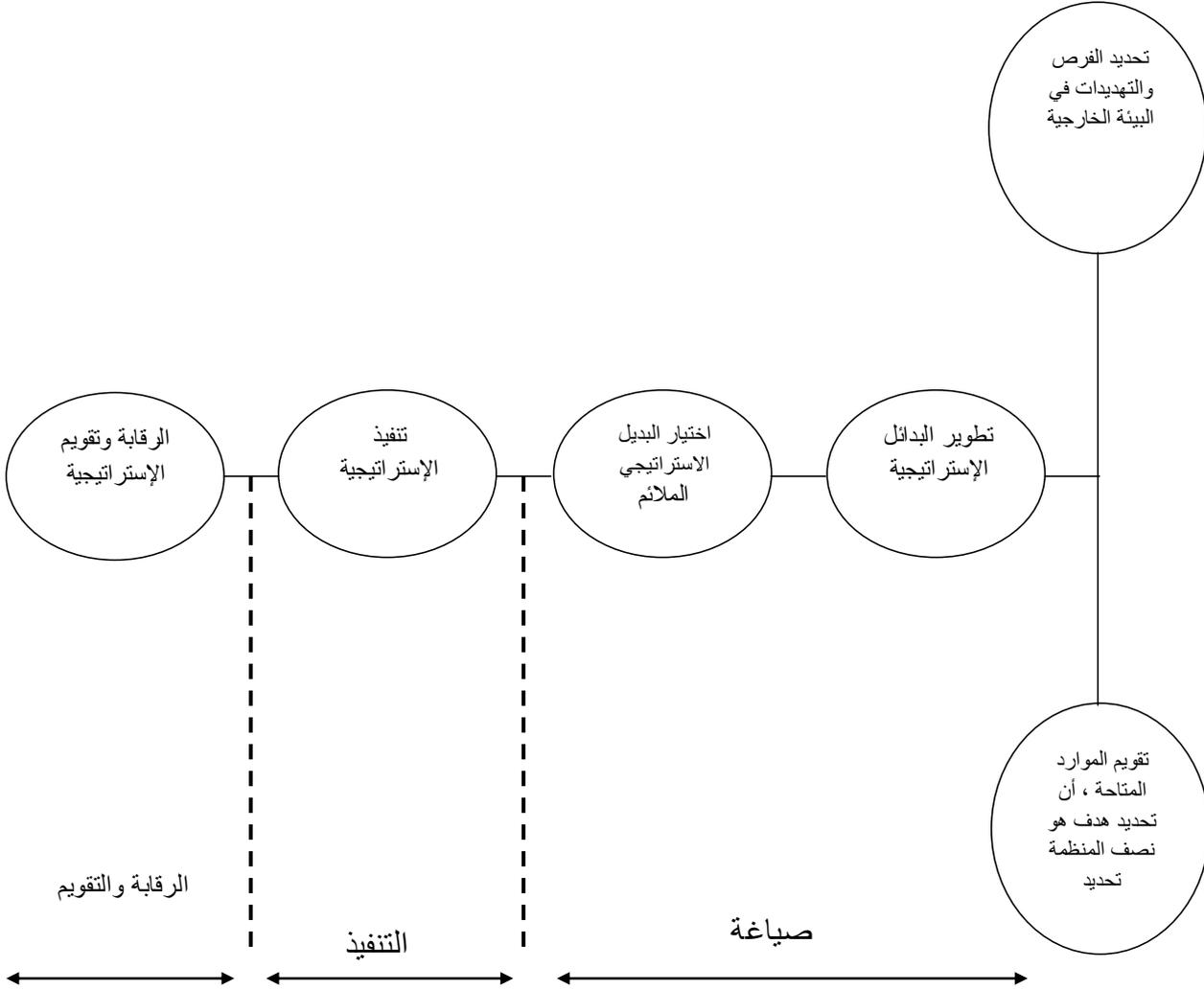
إن نموذج Rowe ليس النموذج الوحيد حيث هناك نماذج أخرى منها مجموعة النماذج المعيارية والتي تبدأ بالتفكير الحر حول رسالة المنظمة وقبل البدء بتشخيص المحيط حيث يعتمد هذا النموذج على مراحل الإدارة الإستراتيجية والتي تم ذكرها في الفرع السابق.



شكل رقم (1 - 12): مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية) [24]

كما تم تقديم نموذج آخر للإدارة الإستراتيجية والمعروف بنموذج الواقعية. وذلك حسب الشكل

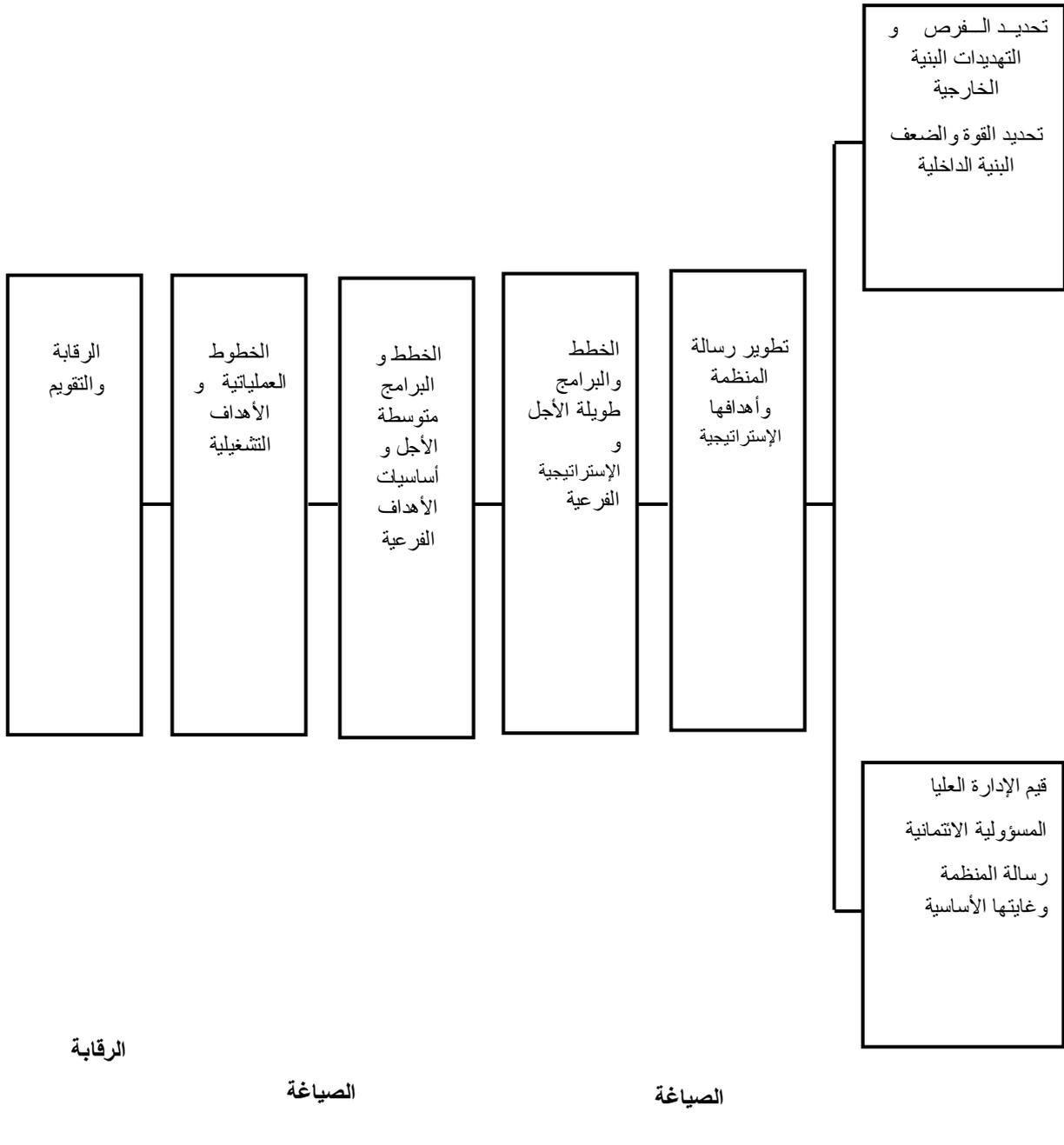
التالي:



شكل رقم (1-13): مراحل الإدارة الإستراتيجية (لنماذج الواقعية) [24]

كما تم تقديم نماذج المتوازنة والتي دوما تعتمد على مراحل الإستراتيجية وذلك حسب الشكل

التالي :



شكل رقم (1-14): مراحل الإدارة الإستراتيجية (لنماذج المتوازنة) [24]

التعليق على الأشكال : ما نلاحظه من الإشكال السابقة و المتعلقة بنماذج الإدارة الإستراتيجية التي توضح المراحل التي تمر بها ورغم اختلافها إلا أنها تصب في نفس المنوال، إذ نلاحظ أن نموذج العوامل الأربع يركز اهتمامه على تحليل البيئة الداخلية والخارجية كمرحلة أساسية في الإدارة الإستراتيجية يهدف إلى تحقيق الموائمة بين نتائج تحليل البيئتين والبحث عن أحسن توليفة تحقق أهداف وغايات المؤسسة ولا يختلف نموذج الواقعية عنه كثيرا إذ يتفق معه في مجموعة من النقاط في عملية الإدارة الإستراتيجية، إذ يركز على تحليل البيئة كمرحلة أولى ثم تطوير الأساليب وصياغة الإستراتيجية وعملية اختيار البديل الاستراتيجي ثم مرحلة التنفيذ و في الأخير مرحلة الرقابة والتقييم، فنماذج الواقعية تركز على الواقع البيئي لنجاح الإستراتيجية في المؤسسة وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها، أما نموذج المعيارية فينطلق من رسالة المؤسسة ورؤيتها أساس لعملية الإدارة الإستراتيجية ويتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية ليتم صياغة الإستراتيجية ثم تنفيذ، وفي الأخير تقييم الإستراتيجية في حين، نرى أن النماذج المتوازنة حاولت الجمع بين هذه النماذج إذ جمعت بين الواقعية والإبداع كأساس لبناء الإستراتيجية الناجحة في تفادي الواقعية المميتة و الأحلام المثالية .

ما نلاحظه أن هذه النماذج كلها تختصر مراحل الإدارة الإستراتيجية بين ثلاث أو أربع مراحل

تتمثل في :

صياغة الإستراتيجية

الاختيار للإستراتيجية المناسبة

تنفيذ الإستراتيجية

الرقابة والتقييم

واختلاف في كيفية الإستراتيجية والأسس التي يعتمد عليها .

4-1 : مفهوم والأهداف ومجالات التشخيص الاستراتيجي

إذا كنا تكلمنا في الفصل الأول عن الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وأهميتها في تحليل البيئة، فهنا نتكلم عن التشخيص الاستراتيجي من حيث المفهوم والأهمية والمجالات التي يعنى بها التشخيص الاستراتيجي .

1-4-1 : المفهوم ومجالات التشخيص الاستراتيجي

1-1-4-1 : مفهوم التشخيص الاستراتيجي

لقد تعددت مفاهيم التشخيص الاستراتيجي حسب المفكرين والكتاب حيث عرفه كامل حمدي بأنه عبارة عن تحليل كفاءة المؤسسة أمام المنافسين وحساب الضبط في محيط محدد وهو يسمح بتقديم أنشطة المؤسسة، والوضعية التنافسية ونقاط القوة والضعف، كما يسمح بدعم الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة. [52]

إن ما نراه في التعريف الذي قدمه كامل حمدي أنه بين أهميته في معرفة وتحليل كفاءة المؤسسة أمام المنافسين في محيط المؤسسة وذلك بتحديد المركز التنافسي لها بالاعتماد على تحليل نقاط الضعف والقوة للمحيط الداخلي والفرص والتهديدات في المحيط الخارجي.

أما Olivier Meur فقدم مفهوم آخر للتشخيص الاستراتيجي في كتابه *stratégique diagnostique* حيث بين أنه ضروري في المؤسسة لأجل تحليل نقاط القوة والضعف الحالية والمستقبلية، وهو يمكن من التفكير بالوضعية التنافسية بالنسبة للأسس المنسوبة. [53]

إن هذا المفهوم لا يختلف عن سابقه إلا أنه أضاف إليه بأنه يهتم بالوضع الحالي والمستقبلي من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية . ويعتبر أشمل من الأول في مفهومه.

وهناك مفهوم آخر حيث يعبر عن خطة تمهيدية في المؤسسة العمومية أو الخاصة، لأجل إحصاء أو عد جميع الموارد التي يقوم بعملية التنظيم، وغالبا في المتوسط وطويل الأجل، ويعد مصطلح التشخيص ذو أهمية كبيرة في القياس حيث يعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة حاضرا وداخل البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها. [54]

إن الإضافة التي نلاحظها في هذا المفهوم أنه ذو أهمية في القياس بالنسبة للمؤسسة حيث يقيس وضعها التنافسي الحالي وداخل بيئتها وذلك من خلال دراسة وضعها وإمكاناتها المتاحة لديها .

أما نعمة عباس الخفاجي فقدم آراء بعض المفكرين نورد منها : بأنه العملية التي يراقب الإستراتيجيون من خلالها قطاع البيئة لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، وكذا ضمن رؤية جديدة لصياغة الإستراتيجية، وتم النظر إليها ضمن المداخل الشاملة لإدارة المنظمة، بأنه ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية الذي ينطلق من رسالة المنظمة ليحلل جوانب تمكنها وضعفها والفرص والتهديدات لصياغة استراتيجيات داعمة لتلك الرسالة. [44]

إن ما قدمه نعمة عباس الخفاجي لأراء بعض المفكرين حول مفهوم التشخيص الاستراتيجي والذي تم ربطه برسالة المنظمة أو المداخل الشاملة لإدارة الأعمال لا يختلف عن سابقه حيث يعتمد على معرفة الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف من أجل بناء استراتيجيات داعمة لرسالة المنظمة .

وقدم مؤيد سعيد سالم مفهوم للتشخيص الاستراتيجي وينحصر هدف التحليل الاستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة .[42] ما نلاحظه أنه قدم المفهوم من خلال الهدف من استخدامه حيث ركز على معرفة العوامل الإستراتيجية التي تحدد مستقبل المنظمة، إن العوامل التي قصدها تتمثل في تحليل ومعرفة مكونات البيئة الخارجية وذلك للوقوف على الفرص والتهديدات، وكذا نقاط القوة والضعف من خلال معرفة وتحليل مكونات البيئة الداخلية.

وما نخلص إليه من خلال المفاهيم السابقة، أن مفهوم التشخيص الاستراتيجي يتحدد وفقا للهدف من استخدامه ومجال استخدامه رغم أن هناك اتفاق حول نقاط مشتركة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف.

ويمكننا القول بان التشخيص الاستراتيجي هو عبارة عن أداة لتحليل وضعية المنظمة من خلال بيئتها الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات ومعرفة مسبباتها من أجل اتخاذ القرار في بناء استراتيجيات مستقبلية تتلاءم ورؤية ورسالة المنظمة .

2-1-4-1 : مجالات التشخيص الاستراتيجي

اتسمت مجالات التشخيص الاستراتيجي بالتغير والتعقيد والغموض وذلك تبعاً لتوجهات المنظمات والاستجابة للتطورات الحادثة في مجال أعمالها والملاحظ أن جل المفكرين حصروا مجالاته في عاملين هما المحيط الخارجي والداخلي، وفي هذا المجال قدم أحد الكتاب حدود لمدى العوامل العامة التي ينبغي أخذها بعين الاعتبار عند عملية التحليل.[44]

أولا : المنظمة

وتشمل على مجموعة من النقاط والتمثلة في :

- طبيعة الأنشطة الحالية المفترضة.
- الحصة السوقية الحالية والمطلوب البحث عنها.
- المركز في الأسواق الحالية والمحتملة.
- الزبائن الأساسيين الحاليين والمطلوب البحث عنهم.

- موقع المنظمة باعتماد أسلوب سلسلة القيمة
- تصورات ذوي المصالح عن المنظمة.
- المرونة في استخدام التكنولوجيا الحالية والمحتملة المهارات
- قوة رأس المال
- التدفق النقدي وحجم الأعمال المتعاقد عليها.
- تركيب رأس المال.
- المنتج ودورة حياته، والمنتجات الجديدة، أنشطة البحث والتطوير.
- الخبرة الإدارية.
- القدرة على استقطاب الإطارات والخبرات للمحافظة عليها.

ثانيا : عوامل الجذب والاستقطاب

وعددها في العوامل التالية:

- حجم السوق الحالي والمطلوب البحث عنه
- مواقع السوق الحالية والمطلوب البحث عنها
- حالة السوق، من نمو، ونضوج واستقرار واضطراب وتراجع
- تركيبة السوق المستهدف
- ربحية السوق المستهدف
- حالة المنافسين في قطاع المنظمة.
- الدخول للسوق والقيود الموجودة
- حالة القطاع التكنولوجي الحالي والمطلوب البحث عنه.
- التصورات عن القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة وما يرتبط به.
- قيود الأنشطة

إن المجالات التي تخص عملية التشخيص الاستراتيجي عوامل متعلقة بالمنظمة وأخرى بالجذب والاستقطاب حيث يتوجب على المشخص أن يأخذها بعين الاعتبار أثناء عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي يتم تشخيصها كما يتوجب على المشخص أن يجيب على العوامل المذكورة سابقا والمتعلقة ببيئة المنظمة سواء الداخلية أو الخارجية.

1-4-2 : خصائص وأهداف التشخيص الاستراتيجي

1-2-4-1 : خصائص التشخيص الاستراتيجي

حتى يكون التشخيص ملائم وذا فعالية بالنسبة للمؤسسة ولأجل الوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات التي تصبو إليها والتي حددتها مسبقاً، فإن ذلك يتطلب توفر مجموعة من خصائص عليها الأخذ بها وتتمثل في: [33]

- أن يكون ملائم للأسس النظرية
- أن يكون صارم وفي نفس الوقت يتسم بالمرونة لتمكن من الإحاطة بكل الوضعيات الممكنة للمؤسسة، وتكيف مع كل التطورات في المحيط.
- خاصية الاستكشافية، لكي يمكننا الكشف عن العوامل المفتاحية، دون حصره في إطار ضيق.
- تشجيع الحوار والتوافق بين المعلومات، بحثاً عن الحقيقة الإستراتيجية بتحليل معمق لكل العوامل الثقافية والهيكلية وغيرها، والتي لها تأثير على سيرورة ونمو المؤسسة سواء كانا ذات تأثير السلبي أو الايجابي.
- أن يكون شامل وواضح، وتقديم نتائج جيدة.
- له خاصية المنهجية التقنية وذلك بالنظر إلى التحليل الذي يبني عليه، والوقت المتاح والمواد المتوفرة.
- استمرارية العمل بالمعلومات المحصل عليها، لإعداد الإستراتيجية التي تحسن الموقف التنافسي.
- إن عملية تحديد خصائص التشخيص الاستراتيجي ماهي الا خطوات وشروط تجعل منه أكثر فعالية من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الغاية من التشخيص والتي تتمثل في معرفة وضعية المنظمة الحالية والمستقبلية ومعرفة مركزها التنافسي وتقييم أدائها الداخلي من خلال تحليل المكونات الداخلية.

1-4-2-2 : أهداف التشخيص الاستراتيجي

إن قيام المنظمة بالتشخيص الاستراتيجي يكون لأجل تحقيق مجموعة من الأهداف والتي يمكن ذكرها في النقاط التالية: [44]

- معرفة موقع المنظمة نسبة للمنظمات الأخرى
- الحصول على المعلومات المساعدة على تحليل السيناريوهات

- تهيئة معرفة موضوعية عن سلسلة الأعمال وأسلوب أدائها
- تأمين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الاستقرار والمرجعة الثابتة
- التمكين من رؤية المشكلات كما تبدو
- المساعدة على التقدير والتقييم والمناقشة
- تحديد الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية
- تحديد ومعرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية
- المساعدة على معرفة الاختيار الاستراتيجي
- تحديد اتجاهات المستقبل وأحداثه
- تكوين صورة عن التأثيرات التي تلعب دورا حرجا في حياة المنظمة بصفة عامة والاختيار الاستراتيجي بصفة خاصة.
- يساعد في وضع نظام لمواجهة التهديدات.
- تطوير الاستراتيجيات التي تحقق ميزة للمنظمة.
- تشخيص بيئات المنظمة المتعددة التي تؤدي عملياتها فيها.

وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هي معرفة وتحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات من أجل بناء استراتيجيات تكون متفقة وسياسات المؤسسة ورسالتها واتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تخدم المنظمة وتساعد على التكيف مع بيئتها ومن جهة أخرى تصحيح وتعديل إستراتيجية المؤسسة وفقا للمتغيرات البيئية المحيطة بها .

3-4-1 : العوامل المؤثرة في عملية التشخيص

إن عملية التشخيص الاستراتيجي تتأثر بمجموعة من العوامل التي يجب توفرها بطريقة مناسبة وملائمة والتي تعتبر من المهام الرئيسية والحيوية للإدارة العليا، وتتمثل العوامل المؤثرة في عملية التشخيص الاستراتيجي في عوامل متعلقة بالإستراتيجي، عوامل متعلقة بوظيفة الاستراتيجي، عوامل مرتبطة بروح الفريق بين الاستراتيجيين، عوامل مرتبطة بالبيئة المحيطة بالإستراتيجي.

1-3-4-1 : عوامل متعلقة بالإستراتيجي

تربط كفاءة عملية التشخيص الاستراتيجي بطبيعة وسمات الإستراتيجيون وكفاءتهم، ويمكن

ذكر مجموعة من هذه الصفات:[24]

- القدرة على الإدراك والتحليل والتشخيص والتركيب
- القدرة على التفكير والإبداع الخلاق
- القدرة على اتخاذ القرارات بالسرعة الممكنة، أي سرعة البديهية
- القدرة الكبيرة على التحليل والإيمان بإمكانية تحقيق الطموحات والغايات
- امتلاك قدر من المعرفة بما يدور حوله
- القدرة على العمل في الظروف الصعبة
- الإحساس العميق بالمسؤولية والثقة في نفسه ومرؤوسيه
- الإيمان بتحقيق الوعي الاستراتيجي مسترشدا بثقافة المنظمة ومنافسيها

إن هذه النقاط التي تعتبر عوامل مؤثرة على عملية التشخيص الاستراتيجي والتي نرى أنها كذلك كعوامل لنجاح الإستراتيجية يجب أن تتوفر في الاستراتيجي، وهي عوامل ذاتية ترتبط بالمشخص والتي يمكن أن نضيف لها بعض العناصر الموضوعية والدقة في التحليل وكذا الرصيد النظري والمعرفي الذي يجب أن يتمتع به المشخص، إضافة إلى الذكاء والفتنة في تسير الأمور.

1-4-3-2 : عوامل متعلقة بوظيفة الاستراتيجي

إن هناك عوامل ترتبط بوظيفة الاستراتيجي لها أثرها على عملية التشخيص الاستراتيجي حيث تؤثر عليه في مدى نجاحه من فشله، وتتمثل هذه العوامل في: [55]

ضغط وطأة الوقت، مدى متاحة الموارد، مدى حرية المدير على التصرف

1- ضغط وطأة الوقت : أمام مدير المؤسسة العديد من الالتزامات التي يجب القيام بها، مثل لقاء المستهلكين والتفاهم معهم، تشجيع العاملين، إلى جانب تدبير الأمور اليومية ومزاولة الأنشطة العادية والتي قد تستغرق ساعات من العمل اليومية، وهذا يكون غير يسير أمام المدير حيث أن وطأة العمل اليومي تقضي وتشتت الاهتمامات طويلة الأجل. [55]

إن تأثير ضغط العمل يؤثر على تفكير الاستراتيجي، مما يجد من التفكير في طويل الأجل وهذا يؤثر على عملية التشخيص الاستراتيجي ومن ثم بناء استراتيجيات واتخاذ قرارات صحيحة مما يتطلب أن يكون هناك تفويض كثير من المهام لمساعديه.

2- مدى متاحة الموارد: كلما كان المركز الذي تحتله المؤسسة قوي في بيئتها الصناعية، كلما سمح لها باستغلال الوقت واستخدام الموارد المتاحة للقيام بعملية التشخيص على الوجه الأمثل وعلى العكس، فإن ضعف مركزها ربما يحول دون التشخيص الاستراتيجي الأمثل. [55]

إن المركز الذي تحتله المؤسسة في بيئتها الصناعية يؤثر على عملية التشخيص حيث يؤثر على استخدام الوقت والمتاحات المتواجدة لديها، وهذا ما نراه في هذه النقطة. كان بالأحرى تسميتها المركز البيئي للمؤسسة وليس مدى متاحة الموارد أو إضافة عنصر آخر وهو المركز البيئي الذي تحتله المؤسسة .

3- مدى حرية المدير على التصرف : إنه إذا ساد بين المديرين انه بإمكانهم اتخاذ القرارات، فسوف يدفعهم ذلك للمساهمة في عملية التشخيص الجيد. [55]

إن الحرية في التصرف لها علاقة طردية مع اتخاذ القرار، فكلما كانت حرية التصرف غير محدودة زاد في حرية اتخاذ القرار، وهذا سوف يسمح للإستراتيجي بالقيام بعملية التشخيص بصفة جيدة وتحليل النتائج المتوصل إليها ولكن الحرية المطلقة في رأينا سيكون لها آثار سلبية بل تكون حرية التصرف النسبية .

1-4-3-3 : العوامل المرتبطة بروح الفريق بين الاستراتيجيين

تتأثر عملية التشخيص الاستراتيجي بمدى روح الفريق والجماعة المتماسكة بين أعضائه، مما يساعد في تقديم قدرات الجميع وتحسينها وتطويرها، فالفريق الاستراتيجي الذي يقوم باختيار متماثل ومتشابه في المكونات الأساسية للإستراتيجية مثل (درجة التخصص، صورة العلامة، سياسة السعر، طرق التوزيع، درجة الإدماج الأقصى، الإتقان التكنولوجي) يسمح بتكوين طبوغرافيا المنافسة وتقديم التطور لهيكل التنافسية، وحتى يكون فريق العمل له تأثير إيجابي على عملية التشخيص الاستراتيجي يجب أن لا تكون تنافسية داخل الفريق الاستراتيجي، المساواة والترابط داخل الفريق. [55]

وإذا أردنا أن نعرف لفريق العمل الفعلي نقدم التعريف التالي "هو وحدة تتألف من الأفراد، الذين يدركون وحدتهم الجماعية، ولديهم القدرة على العمل معاً، لتحقيق هدف مشترك ضمن بيئة تجمعهم". [57].

إن هذا التعريف الذي قدمه جعلوك يمكن أن نستنتج منه لمجموعة من الشروط التي يجب توفرها في فريق العمل الفعال وهي:

- أن يكون إدراك لوحدهم الجماعية
- أن تكون لديهم القدرة على العمل معا، أي تأدية الأعمال المشتركة فيما بينهم.
- وجود هدف مشترك يجمعهم يسعون لتحقيقه، وهنا يكون الهدف هو نمو واستقرار وبقاء المؤسسة .
- أن يكون عملهم في بيئة معينة تجمعهم

وإذا أتينا للمفهوم الأول حول تأثير فريق العمل الاستراتيجي على عملية التشخيص وربطها بالتعريف الثاني، فنلاحظ انه كلما كان انسجام وتنسيق بين أعضاء الفريق كلما كان شعورهم بالسعي الى تحقيق الهدف المشترك الذي تصبو إليه المؤسسة، كلما كانت عملية التشخيص جيدة .

إن ما قلناه لا ينفي روح الطموح لدى أعضاء الفريق والسعي لتحقيق الذات، وهنا أذكر فكرة اكتسبتها من الواقع وهي استحيل تحقيق المصلحة الفردية خارج إطار العمل من أجل المصلحة الجماعية.

1-4-3-4 : العوامل البيئية المحيطة بالإستراتيجي

تتأثر عملية تشخيص البيانات والمعلومات الناجمة عن تحليل البيئة حسب درجة اعتماد المنظمة على البيئة التي تخدمها، فبقدر قوة وسلطة البيئة لحملة الأسهم أو المالكين الرئيسيين للمنظمة، بقدر ما تكون قوتهم على فهم البيئة . وبالتالي التأثير أو التداخل في عملية التشخيص – أيضا- كلما كانت البيئة التنافسية محاذية كلما أصبحت عملية التشخيص أساسية وحيوية للمنظمة.[55]

ما نلاحظه من هذا المفهوم أن البيئة المحيطة بالإستراتيجي تؤثر على عملية التشخيص، حيث يؤثر الملاك وكذا المنافسين على المشخص في عملية التشخيص وهذا شيء طبيعي لأن المنظمة غير منعزلة عن المحيط، كما أن المشخص أثناء عمله يتأثر بالبيئة المحيطة به، ولذلك عليه أن يأخذ المؤثرات البيئية في الحسبان حتى تكون عملية التشخيص جيدة وتساعد متخذي القرار الاعتماد على نتائجه في بناء الاستراتيجيات المستقبلية .

1-4-4 : أهمية التشخيص الاستراتيجي

إن التشخيص الاستراتيجي أداة تسمح باتخاذ القرار وقياس الأداء الداخلي للمؤسسة من خلال معرفة نقاط القوة والضعف، كما يلعب دور مهما في بناء الإستراتيجية التي تحقق الميزة التنافسية

لها، ونلاحظ من خلال المفاهيم والتعاريف التي سبق ذكرها في المطلب الأول أن الأهمية تتمثل في مجموعة من النقاط :

- التعرف على نقاط الضعف والقوة الحالية و المستقبلية
- إحصاء وعد جميع الموارد الداخلية
- يعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة حاضرا في البيئة الداخلية والخارجية.
- يساهم في صياغة الإستراتيجية من خلال النتائج المتوصل إليها
- يعمل على تحديد الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة
- دعم الإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة
- معرفة وتحليل كفاءة المؤسسة أمام المنافسين في محيطها
- يساعد المؤسسة في عملية صنع القرار الاستراتيجي

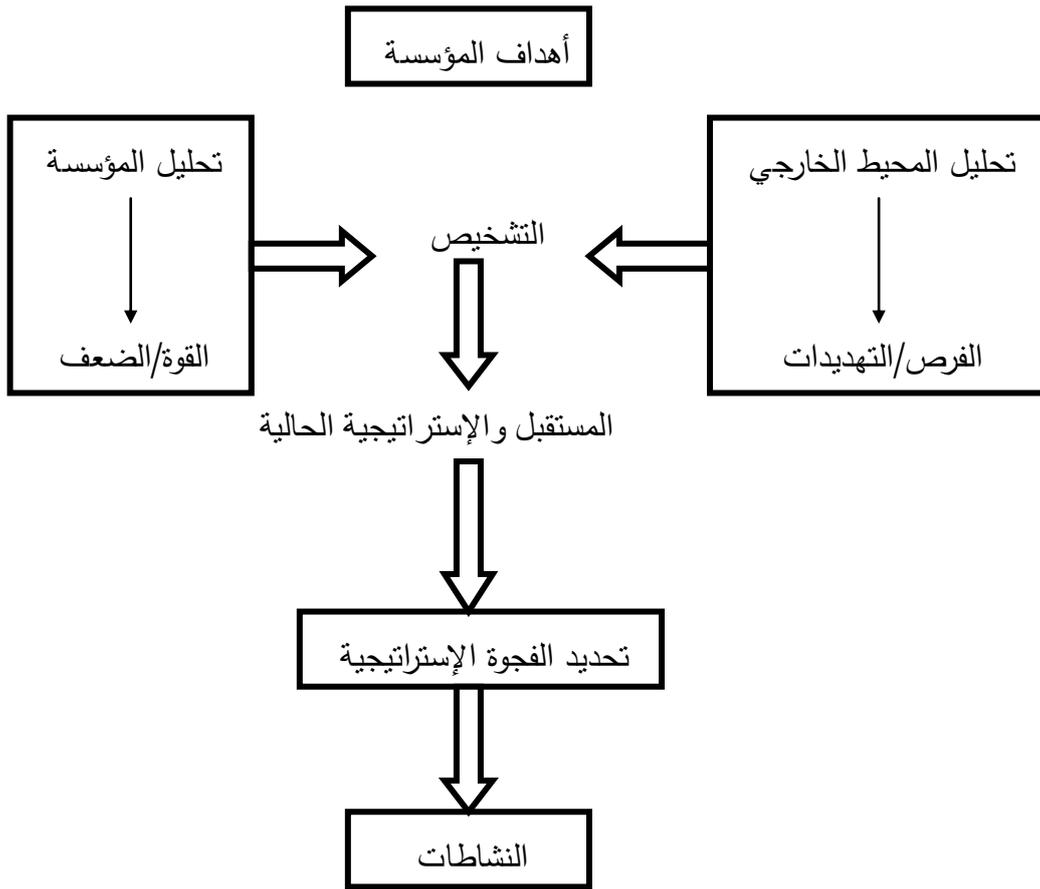
ونلاحظ من خلال المفاهيم التي ذكرت خاصة حسب المفهوم المقدم من على حسن الزعبي أنه على ضوء نتائج التحليل الاستراتيجي ومن خلال التدفق المعلوماتي حول البيئة الداخلية والخارجية يتم تشخيص الفرص والتهديدات ومواطن القوة والضعف، مما يجعلنا أكثر قدرة على رسم إستراتيجيتنا ومن ضمنها الإستراتيجية التنافسية التي تركز على نقاط القوة في المنظمة، ومن أجل بناء ميزة تنافسية من خلال استثمار فرصة معينة، واستخدام نقاط القوة من أجل معالجة مواطن الضعف أو لمواجهة تهديد معين. [58]

من هذا المفهوم نلاحظ أن للتشخيص الاستراتيجي أهمية بالغة في تصحيح وتعديل مسار المؤسسة من خلال استخدام نقاط القوة، كما يسمح للمؤسسة بأن تكون أكثر قدرة وفاعلية في بناء إستراتيجيتها، حيث ترسم الإستراتيجية التنافسية، انطلاقا من نقاط القوة التي تعطيها ميزة تنافسية .

إن التشخيص الاستراتيجي وسيلة لإنشاء قاعدة معلومات لتحقيق إدارة التغيير والتطوير التي تميز التسيير الاستراتيجي. [59]

إن المفهوم الذي قدمه Jean-Pierre بين لنا أن التشخيص الاستراتيجي له أهمية في بناء قاعدة معلومات أساسية تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها من حيث بناء استراتيجيات وتحقيق ميزة تنافسية واتخاذ القرار، كما أن التشخيص الاستراتيجي يمثل أداة مهمة في عملية التغيير والتطوير في المؤسسة من خلال بناء استراتيجيات التغيير والتطوير.

كما يمكننا أن نستنتج أهمية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة من خلال الشكل التالي:



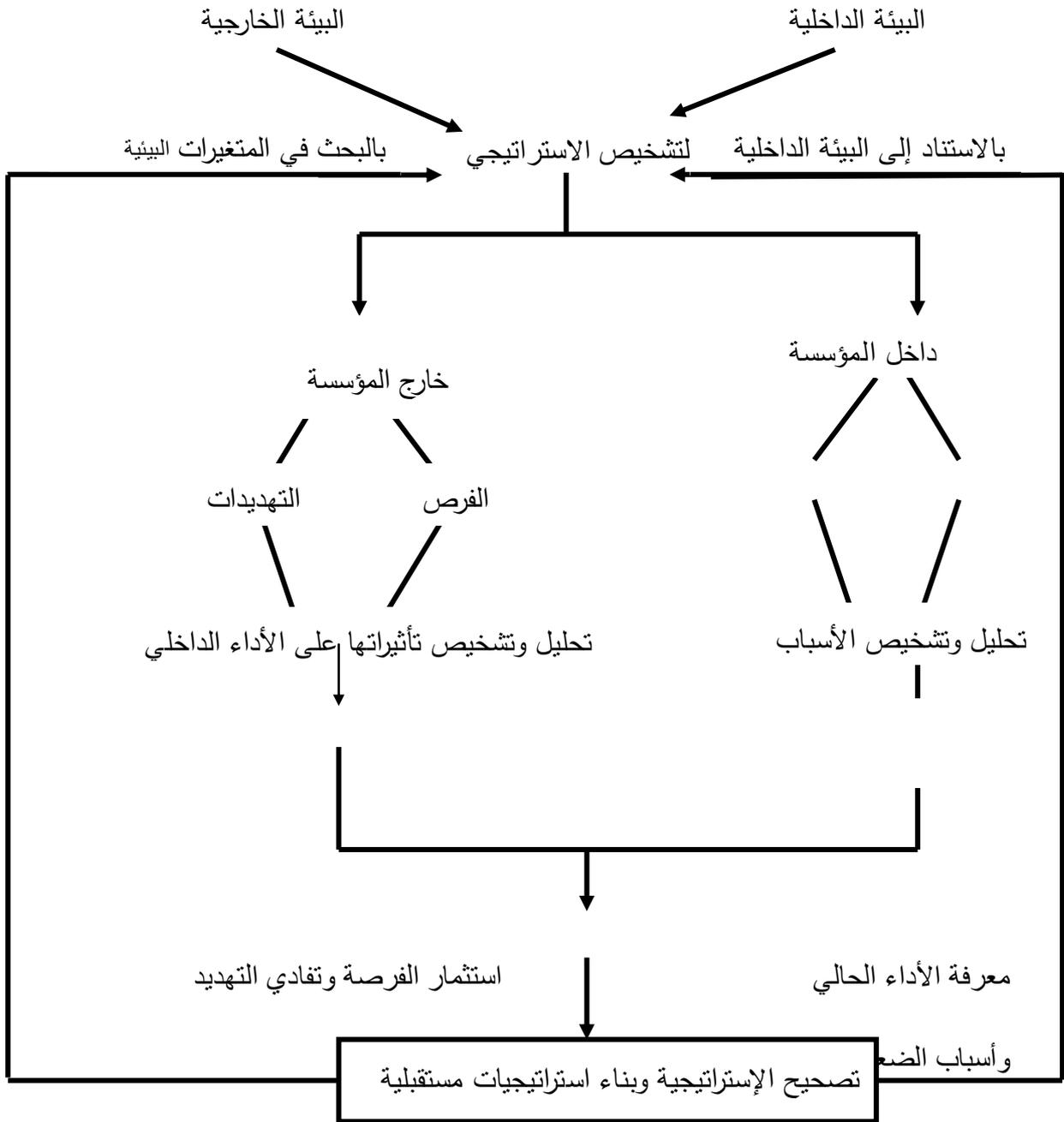
شكل رقم (1-15): نموذج التحليل الاستراتيجي [60]

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أهمية التشخيص الاستراتيجي والتي تكمن في تحلي المحيط الخارجي من اجل الوصول إلى الفرص والتهديدات والمحيط الداخلي من اجل الوصول الى نقاط القوة والضعف حيث يلعب دورا في معرفة الوضعية الحالية للمؤسسة وكذا المستقبلية .

ومقارنة النتائج المتوصل اليها ورسالة المؤسسة ومن ثم تحديد الفجوة الإستراتيجية من خلال قياس الفروقات بين الرؤية المستقبلية وإستراتيجيتها الحالية وبالتالي بناء استراتيجيات مستقبلية تتلاءم ووضعية المؤسسة ومحيطها أو تصحيح أو تعديل في إستراتيجيتها، وقد يكون في رسالتها وذلك من اجل التكيف والمستجدات والمتغيرات في المحيط .

ومن خلال ما تقدم يمكن أن نقدم مخطط نوضح فيه أهمية التشخيص الاستراتيجي في اتخاذ القرار وقياس الأداء في المؤسسة وكذا بناء استراتيجيات مستقبلية، كما بين عملية إعادة تقييم

الإستراتيجية ومقارنتها بالمتغيرات في البيئة الخارجية والداخلية، ودراسة مدى تأثيرها على الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة .



اتخاذ القرار الاستراتيجي

شكل رقم (1-16): يوضح أهمية التشخيص الاستراتيجي - من إعداد الباحث-

خلاصة الفصل

قمنا في هذا الفصل بدراسة المفاهيم المرتبطة بالمؤسسة والإستراتيجية في محاولة لمعرفة الفرق بين الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية وأهمية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة.

حيث خلصنا إلى أن المؤسسة هي الخلية الأساسية في الاقتصاد إذ تعمل على للدمج عوامل الإنتاج من خلال الوظائف الأساسية لها لتحقيق أهدافها، والدفع بالتنمية، مما يتوجب الاهتمام بها للنهوض بالاقتصاد الوطني، كما خلصنا إلى أن المؤسسة هي عبارة وحدة اقتصادية تعمل في إطار بيئتها المحيطة، ممثلة بذلك نظام متكامل متكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها لدمج والمزج بين عناصر الإنتاج لتحقيق الأهداف الأساسية التي وجدت من أجلها.

كما خلصنا إلى أن الإستراتيجية هي بمثابة الموجه لمستقبل المؤسسة وتحديد توجهها الإستراتيجي، فهي تمثل مدخل يساعد للتعرف على المتغيرات البيئية، وتحديد الأحداث المتوقع حدوثها مستقبلا، حيث تمكنها من تنمية قدراتها في تحليل مكونات البيئة، في حين أن الإدارة الإستراتيجية تمثل الآلية المتكاملة والشاملة المساعدة على توليد الإستراتيجيات المناسبة لوضعيتها، إذ تعبر عن مجموعة القرارات الإستراتيجية الموجهة للتحركات الأساسية فيها بالاعتماد على خطوات محددة و المتمثلة في المراحل الأساسية لها، ومن خلال جمع البيانات و تصنيفها وتحليلها ممثلة بذلك نظام متكامل يعمل على إيجاد العلاقة المتوقعة التي تربط بين المؤسسة و بيئتها.

أن التشخيص الاستراتيجي يتحدد وفقا للهدف من استخدامه ومجال استخدامه، رغم أنه هناك اتفاق حول نقاط مشتركة من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، فهو عبارة عن أداة لتحليل وضعية المؤسسة من خلال بيئتها للوقوف على نقاط القوة والضعف، والفرص والتحديات ومعرفة مسبباتها من أجل اتخاذ القرار في بناء استراتيجيات مستقبلية، تتلاءم مع رؤية ورسالة المؤسسة.

إن عملية الربط بين المؤسسة و بيئتها يتوقف على مدى التزامها بالإدارة الإستراتيجية التي تساعد على تشخيص بيئتها لتتمكن من صياغة الإستراتيجيات المناسبة للظروف المحيطة بها، ففعالية التشخيص الإستراتيجي تتوقف على الآليات المستخدمة في جمع البيانات و معالجتها بالاعتماد على المدخل الأساسية للتحليل البيئي، و في نفس السياق نواصل تحليل أهمية التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة من خلال المدخل و الأدوات المستخدمة في التحليل البيئي وهذا ما سيتم التطرق له في الفصل الثاني..

الفصل 2

مداخل و أدوات التشخيص الاستراتيجي

إن وجود المؤسسة في محيط تسوده المنافسة كحقيقة أساسية تحدد نجاحها أو فشلها، يحتم عليها العمل الجاد والمستمر لتحسين موقعها في السوق أو المحافظة عليها لمواجهة ضغوط المنافسين سواء الحاليين أو المحتملين، مما يتطلب منها البحث عن وسائل وأدوات تساعد في تحقيق ذلك، ولا يتأتى لها ذلك إلا بالقيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد الفرص والتهديدات، ومعرفة نقاط القوة والضعف، ولذا يتوجب علينا معرفة هذه التقنية من خلال التطرق إلى مختلف المداخل المستخدمة في التحليل البيئي المساعدة على جمع المعلومات من هذه البيئة، وكذا الأدوات المستخدمة في التحليل الإستراتيجي.

2-1: أنواع ومداخل التشخيص الاستراتيجي

إن عملية التحليل البيئي تمر بمراحل في دراسة وتحليل بيئة أعمال المؤسسة حيث تتحدد خطوات وأنواع التشخيص الإستراتيجي الذي يركز على أساس أبعاد الإستراتيجية، ومن هذا المنطلق يتم تحليل أنواع التشخيص الإستراتيجي والمراحل المعتمدة في عملية التحليل البيئي للتوصل إلى دورها في تحقيق الميزة التنافسية .

1-1-2: أنواع التشخيص الاستراتيجي

تقوم المؤسسة بعملية التشخيص الاستراتيجي من خلال تشخيص الوظائف وما تتضمنه من نقاط قوة وضعف أي دراسة البنية الداخلية، وكذا الاهتمام بتشخيص المحيط الخارجي باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح مما يمكنها من الفرص، ومواجهة التهديدات المحتملة، وهذا ما نلاحظه في مفهوم التشخيص الذي يعتبر أن التشخيص الاستراتيجي موجه أساسا لمعرفة الوضعية التي توجد فيها المؤسسة، حيث يمثل أساس المعلومة التي يؤخذ على أساسها القرار في إعداد الإستراتيجية ويوجد نوعين من التشخيص تشخيص داخلي وتشخيص خارجي حيث يهتم الأول بالبيئة الداخلية للمنظمة والثاني البيئة الخارجية.[61]

ومن خلاله نلاحظ أن أنواع التشخيص تتمثل في التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي.

1-1-1-2 : التشخيص الداخلي

هو الذي يهدف لتحليل نقاط القوة والضعف داخل تنظيم المؤسسة ومقارنتها بمنافسيها ويتضمن وظائف المؤسسة.[61]

التشخيص الداخلي يسمح بتحليل الإجراءات والجوانب ذات الأهمية، حيث يسمح بقياس الأداء وتكلفة المؤسسة على مختلف الوظائف في المؤسسة من تموين، إنتاج، تسويق، والخدمات ما بعد البيع، مالية، موارد بشرية.[62]

الوظيفة التجارية : هي الوظيفة المعنية بتقدير احتياجات المستهلك من اجل توجيه أنشطة البحث والتطوير والإنتاج لإنتاج السلع البديلة من اجل بيع تلك السلع بتحقيق فائض أو ربح.[20]

من خلال هذا المفهوم يتبين لنا أنه على الشخص أن يهتم بجوانب في التسويق حيث يقوم بدراسة وتحليل هذه الوظيفة من خلال تحليل المنتج، سعر، الزبائن والسوق ومعرفة تطوره، وذلك بطرح مجموعة من الأسئلة للإجابة عليها ونذكر منها ماهي السياسة المتبعة لتجزئة السوق، كيف هي وضعية المؤسسة ؟ كما يتوجب عليه دراسة المزيج التسويقي، دراسة الحصة السوقية .

إن هذا التحليل يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في هذه الوظيفة مما يؤدي بالمؤسسة إلى إتخاذ القرار الصحيح في وضع إستراتيجيتها .

وظيفة التمويين: إن أي مؤسسة لا يمكنها القيام بالعملية الإنتاجية دون أن تتوفر لها الموارد المادية اللازمة لذلك، مما يجعل هذه الوظيفة إستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فحجم الإنتاج ونوعيته يتوقف على توفير المواد الأولية بالكمية اللازمة وكذا نوعيتها مما بين أهميتها.

وبين لنا مهدي حسين زويلف، وعلي سليم العلوانة أهمية هذه الوظيفة حيث يذكران "إن وظيفة التمويين تمثل تلك النشاطات التي تؤديها لتحقيق أهدافها والتمثلة في تحقيق الاحتياجات من المواد الضرورية وتحديد المواصفات من حيث النوعية والسعر، كما تعمل على اختيار المورد المناسب على أساس الجودة والموقع الجغرافي والأسعار ودراستها، كما تعمل على متابعة أوامر الشراء وتنفيذها واستلام المواد ومطابقتها للمواصفات والإشراف على عملية التخزين.[63]

إنه من خلال العناصر التي ذكرت في المفهوم السابق والتي تكون محل اهتمام المشخص، حيث يقوم بتحليلها ومدى إتباعها من طرف المؤسسة في سياستها التمويينية ودراسة مدى تأثيرها على مردوديتها مما يسمح له بتحديد نقاط الضعف والقوة من أجل تصحيح المسار وتحديد إستراتيجية مستقبلية .

وظيفة الإنتاج : تعرف إدارة الإنتاج بأنها تلك الناحية من الإدارة المختصة بإدارة الموارد المادية والبشرية المطلوبة لإنتاج السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، إن إدارة الإنتاج تهتم بتحويل ومعالجة مجموعة من المدخلات إلى مجموعة من المخرجات من سلع وخدمات، وإدارة الإنتاج ثلاث مهام رئيسية هي التخطيط والتنظيم والرقابة، ففي التخطيط يتم تحديد أهداف النظام الإنتاجي، السياسات، البرامج، وفي التنظيم يتم بناء الهيكل التنظيمي داخل النظام الإنتاجي يتحدد فيه مسؤولية كل العاملين في عملية الإنتاج، أما في مرحلة الرقابة فيتم التأكد من تنظيم الخطط الموضوعة بشكل صحيح واتخاذ كافة الإجراءات لمعالجة الانحرافات في وقتها.[64]

إن من خلال هذا التقديم لمفهوم وظيفة الإنتاج ودورها في المؤسسة نستنتج مجموعة من الأسئلة على المشخص أن يقوم بطرحها ويجب عليها ومن بينها : كم ينتج ؟ كيف تنتج ؟ بماذا تنتج ؟ ومع من تنتج؟ متى وأين تنتج ؟ ما النظام المتبع في الإنتاج ؟

وللإجابة عن هذه الأسئلة لها أثرها على الخيارات الإستراتيجية، والتي يمكن أن يمنح لها ميزة تنافسية وذلك بالاعتماد على نقاط القوة والضعف التي تم تحديدها بناء على عملية التشخيص .

وظيفة الموارد البشرية : إن أهم عنصر في دالة الوظائف المكونة للمؤسسة، هو العنصر البشري فهو المحرك، والمنظم والمخطط للعملية الإنتاجية، فبدون العنصر البشري لا يكون هناك أي

إنتاج، كما أن وجوده بأهداف وخطط مخالفة لأهداف وخطط المؤسسة ولو توفرت العناصر الأخرى فإنه يؤدي لفشل المؤسسة وزوالها . إن الأهمية التي يفرضها الواقع العملي يتطلب من المشخص دراسة وتدقيق كل ما يخص هذه الوظيفة من خلال تنظيم ومهام الموارد البشرية، سياسة الموارد البشرية، وتحليل التركيبة البشرية .

وما يدعم ما قلناه في هذه النقطة ما جاء به مدني عبد القادر علاقي في كتابه " إدارة الموارد البشرية " إدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة، كما ذكر أن المنظمة تعمل على توفير فرص التوافق والانسجام بين المنظمة والموظفين في إطار ضمان فرص التقدم الوظيفي للأفراد وتخطط مسار هذا التقدم وكذا إدارة الحركة الوظيفية داخل المنظمة. [65]

إن تشخيص وظيفة الموارد البشرية تهدف على المدى البعيد والمتوسط إلى التنبؤ وتقدير الوضعيات المستقبلية للمؤسسة . ويمكن تشخيص الموارد البشرية من خلال أدوارها الأربعة والمتمثلة في الدور التقديري، القدرة على التنسيق والتنظيم، هندسة شبكات الاتصالات والقدرة على تسيير المعلومات، الدور الاستراتيجي. [33]

الوظيفة المالية : إن الوظيفة المالية في المؤسسة هي التي تحضر وتنفذ القرارات المالية حيث هدفها الأساسي منح الأموال اللازمة وبصفة عقلانية في الوقت المناسب وفق إجراءات اقتصادية لضمان تشغيلها العادي، مع تأمين استقلاليتها الدائمة. [66]

إن المشاكل المالية منذ أمد طويل هي الهدف الأساسي للتسيير المالي، حيث يبحث عن استقلالية المؤسسة وتوازنها المالي والبحث عن مردودية المؤسسة ونموها حيث توفر للمؤسسة الموارد المالية الضرورية من خلال التقديرات ومخططات التمويل. [66]

مما سبق نرى أن الوظيفة المالية تلعب دور أساسي في توفير الأموال اللازمة للمؤسسة وبأقل التكاليف والعمل على التوفيق بين تعظيم المردودية وقابلية الوفاء، كما تهدف إلى تحقيق التوازن المالي بداخل المؤسسة والعمل على تسيير واستغلال الأموال المتاحة لديها بطريقة عقلانية، هذا ما يتطلب من المشخص الاهتمام بنظام المعلومات المالي المتوفر للمؤسسة والبحث في مرونة هياكل التمويل المعدة من طرفها ومدى فعاليتها .

إن عملية التشخيص للوظيفة المالية تكون من خلال مجموعة من النقاط تتمثل في : معرفة مستوى المديونية، طرق التمويل، دراسة الخزينة، ورأس المال العامل واحتياجاته، كما يتم تحليل المخاطر المالية والتشغيلية من خلال الرافعة المالية [67].

وظيفة البحث والتطوير : إن وظيفة البحث والتطوير كانت أقل أهمية بالنسبة لباقي الوظائف المنظمة، ويعود ذلك للطابع التقليدي للعمليات الإنتاجية، ولكن مع دخول التكنولوجيا والتطور الحادث في المنظمات أصبح متوجبا إخضاع كل الوظائف للبحث والدراسة قبل اتخاذ القرار، ورغم أهمية وظيفة البحث والتطوير فإنها تختلف باختلاف حجم المنظمات و العمليات الإنتاجية . فالمنافسة المفروضة على المنظمة تدفع بها إلى التجديد والابتكار للحصول على ميزة تنافسية، وهذا بسبب التغيرات الكبيرة في المجال التكنولوجي .

إن وظيفة البحث والتطوير تضم مجموعة الأنشطة التي تعمل على الاستفادة من الدراسات والبحوث للارتقاء بجودة ما تقدمه من منتجات [33] .

ولقد لخص **Morin** تسيير الموارد التكنولوجية في خمسة مفاهيم أساسية: [33]

- وجود قدرات التكنولوجيا والمهارات للمؤسسة ومنافسيها.
- تقييم كل العناصر التي تم جردها.
- العمل على تحسين هذه الموارد في المؤسسة ودعمها.
- حماية الملكية التكنولوجية بواسطة براءات الاختراع.
- رقابة التطورات التكنولوجية بواسطة نظام معلومات، يجمع ويحلل كل الإشارات التي يلتقطها من المحيط ثم يقدر أثرها ويبحث في أسلوب التعامل معها.

إن عملية تقييم وتحليل وظيفة البحث والتطوير من خلال النقاط التي تقدم بها **Morin** تسمح للمشخص بتحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة ،مما يؤدي إلى تحديد مركزها في قطاع الصناعة ومعرفة الميزة الإستراتيجية للمؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي.

2-1-1-2: التشخيص الخارجي

إن المؤسسة هي نظام مفتوح على المحيط حيث تتأثر به وتؤثر فيه، فمنه من يؤثر بصفة مباشرة ومنه من يكون بصفة غير مباشرة، حيث تهدف عملية التشخيص الإستراتيجي الخارجي إلى تحديد الفرص والتهديدات، وإذا قلنا أن الفرص والتهديدات فهي ليست دوما ثابتة على المدى

الطويل، فقد يكون التهديد ويتحول على المدى الطويل إلى فرصة وقد تكون فرصة وتتحول إلى تهديد، وهذا يتوقف على المؤسسة وكيفية التكيف مع المحيط الذي تعيش فيه وكيف تحرك إمكانياتها وفقا لهذه التغيرات .

إن مفهوم التشخيص الإستراتيجي الخارجي كما قدمه **Morin** فهو يهدف إلى الكشف عن الوضعيات الحالية والمستقبلية للمحيط، وعن الاحتمالات الملائمة وغير الملائمة للمؤسسة، حيث تحتوي بيئة الأعمال على فرص للنمو، وأوضاع أفضل للمؤسسة وبحالات يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية بالنسبة لمنافسيها، وتهديدات تمثل مشاكل محتملة، تنشأ من تغيرات غير ملائمة في ظروف البيئة على المؤسسة تفاديها أو التكيف معها. [33]

مما سبق نرى أن عملية التشخيص الخارجي تكمن في دراسة عنصرين مهمين في بيئة المؤسسة وهما البيئة الكلية والبيئة الصناعية.

أولاً: البيئة الكلية

وتتمثل في مجموع المتغيرات للمؤسسة والتي لا يمكنها أن تؤثر فيها ولكن تتأثر بها وتتمثل هذه المتغيرات في العناصر التالية: [61]

أ- السياسة العامة : وتؤثر على المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة وذلك من خلال مجموعة من التشريعات كقانون الاحتكار، قانون حماية البيئة السياسة الضريبية بتخفيض أو رفع الضريبة أو تكون خلال سياسات الدعم التي يمكن أن تنتهجها الدولة .

ب - المتغيرات الاقتصادية : وتتعلق بحركة الأموال في المجتمع، والقوانين التي تنظم حركة هذه الأموال، حيث تتضمن البحث في معلومات حول الدخل الوطني، الاستهلاك الوطني، تطور الناتج الخام، معدلات الفائدة، معدلات البطالة، التضخم، المداخيل المتاحة، معدل الاستثمار كما يجب أن يتم الاهتمام من طرف المشخص بالقطاع الذي تنشط فيه المؤسسة .

ج - المتغيرات الاجتماعية والثقافية : إن التطور الحادث في البيئة الاجتماعية والثقافية التي تنشط فيها المؤسسة لها تأثير قوي على المؤسسة من خلال تأثيرها على السوق فعامل السن أو المستوى لهما أثر على الطلب والسلوك الاستهلاكي للأفراد ولذا يتوجب على المشخص أن يحلل النمو الديمغرافي، وتوزيع المداخيل والاستقرار الاجتماعي والتغير في طرق المعيشة، وتقاليده وعادات وثقافات المجتمع، حيث يمكن تشخيص البيئة الثقافية والاجتماعية من التعرف على سوق

العمل وحركته، مما يساعد في تحديد أساليب العمل الأكثر ملائمة للمؤسسة، ويساعدها في إعداد إستراتيجياتها المناسبة .

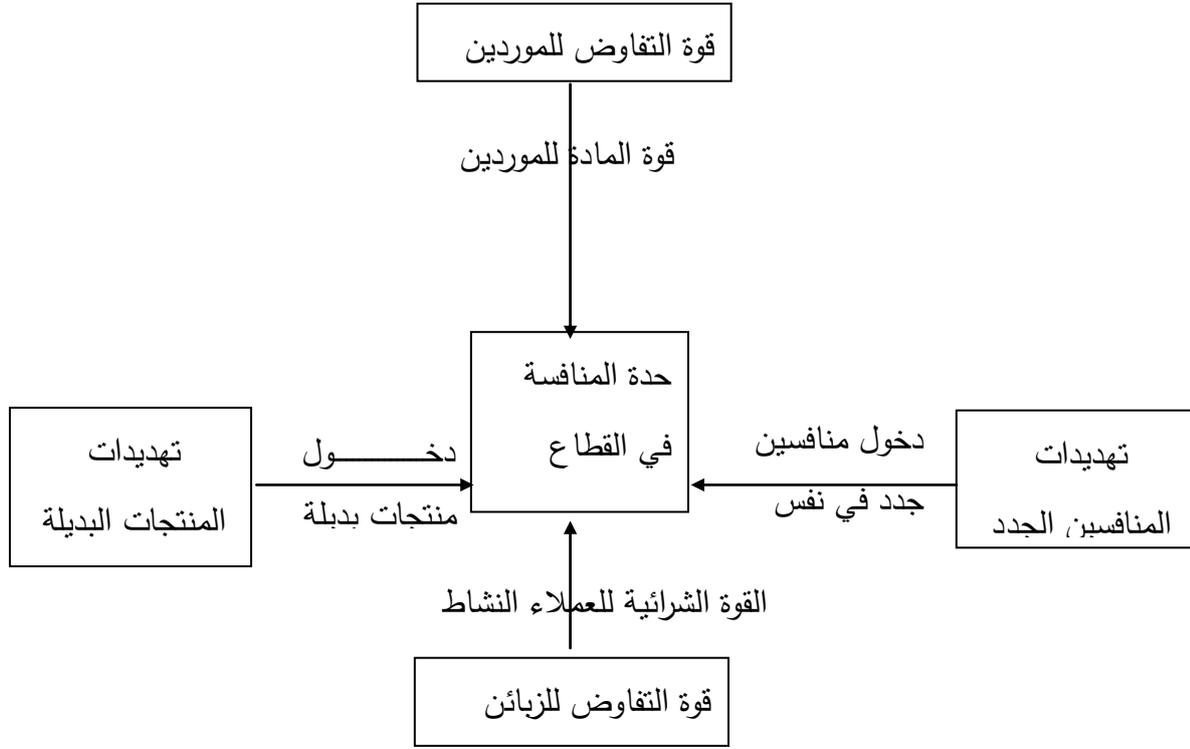
د - المتغيرات التكنولوجية : لقد عرف **Horwich** التكنولوجيا بأنها التجسيد العقلي للمعارف العلمية والتقنية في تصميم وتطوير وصناعة المنتج . [29]

إن ما نلاحظه في هذا المفهوم أن البعد التكنولوجي يتمثل في النفقات العامة للبحث والتطوير والاستثمار العام والخاص في مجال التكنولوجيا وكذا سرعة التغير، ولذا على الشخص أن يهتم بدراسة وتحليل كل التغيرات والتطورات الحادثة في المجال التكنولوجي خاصة في الوقت الراهن الذي يتميز بالتغير السريع في التكنولوجيا مما يصعب التحكم في تأثيرها والتنبؤ بتطوراتها خاصة في ظل تعدد التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة .

ثانيا : البيئة الصناعية

لقد أشار بورتر في هذا الشأن إلى أن هناك خمس أنواع من القوى التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير أو الضغوط على ربحية المنظمات في الصناعة المعنية، عندما تكون قوى المنافسة مواتية أي في صالح المنظمة قبل الضغط أو التأثير السلبي على الربحية والعكس بالعكس . [68]

نلاحظ أن البيئة الصناعية أو ما يطلق عليها أحيانا بالبيئة الخارجية الخاصة أو البيئة التنافسية أنها تتكون من خمسة عوامل كما أشار إليها بورتر، وتتمثل في التنافس الحاد، تهديد المنافسين الجدد، المنتجات البديلة، قدرة التفاوض مع الموردين وهذا حسب الشكل رقم (1) لبورتر.



شكل رقم (2-1) : نموذج القوى الخمس لبورتر [69]

إن الفائدة من هذا النموذج هو تحليل التنافس من خلال البحث على طبيعة وشدة المنافسة في القطاع وبين المنافسين ويمكن أن نقدم شرح للقوى الخمس التي قدمها بورتر .

أ- حدة المنافسة : يكون التنافس حاد عندما يقدم المنافس سلعة تعتبر بديلا كاملا لسلعة نظيرة، الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان وشدة درجة المنافسة. [70]

إن ما نستنتجه من هذا المفهوم أن ربحية المؤسسة تنخفض كلما زادت حدة المنافسة وذلك نظرا لارتفاع التكاليف مع تخفيض الأسعار وعلى الشخص أن يدرس حدة المنافسة ومدى تأثيرها على ربحية المؤسسة وما الإستراتيجيات المناسبة التي يمكن اتخاذها من طرف المؤسسة ويمكن أن نذكرها من خلال ثلاث نقاط مهمة:

- انخفاض نمو المبيعات.
- ارتفاع عدد المنافسين.
- غياب اختلاف المنتجات.

ب- تهديد المنافسين الجدد : على المشخص أن يقوم بدراسة احتمال منافسين ومدى العوائق أو التسهيلات الموجودة من رأس المال، وتكنولوجيا وموارد إدارية وبشرية وغيرها، وتقوم الشركة بحماية نفسها عن طريق اقتصاديات الحجم أو تمييز خصائص المنتج أو تمييز الخدمات المقدمة للعميل وتغيير قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسين الجدد . إلى جانب الدخول في المنافسة السعرية وأحيانا بعض الشركات تخفض من أسعارها حتى تقضي على المنافس الجديد ويخرج من السوق.[71]

ما نلاحظه أن دخول المنافسين الجدد يؤثر على ربحية المؤسسة فكلما كان دخول منافسين جدد كلما إنخفضت ربحيتها وذلك كون المنافسين الجدد يسعون للحصول على نصيب من الأسواق أو أكبر كمية من المواد، وهذا ما يدعو المؤسسة إلى السعي للمحافظة على حصتها السوقية أمام هذه المنافسة وقد تكون بتخفيض أسعارها رغم وجود الحواجز المالية والتكنولوجية والتجارية والتنظيمية التي تساعد المؤسسة في المحافظة على ربحيتها .

ج - قوة التفاوض مع الزبائن : يؤثر الزبائن على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار وأن أي تغيير يحدث في الزبائن يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المنظمة، ويكون الزبون في موقف قوة في الحالات التالية:[43]

- للزبون دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة .
- وجود بدائل للسلع والخدمات
- تجانس السلع والخدمات
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغير في أسعار السلع والخدمات .

من خلال هذا المفهوم نرى أنه على المشخص التعرف على الزبائن الحاليين والمحتملين من أجل جذبهم إلى المؤسسة بدل انجذابهم لمؤسسات أخرى، ولذا يجب طرح الأسئلة والإجابة عنها.
هل المنتج هو نمطي بالنسبة للزبون؟ هل يمكن تقليده؟ هل هو منتج مميز من حيث الجودة والسعر؟

د - قوة التفاوض مع الموردين : إن قوة تفاوض الموردين وتأثيرها على المؤسسة يتوقف على الوضعية التي يكون فيها الموردين وتمثل قوتهم في:[69]

- سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين.

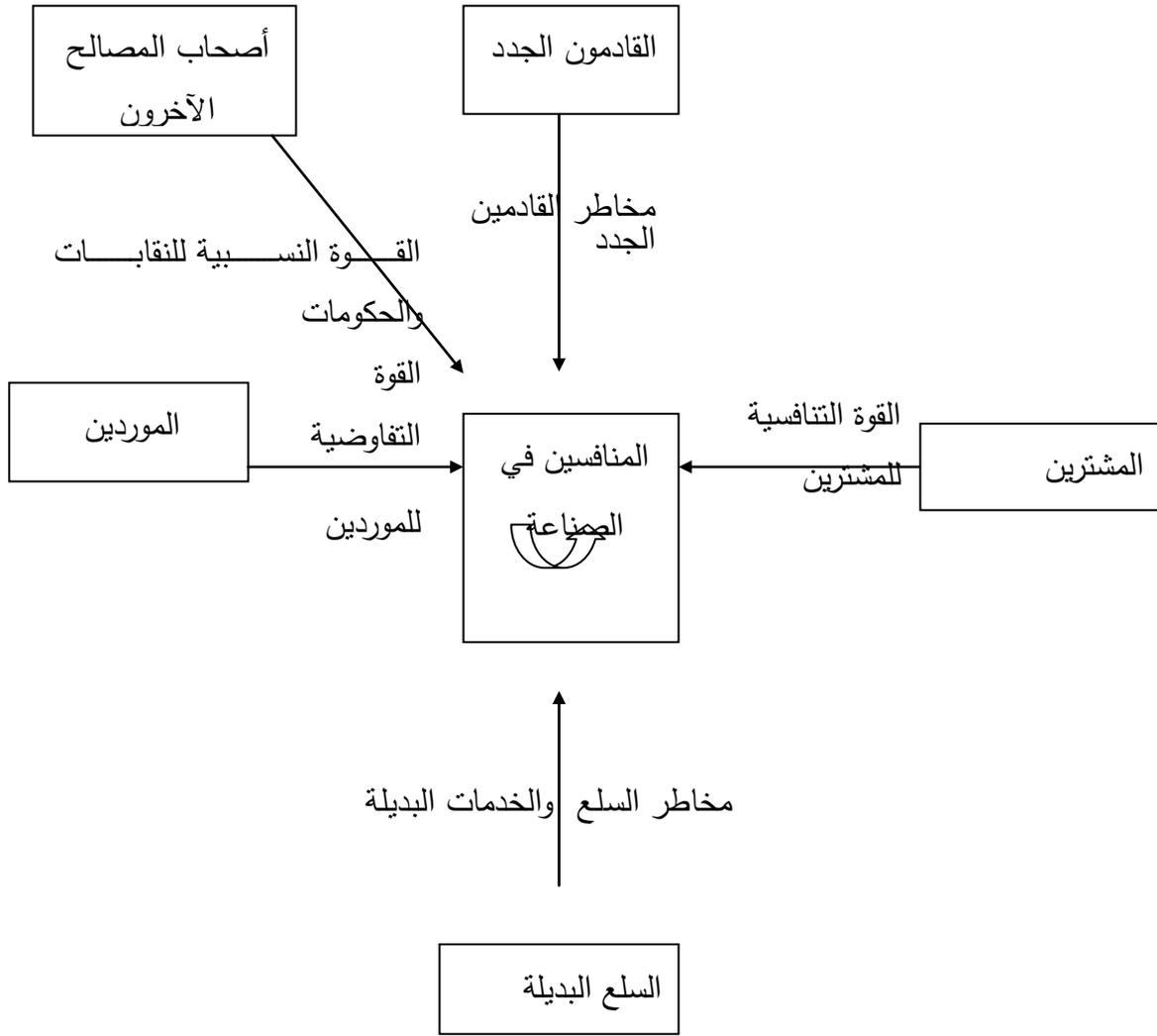
- عند عدم توافر المواد بنفس نوعية المواد المقدمة من طرف الموردين وعدم وجود المفاضلة.
- عندما تصبح المواد الخام عند الموردين تمثل عنصرا رئيسيا من مدخلات السلعة الخاصة بالمنتج .
- عندما لا يتوفر الموردين البديلاء للمؤسسة أي عدم توفر السلع البديلة.
- عندما يصبح الموردون يؤثرون على المؤسسة من خلال تشكيلهم للتهديد الحقيقي لها، من خلال منعها من أية محاولة تكامل رأسي أمامي.
- مدى نسبية المساهمة من طرف الموردين في التكلفة الكلية للصناعة في المؤسسة.
- عندما يكون هناك تهديد بالاتجاه نحو التكامل الخلفي مما يؤثر على المؤسسة.

إن هذه العوامل تعمل على زيادة القوة التفاوضية للموردين مما يزيد من قدرتهم على التحكم في الأسعار من حيث رفعها، أو تخفيض نوعية السلع والخدمات المشتراة منهم أو تخفيض في الكميات وهذا يعتبر تهديد قوي للمؤسسة.

رغم أن جل المؤلفين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي قدموا نموذج بورتر للقوى الخمس على أنه يتكون من العناصر المذكورة سابقا، إلا أن عبد العزيز صالح بن حبتور أضاف قوة أخرى والمتمثلة في أصحاب المصالح الأخرى، ونرى معه نفس الرأي . لأن أصحاب المصالح الأخرى لها تأثير قوي على الصناعة ولو أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ونورد ما جاء به فيما يتعلق بالقوة الخامسة

أ- القوة النسبية لأصحاب المصالح الأخرى : هناك جماعات مختلفة من أصحاب المصالح في البيئة الخارجية الخاصة مثل الحكومات، النقابات، مجالس محلية مقرضين، الفرق التجارية . وتختلف قدرة هؤلاء من منظمة لأخرى.[70]

نحن نعلم أن النقابات والحكومات خاصة لها تأثير قوي على البيئة الصناعية وذلك من خلال القوانين وكذا عمل النقابات في التأثير على العمال في المنظمة، مما يؤثر على المركز التنافسي للمؤسسة وعلى ربحيتها . ونقدم الشكل الذي يحدد القوى الخمس المحركة للصناعة .



شكل رقم (2-2): نموذج القوى المحركة للمنافسة [70]

2-1-2 : مداخل التشخيص الاستراتيجي

1-2-1-2 : مداخل تحليل البيئة الداخلية

لقد صنف الإستراتيجيون عدة مداخل لتحليل البيئة الداخلية حيث يتم الاعتماد عليها في عملية التحليل كل على حدى أو أخذ مزيج منها في عملية التحليل وسنحاول التطرق إليها في هذا المطلب .

أولاً : مدخل s7

ويقصد بالسبعة s وهو المتغيرات التنظيمية الرئيسية التي يعتمد عليها المحلل حيث يبدأ

جميعها بالحرف s وهي: [41]

Structure	• الهيكل
staff	• الأفراد
strategy	• الإستراتيجية
style	• النمط
Systems and procédures	• الأنظمة والإجراءات
skills	• المهارات
shared values	• القيم المشتركة

وهذه المتغيرات التنظيمية تعتبر هي المكونات البيئية الداخلية التي يجب تحليلها، وجمع المعلومات عنها من أجل تحديد نقاط الضعف والقوة في كل منها، ومن ثم في المؤسسة حيث يتوجب على الإستراتيجيون العمل على تحقيق التوازن بين هذه المتغيرات حتى يتحقق نجاح المؤسسة .

ثانياً : مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق PIMS

يتم استخدام هذا المدخل بهدف تحديد الإستراتيجيات التي يكون لها أفضل عائد على الاستثمار. وفي ظل أي ظروف بغض النظر في طبيعية نشاط الوحدة الإستراتيجية .

ويضيف جمال الدين محمد مرسي إلى أن هذا المدخل قد وجهت له انتقادات من الناحية العملية وأن أهمها:

أهم العوامل المؤثرة في الأداء مثل كثافة الاستثمار، الحصة السوقية، الجودة البيئية للمنتج والطاقة وكل هذه العوامل خارج نطاق سيطرة الإدارة خاصة في قصير الأجل. [41]

إن مدخل Pims لا يمكن التحكم في عوامله على قصير الأجل، وهذا بسبب المتغيرات التي يعتمد عليها إذ أنها متداخلة مع بعض متغيرات البيئة الخارجية كالسوق والطاقة التي تتغير بتغير البيئة التكنولوجية، إلا أنها على طويل الأجل يمكن السيطرة عليها ولذا يمكن الاعتماد على هذا المدخل في تحديد نقاط الضعف والقوة وذلك بالمقارنة مع المنافسين في نفس الصناعة .

ثالثاً: مدخل سلسلة القيمة

يعتبر أحد الوسائل التي تستخدم في معرفة مدى التنسيق بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة حيث يتم التعامل معها على أنها سلسلة من الأنشطة الهادفة إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتتضمن هذه العملية أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وكل نشاط من الأنشطة يضيف قيمة للمنتج . ويتم تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة نقاط الضعف والقوة الحالية والمحتملة.[42]

وطور هذا المدخل من قبل porter حيث قسم الأنشطة ضمن السلسلة إلى تسع فئات تضمها مجموعتان أساسيتان هما:[24]

أ- الأنشطة الأساسية : وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن الإمدادات الداخلية، العمليات، الإمدادات اللوجستية الخارجية، التسويق للخدمة .

ب- الأنشطة المساندة : وهي التي توفر المدخلات بالشكل الذي يدعم القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتشمل البنية الأساسية التحتية، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، التجهيزات .

إن التقييم الذي قدمه بورتر وهو ما يعرف لدى المحللين خاصة في مجال التكاليف واتخاذ القرار بمراكز التحليل في المؤسسة والتي تتوزع إلى مراكز تحليل رئيسية ومراكز مساعدة . وإذا كان تكلم الكاتب في هذه النقطة على أن إدارة الموارد البشرية في النشاطات المساعدة مثلها مثل التكنولوجيا فإنه في رأينا أن الموارد البشرية أهم بكثير، إذ يتوجب إعطاء الأهمية لها أكثر لأنها تعتبر العامل الأساسي في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والتي بدونها لا يمكن بناء إستراتيجية ولا القيام بعملية التشخيص.

رابعاً : مدخل التحليل الوظيفي

يعتمد هذا المدخل على تحليل وظائف المنظمة وأنشطتها حيث يكون وفق المستويات الإدارية حيث يركز على تحليل الإدارة وفحص المناخ الإداري السائد وتحليل عمليات المنظمة من خلال وظائفها التسويقية، المالية، الإنتاجية، الموارد البشرية .[24] ويعتبر هذا المدخل أبسط المداخل المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية.

خامسا: مدخل SWOT

إن هذا المدخل يستخدم وظيفة المؤسسة في بيئتها لتحديد معرفة التغيرات الحادثة في بيئة الصناعة، هذا المدخل يقيم بيئة المؤسسة للربط حيث يساعد على إحداث المطابقة بين نواحي القوة والضعف في المؤسسة وربطها بالفرص والتهديدات حيث التطابق الجيد يساعد على الاختيار الإستراتيجي ويعتمد هذا المدخل على عاملين أساسيين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.[69]

إن مدخل swot تحليل القوة والضعف /الفرص والتهديدات يعتبر المدخل الأكثر شيوعا في استخدامه حيث يساعد على الربط بين التغيرات في البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية للمؤسسة مما يساعدها في اتخاذ القرار الإستراتيجي المناسب، وسنتطرق بأكثر تفصيل لهذا المدخل في الفصول الموالية .

2-2-1-2 : تقنيات وأساليب تحليل البيئة الخارجية

تختلف أساليب وتقنيات تحليل البيئة الخارجية باختلاف المنظمات من حيث الحجم والإمكانات الداخلية من موارد بشرية وثقافة المنظمة وفلسفتها، إلا أنه تم الاتفاق على ثلاث أساليب في عملية التحليل وهي المسح البيئي، التنبؤ والوقاية .[24]

أولا : المسح البيئي

إن نشاط التشخيص البيئي يتكون من مجموعة من المراحل المتتابعة التي لا بد من القيام بها لأغراض المسح البيئي وبصفة عامة، فإن نشاط التشخيص البيئي يشمل على الأنشطة التالية:[45]

- تحديد وتحليل متطلبات الأطراف المختلفة المعينة ذات العلاقة بالمنظمة
- تحديد وتحليل مكونات وخصائص بيئة المنظمة.
- تحديد وتحليل الخصائص الهيكلية والإدارية للمنظمة.
- ممارسة أعمال الإدارة الإستراتيجية.
- تحليل التفاعل والتأثير المتبادل بين العناصر السابقة .

وقد بين مؤيد سعيد السالم أن عملية المسح البيئي يجب أن تقتصر على توفير المعلومات التي تخدم عملية التنبؤ ومصحة المنظمة بغض النظر عن كم المعلومات أو التحليل التفصيلي لها.

إن الحصول على المعلومات المطلوبة تتم بشكل غير رسمي وبأساليب شخصية ويتم الحصول عليها من مصادر عديدة مثل العملاء، الموردين، البنوك، الاستشاريون، النشرات، الملاحظات الشخصية، الإنترنت.[42]

إن الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية يتوقف على قوة نظام المعلومات المتواجد بالمنظمة (حيث أن البيئة تتوفر على كم هائل من المعلومات) في تخزين ومعالجة المعلومات المتحصل عليها لاستخدامها في عملية التحليل وبالرغم من استخدام الأساليب الشخصية في الحصول على المعلومات إلا أنه يجب أن يكون هناك بنك معلومات يساعد في عملية المنتج والحصول على المعلومات . إن الطريقة التي ذكرها مؤيد سعيد السالم تكون أكثر نجاعة في الدول النامية وقد نلجأ إلى بعض الطرق التي تستخدم في الدول المتقدمة كالتجسس الصناعي والتي اعتمدت عليه اليابان في صناعتها، أو اللجوء إلى بعض الأساليب غير شرعية وهي المنتشرة كثيرا في عالمنا اليوم

ثانيا : التنبؤ البيئي

ويقصد به وضع الاقتراحات التخطيطية ويعني قيام المدبرون بتحديد سلوك أي عنصر يؤثر في المشروع وذلك في المستقبل . فإذا كانت بيانات الماضي والحاضر واضحة وكمية أمكن التنبؤ بسلوكها في المستقبل، وهذا في ظروف التأكد فإنه يتم اللجوء إلى عدة أساليب تزيد في القدرة على التنبؤ ووضع الاقتراحات حيث يتم استخدام تحليل الاتجاهات وأساليب العصف الذهني، أسلوب الدلفي، النماذج الإحصائية، بناء السيناريوهات .[36]

وقد عدد فلاح حسن عداي الحسيني أساليب التنبؤ في مجموعة من العناصر تتمثل في:[43]

السلاسل الزمنية

تحليل الاتجاهات

بناء النماذج

نماذج الإقتصاد الرياضي

تحليل الانحدار

تقديرات رجال البيع

أسلوب الدلفي

العصف الذهني

الجماعات الصورية

السيناريوهات .

إن عملية التنبؤ أو التخطيط للمستقبل لا تتوقف فقط على الأسلوب المتبع، إذ أن المعلومات الدقيقة المتحصل عليها تلعب دورا كبيرا في عملية التنبؤ، ولذا يجب إعطاء أهمية بالغة في الحصول على المعلومات وتمحيصها حتى يمكن الاستفادة منها في عملية التنبؤ بالمستقبل، ويبقى الأسلوب المتبع من طرف المنظمة حسب حجمها وكبرها ونموها حيث يجب مقارنة استخدام هذا الأسلوب بالتكاليف والعائد المنتظر من استخدامه .

ثالثا: الرقابة البيئية

يمكن للإدارة أن تشكل بحكم تجربتها وخبرتها منهجية خاصة بها للرقابة على الأحداث البيئية واتجاهات تطورها استنادا إلى رؤيتها وفلسفتها، كما يمكن للمدراء الرئيسيون أن يعيدوا النظر باستمرار في الاستنتاجات والطروحات المقدمة للدراسة والخاصة بالمنتج والتنبؤ البيئي. [24]

إن عملية المراجعة البيئية للمعلومات وعملية التنبؤ تتوقف على إمكانيات المنظمة وخبرتها حيث يمكنها وضع أساليب للرقابة تكون متفقة وثقافتها ورؤيتها للمستقبل، كما تستند إلى خبرة وذكاء العنصر البشري المتوفر لديها . إن عملية الرقابة البيئية على الأحداث والاتجاهات والتغيرات التي تحدث تسمح للمنظمة بتصحيح مسارها وتعديل الخطط التي وضعتها بناء على المعلومات المتحصل عليها، وهنا يتوجب على المؤسسة القيام بعملية تشخيص لنظام المعلومات الخاص بها حتى يدعم عملية التشخيص .

2-2: تحليل محفظة الأعمال

يقصد بمحفظة الأعمال مجموعة الأنشطة المختلفة والمتنوعة التي تباشرها الوحدة الاقتصادية في الوقت الحالي أو التي كانت تباشرها في الماضي، تختلف نوعية أنشطة المحفظة باختلاف نوع المنظمة، حيث المنظمة وحيدة الأعمال غالبا ما تكون أنشطة محفظتها مرتبطة ببعضها البعض، أما المنظمات المتعددة النشاط فيتوقع عدم وجود نفس الارتباط بين أنشطتها. [72]

إن أسلوب تحليل المحفظة يساعد في تقييم مستوى الأداء، إما لوحدة الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات، أو الأسواق، سواء كان ذلك مرتبطا بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل. [32]

إن ما نلاحظه أن أسلوب تحليل المحفظة يلعب دور كبير في تحليل الأنشطة المختلفة للمنظمة في تقييم أداءها لوحدة الأعمال الإستراتيجية ولخطوط الإنتاج والأسواق في الماضي

والحاضر. وما يمكن أن نستنتجه مما سبق أن التحليل الإستراتيجي يلعب دور كبير في عملية تقييم الأداء باستخدام أسلوب المحفظة، إن الأدوات المستخدمة في هذا الأسلوب ومن أهمها نموذج مجموعة بوسطن BCG نموذج إشارة المرور لشركة جنيرال إلكتريك GE ونموذج ماكينزي ADL. ونحاول التطرق لكل نموذج وأهميته في اتخاذ القرار وقياس الأداء في المؤسسة.

1-2-2: مصفوفة مجموعة الاستشارية بوسطن BCG

1-1-2-2 : مفهوم وأبعاد المصفوفة

أولاً : المفهوم

إن The Boston Consulting Group مجموعة الاستشارية هي عبارة عن مكتب الاستشارات الإستراتيجية قام بوضع نموذج للتحليل الاستراتيجي وعرف باسمه حيث يعتبر النموذج الأقدم منذ سنة 1970، إذ يعمل على تقييم الوضع التنافسي للمؤسسة. [15] كما أنه ذكر مفهوم آخر إن نموذج المجموعة الاستشارية لبوسطن يعتمد على مفهوم دورة حياة النشاط ومنحنى الخبرة، حيث يخلص إلى أن مردودية المؤسسة تكون أكبر كلما كانت الحصة السوقية النسبية مرتفعة، إن قيمة كل نشاط يتم قياسها على أساس معدل النمو، والمركز التنافسي لميدان كل نشاط إستراتيجي وتقييم الحصة السوقية للمؤسسة [73] وقد قدمت Maria Zerizer مفهوم لنموذج المجموعة الاستشارية لبوسطن وهي مصفوفة موجهة لتحليل مؤسسة كبيرة عبر مجموعة ميادين النشاط الإستراتيجية، إن تحليل BCG يعتمد على معيارين أساسيين هما معدل النمو للسوق الذي يشير إلى نمو الحجم الإجمالي للمبيعات، الأساس الثاني هو الحصة السوقية النسبية التي تعبر عن معدل مبيعات المؤسسة مقارنة بالمنافسين الرئيسيين في نفس ميدان النشاط [74]. كما ذكر Michel Darbelet وآخرون أن مجموعة بوسطن الاستشارية قدمت سلم لتقييم الأنشطة، يرتكز هذا السلم على نقطتين وفقاً لشرطين هما الربحية ومستقبل ميدان النشاط، هذين الأساسيين هما معدل النمو للسوق، والحصة السوقية النسبية. [75]

إن ما نلاحظه من المفاهيم السابقة أن مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن هي نسبة لمكتب الاستشارات الإستراتيجية ببوسطن الولايات المتحدة الأمريكية، حيث يعتبر أقدم نموذج استخدم في التحليل الاستراتيجي وكان ذلك سنة 1970.

إن هذا النموذج يعتمد على معيارين في التحليل هما معدل نمو السوق، والحصة السوقية النسبية، إذ تعتمد المؤسسة على شرطين لتحقيق التحليل وفقاً لهذا النموذج، هما توفر الربحية من

النشاط وكذا مستقبل كل ميدان نشاط، حيث يقوم هذا النموذج بتقسيم المؤسسة إلى مجموعة من ميادين النشاط الإستراتيجية، ويعمل هذا النموذج على التمييز بين الأقسام والمنتجات بالاعتماد على المعيارين المذكورين سابقا . ويمكن أن نقدم مفهوم شامل لنموذج مجموعة بوسطن الاستشارية بالاعتماد على المفاهيم السابقة وتحاليل كتاب آخرون لمفهومه.

هو مصفوفة وضعت من طرف مكتب الاستشارة الإستراتيجية لتحليل وتقييم المركز التنافسي للمؤسسة وكذا نشاطها بالاعتماد على معيارين أساسيين، معدل النمو للسوق، والحصة السوقية النسبية وذلك من خلال دورة حياة المنتج ومنحنى الخبرة.

ثانيا: أبعاد مصفوفة BCG

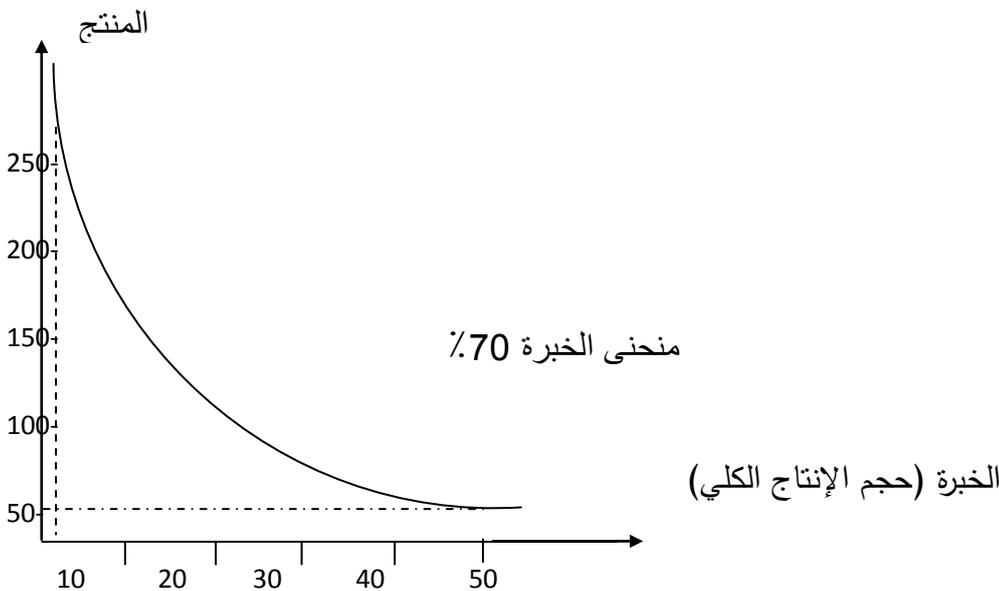
إن نموذج BCG يقوم على افتراض أساسي هو أثر منحنى الخبرة على الأداء عبر الزمن، كما له بعدان أساسيان في عملية التقييم وهما معدل النمو، وحصة السوق.[70]

إن هذا النموذج يقوم على أبعاد أساسية من أجل عملية التحليل والتي نحاول تقديمها في هذه النقطة بتقديم مفهوم كل بعد وكيفية حسابه.

1- منحنى الخبرة : إن منحنى الخبرة بدأت دراسته منذ 1925 عندما لاحظت فرق العمل في تصنيع الطائرات، أن الوقت اللازم في تجميع الطائرة ينخفض كلما كان عدد الطائرات المصنوعة كبيرا، ولاحظت مجموعة بوسطن أن الوقت اللازم ينخفض كلما زادت وتائر الإنتاج.

كلفة الوحدة الواحدة من

وهذا حسب الشكل التالي: [24]



شكل رقم (3-2): منحنى الخبرة. [24]

إن منحنى الخبرة يرتكز على أساس مستويين هما المستوى الأدنى والذي يشير إلى أنه كلما تراكم الإنتاج لسلعة ما كلما انخفض وقت العمل المخصص لها ، حيث يظهر المهارة المتزايدة للعمل أما المستوى العالي، فإنه يبين العلاقة بين كلفة الإنتاج وكمية الإنتاج المتراكمة (إبداع، بحث، تسويق، إنتاج، الاستثمار، إدارة، ... الخ) وبإدخال كل التكاليف نصل إلى العلاقة الرياضية لحسابه [5]

$$C_t = C_0 \left(\frac{V_t}{V_0} \right)^{\lambda}$$

إن ما نلاحظه من خلال المفهوم السابق والشكل رقم (2-1) يتضح لنا أن منحنى الخبرة يدرس العلاقة بين الخبرة المتراكمة وتكلفة الوحدة حيث أنه كلما ازدادت وتضاعفت الخبرة في إنتاج منتج معين فإن ذلك يؤدي إلى انخفاض في تكلفة الوحدة الواحدة لأنشطة الإنتاج والتسويق، ونرى أن ذلك يتحقق في اقتصاديات الحجم الكبيرة ، وهذا ما نراه في الدراسة المتعلقة بتجميع الطائرات. ويقدم لنا عبد العزيز صالح بن حبتور ستة عوامل أساسية لتحقيق انخفاض التكلفة. العوامل الستة [70]

- ✓ تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير،
- ✓ زيادة فعالية القوى العاملة ،
- ✓ تحسين العملية الإنتاجية ذاتها،
- ✓ الوصول إلى تصميم امثل للمنتج،
- ✓ تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج ذاته.

إن حساب منحنى الخبرة يكون من خلال العلاقة التي ذكرناها سابقا حيث:

V_e : الإنتاج المتراكم في التجربة الحالية ، V_0 : الإنتاج المتراكم في التجربة الماضية ، λ : نسبة التجربة C_t : كلفة الإنتاج للزمن t ، C_0 : كلفة الإنتاج للزمن صفر [5]

$$C_t = C_0 \left(\frac{V_e}{V_0} \right)^{\lambda}$$

وبإدخال اللوغاريتم

$$\text{Log}C_t = \text{Log} \left[C_0 \left(\frac{V_e}{V_0} \right)^\lambda \right] \Rightarrow \text{Log}C_t = \text{Log}C_0 - \lambda \text{Log} \left(\frac{V_e}{V_0} \right)$$

وبالتعويض في هذه العلاقة نحدد منحى الخبرة.

2- حصة السوق : إن الحصة السوقية النسبية تركز على المركز التنافسي لكل ميدان نشاط استراتيجي في المؤسسة أي على وضعها التنافسي بالنسبة للمنافس الأقوى ، وتحسب الحصة السوقية للمؤسسة بالنسبة للمنافسين الأساسيين لها [59] وكذلك إن الحصة السوقية للمؤسسة هي التي تحقق تدفق نقدي موجب يسمح لها باستخدامه في أنشطة أخرى [47] كما أن الحصة السوقية تتحقق بعد بيع منتجاتها بسعر أقل من سعر المنافسين ويتحقق حصة سوقية كبيرة يتحقق التدفق النقدي الموجب الذي يستخدم في تدعيم وحدات إستراتيجية أخرى والتي تظهر احتمالات جيدة في النمو. [70]

إن الحصة السوقية النسبية تحسب على أساس مبيعات وحدة النشاط بالمؤسسة إلى مبيعات أكبر المنافسين في السوق بالعلاقة التالية: [27]

مبيعات وحدة النشاط بالشركة

= نسبة الحصة السوقية النسبية

مبيعات أكبر منافس بالسوق

إن ما نلاحظه في الحصة السوقية أنها تسمح للمؤسسة بمعرفة حصتها بالنسبة لباقي المنافسين مما يساعد في التعرف على موقعها التنافسي كما تمكنها من تحديد التدفق النقدي الذي يساعدها في تدعيم وحداتها الإستراتيجية وأنشطتها الأخرى ، والحصة السوقية ماهي إلا امتداد لفكرة اثر الخبرة ودورة حياة المنتج ، وبالتالي ماهي إلا تمثيل لهيكل التكاليف ، لمجال نشاط معين في المؤسسة، أي أن كلما استطاعت المؤسسة أن تبيع بسعر أقل من المنافسين كلما مكنها من الحصول على حصة سوقية أكبر ، وبذلك تحقق هامش ربح أكبر مما يحقق لها تدفق نقدي موجب.

3- معدل النمو السوق: إن معدل النمو يعبر عن نسبة المبيعات للمنتج والسوق. [70] كما أن معدل النمو يعتبر كمؤشر جذب هام للسوق، حيث يقدم معلومات حول احتياجات السيولة الضرورية لميدان النشاط الاستراتيجي. [59]

إن ما نلاحظه من خلال هذا المفهوم أن معدل النمو السوق هو عبارة عن مؤشر يعبر عن درجة جاذبية السوق ومدى تغطية الاحتياجات في السيولة الضرورية لتنمية ميادين النشاط الاستراتيجي للمؤسسة، ويتحدد معدل النمو على أساس التغير في إجمالي المبيعات إلى إجمالي المبيعات للفترة وحسب بالعلاقة التالية :

إجمالي المبيعات للفترة (ن+1) - إجمالي المبيعات في الفترة ن

إجمالي المبيعات للفترة ن

وحيث تتراوح قيمته بين أقل من الصفر وأكبر من الصفر، حيث تشير هذه القيم إلى وضعية السوق على الترتيب: سوق متقلص، سوق ساكن، سوق في حالة نمو. [27]

2-1-2-2 : تشكيل وحدات النشاط داخل المصفوفة

أولا : خطوات إعداد المصفوفة

إن الخطوات الواجب إتباعها لإعداد مصفوفة بوسطن الاستشارية تتمثل في النقاط التالية: [32]

$$1- \text{حساب الحصة السوقية لأكبر منافس} = \frac{\text{مبيعات أكبر منافس}}{100 \times \text{مبيعات الصناعة}}$$

$$2- \text{حساب الحصة السوقية لكل قسم من الأقسام} = \frac{\text{مبيعات القسم}}{100 \times \text{مبيعات الصناعة}}$$

$$3- \text{حساب المركز التنافسي النسبي للقسم} = \frac{\text{الحصة السوقية للقسم}}{100 \times \text{الحصة السوقية لأكبر منافس}}$$

4- تمثيل المركز التنافسي النسبي على المحور السيني حيث يكون بين 0، 0.5، 1

5 - تحديد معدل نمو الصناعة لكل قسم من الأقسام ويكون على المحور الصادي ويتراوح بين- 20 ، + 20 والصفر نقطة الوسط.

6 - تقسيم المصفوفة إلى أربع خلايا (الاستفهام، النجوم، البقرة، الكلاب)

7 - توزيع المنتجات والأقسام على خلايا المصفوفة وتمثيله بدوائر تناسب حجم المبيعات الكلية للمؤسسة.

8 - تحديد الاستراتيجيات البديلة التي تناسب كل قسم.

إن إعداد المصفوفة انطلاقاً من الخطوات السابقة تساعد متخذي القرار في اتخاذ القرار الاستراتيجي انطلاقاً من الاستراتيجيات البديلة التي يتم وضعها لكل قسم . كما تمكن المسير من معرفة أداء كل قسم مقارنة بالصناعة ككل.

وانطلاقاً من الخطوات التي تم ذكرها سابقاً يتم تشكيل المصفوفة حيث تأخذ الشكل التالي:

الحصة السوقية النسبية

قوي

ضعيف

معدل النمو	قوي	<p>☆ النجمة</p> <p>توازن في السيولة استثمارات مرتفعة</p> <p>خزينة متوسطة</p>	<p>؟ الاستفهام</p> <p>احتياجات السيولة</p> <p>استثمارات ضعيفة مرتفعة</p>
	ضعيف	<p>البقرة الحلوب</p> <p>فائض في السيولة</p> <p>استثمارات ضعيفة</p> <p>خزينة مرتفعة</p>	<p>الكلاب</p> <p>توازن في السيولة</p> <p>استثمارات معدومة</p> <p>أو تنازل على لاستثمارات خزينة ضعيفة أو سالبة</p>

الشكل رقم (2-4): نموذج مصفوفة BCG [76]

ثانياً: تحليل خلايا المصفوفة

إن مصفوفة BCG تتكون من أربع خلايا حيث كل خلية تعبر عن وضعية المؤسسة والإستراتيجية الممكنة لتفادي أو الاستفادة من ضعف وقوة المؤسسة.

1- النجوم stars : تعبر عن أفضل الفرص المتاحة أمام المنظمة في المدى البعيد في كل من النمو والربحية ، والنشاط المتواجد في هذه الخلية يجب تدعيمه بمزيد من الاستثمارات من أجل المحافظة عليه وتدعيمه للسيطرة على السوق.[32]

إن ما نراه في هذه الخلية أن النشاط يتميز بوجود قدر مرتفع من النمو في قطاع السوق الذي تحقق فيه المنظمة حصة سوقية كبيرة.[47]

إن ما نلاحظه أن هذا المربع لا يحقق للمؤسسة ربحية مرتفعة رغم معدل النمو الكبير وذلك يعود كون المنتج أو النشاط في مراحله الأولى أين يتطلب استثمارات كبيرة من أجل دخول السوق ما يهيئ الانتقال إلى خلية الأبقار الحلوب.

2- علامات الاستفهام : تعبر هذه الخلية على أن ميدان أو نشاط غير متموقع بصفة جيدة في السوق حيث يتطلب استثمارات من أجل تحقيق ربحية كبيرة وهذا يقود إلى طرح التساؤل حول الإستراتيجية المختارة من طرف المؤسسة[74] إن علامات الاستفهام تتميز بنمو قوي مع وجود حصص سوقية ضعيفة ، تمثل مستقبل المؤسسة، ويطلق عليها أحيانا نشاطات المأزق.[5]

إن تسميتها نشاطات المأزق هو نظراً لوضع المؤسسة في مأزق حول اختيار البديل الاستراتيجي المناسب للخروج من المأزق وكونها مستقبل المؤسسة يعود إلى النمو القوي الموجود لدى المؤسسة مما يسمح لها مستقبلاً الحصول على حصص سوقية كبيرة وبالتالي معدل ربحية عال، وهذا ما يؤدي بها إلى الانتقال لخلية الأبقار الحلوب.

3- الأبقار الحلوب : تعبر عن ميادين نشاط تتميز بموقف تنافسي كبير في تنافس صناعة ضعيف حيث كان بالأمس نجوماً وعلامات استفهام[69] وهي أقسام أو منتجات تتميز بموقف تنافسي كبير نسبياً ولكنها تتناسب في صناعة ذات معدل نمو منخفض ، وكثيراً منها كان بالأمس نجوماً ، وسميت بالأبقار الحلوب كونها تحقق تدفقات نقدية تزيد عن احتياجاتها ولذا يجب المحافظة عليها لأكثر وقت ممكن، ويجب اختيار استراتيجيات التطوير والتنويع للمحافظة على القوي منها والتخلي عن الضعيف لأنها قد تصبح كلاب تهدد وضع المؤسسة.[32]

إن معظم الأنشطة المتواجدة في هذه الخلية تدر دخلا كبيرا للمؤسسة من النقدية والربح وبالرغم من أن النمو منخفض إلا أنها تحقق مركزها في السوق ولا تحتاج إلى قدر كبير من الإنفاق والتكاليف منخفضة، وهذا ما يدل على استفادة المؤسسة من منحى الخبرة، حيث تستفيد من الفائض في النقدية وتوجهه إلى الإنفاق على الوحدات الواقعة في علامات الاستفهام أو النجوم لتحويلها إلى أبقار حلوب.

4- الكلاب : تتميز هذه الخلية بعدم وجود أمل في تطوير الأنشطة الواقعة فيها، كما أنها لا توجد حاجات مالية والعائدية الربحية قليلة، وقد تشكل هذه النشاطات تهديدا على مستقبل المؤسسة [77]

إن المنتجات والنشاطات الواقعة في هذه الخانة تتميز بحصة سوقية منخفضة ونمو منخفض في السوق، فهي أضعف منتجات المصفوفة ، وفي معظم الأحيان تؤدي إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية. [78]

إن ما نلاحظه في خلية الكلاب أن الحصة السوقية منخفضة مما يدل على أن المبيعات في الصناعة في تدهور وانخفاض حيث تكون التكاليف كبيرة والعائد قليل أو معدوم أحيانا، وهو وضع غير جيد بالنسبة للمؤسسة، والبقاء في هذا الوضع يخلق تهديدات مستقبلية، ورغم ذلك لا يمكننا القول أن النشاطات في هذا الموقع لا فائدة تروجى منها ويجب التخلي عنها بل يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحسين وتطوير هذه النشاطات ودفعها إلى الخانات الأخرى وهذا بالاستفادة من عملية التحليل وتحديد نقاط القوة والضعف المتواجدة في مثل هذه الأنشطة.

2-2-2 : مصفوفة ماكينزي

جاءت هذه المصفوفة لنفاذي العيوب والنقائص التي وجدت في المصفوفة BCG ونحاول في هذا المطلب التطرق إلى مفهوم وأبعاد ومكونات مصفوفة Mackinsey

1-2-2-2 : المفهوم والأبعاد

أولا : المفهوم تم اقتراح هذه المصفوفة من قبل جنرال إلكتريك بالاشتراك مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات في محاولة منها لتجنب الانتقادات التي وجهت إلى جماعة بوسطن حيث تركزت هذه الانتقادات على: [72]

- أن معدل النمو لا يعتبر المؤشر الوحيد في جاذبية الصناعة بل هناك العديد من المؤشرات الأخرى الواجب استخدامها إلى جانب معدل النمو.

-أن الحصة السوقية ليست المؤشر الوحيد الدال على قوة وضعف مركز النشاط حيث يتضمن المركز التنافسي العديد من العناصر بخلاف الحصة السوقية.

-أن العلاقة بين الحصة السوقية والربحية ليست بالضرورة علاقة خطية فقد تكون الحصة السوقية صغيرة ولكن مربحة.

-أنها تقتصر المجال التنافسي على واحد وهو الذي له أكبر حصة سوقية وبالتالي إهمال باقي المنافسين الذين قد يكون لديهم نمو سريع في الحصة السوقية.

كما يعرف هذا النموذج باسم مصفوفة جنرال إلكتريك أو إشارة المرور نسبة إلى الشركة المصممة.
[70]

كما أن هذه المصفوفة قدمت في سنة 1975 من طرف شركة جينيرال إلكتريك مكونة من تسعة خلايا ، وقد استخدمت فكرة الإشارة الضوئية حيث كل لون تقابله إستراتيجية أو وضعية ملائمة للمؤسسة [30] إلا أن سعد غالب ياسين قدم مفهوم أوسع لمصفوفة جنرال إلكتريك حيث ذكر بأنها نموذج لمصفوفة تحليلية متقدمة لتحديدات وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات الرئيسية التي تريد الشركة الإبقاء عليها في المحفظة أو التي تريد إلغائها ، وبالتالي تعين كيفية التعامل مع هذه الوحدات أو المنتجات في ضوء معايير للتقييم يقترحها هذا النموذج [78].

ما نلاحظه أن التسميات التي أطلقت على هذه المصفوفة هي نسبة إلى مؤسسة الاستشارات ماكينزي، كما أن بعض المفكرين يسمونها مصفوفة GE نسبة إلى الأحرف الأولى للشركة General Electric ، كما سماها البعض مصفوفة إشارة المرور نسبة إلى الألوان المستخدمة والتي تشبه ضوء إشارة المرور .

وما يمكن أن نخلص إليه من المفاهيم السابقة أن هذا النموذج جاء لتفادي العيوب التي وجدت في النموذج السابق بالاستفادة من المحاسن والمزايا الموجودة فيه ولذا فمصفوفة GE ماهي إلا تطوير للمصفوفة BCG، بمحاولة إدخال عوامل أخرى غير التي اعتمد عليها جماعة بوسطن .

ثانيا : أبعاد مصفوفة GE قدمت GE نموذج يرتكز على جاذبية الصناعة والموقع التنافسي كبعدين تحلل المنظمة أعمالها على أساسهما والاسترشاد بهما في تحديد مواقعها الإستراتيجية.[79]

إن نموذج GE يستند على تقييم جاذبية الصناعة وجوانب القوة الخاصة بالوحدة أو نشاط الأعمال محل التقييم.[70]

نلاحظ انم هذا النموذج يعتمد على بعدين أساسيين في التحليل حيث لا يأخذ معدل النمو كمؤشر وحيد في جاذبية الصناعة بل يحاول التركيز على مجموعة من النقاط إضافة إلى ذلك قدم هذا النموذج ثلاثة مستويات للتحليل هي عالي متوسط و منخفض وهذا خلاف لنموذج BGC الذي أهمل المستوى المتوسط ونحاول تقديم شرح لبعدي تحليل اللذان قدمهما النموذج.

1- جاذبية الصناعة

إن جاذبية الصناعة تضم مجموعة من العناصر تتمثل في: حجم الصناعة، نمو الصناعة، ربحية الصناعة، الثبات التكنولوجي، كثافة المنافسة، والموسمية في النشاط [72] وهي تمثل المستوى الرأسي للمصفوفة، ويتم تقدير جاذبية الصناعة التي ينتمي لها النشاط المقترح وذلك بتحديد درجة الأهمية لكل عنصر من العناصر التالية: حجم السوق، درجة الموسمية في الصناعة، قوة المنافسة داخل الصناعة، درجة استخدام الطاقة المتاحة، ربحية الصناعة، درجة التمايز التكنولوجي، وفي خطوة ثانية يتم الوضع النسبي للصناعة محل الدراسة وفي الأخير يتم ضرب درجة الأهمية النسبية لكل عنصر فيما يقابله من درجة الوضع النسبي للصناعة. [80]

إن ما نلاحظه من خلال هذه المفاهيم أن هناك عناصر يجب دراستها للوقوف على تحديد جاذبية الصناعة حيث تحسب بالمعادلة التالية:

$$\text{درجة الجاذبية للصناعة} = \text{درجة الأهمية النسبية للعنصر} \times \text{درجة الوضع النسبي للصناعة}$$

كما أنه يتم تحديد درجة جاذبية الصناعة على أساس ثلاث خطوات والتي لا تختلف عن تحديد قوة النشاط وسنحاول التطرق إليها عند تقديم قوة نشاط المنظمة.

2- قياس جاذبية نشاط المنظمة

إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عناصر أهمها [32]

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق
- درجة الموسمية في منتجات النشاط
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الإنتاجية للعمل في الصناعة
- المهارات التقنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة

ويتم تحديد قوة النشاط بإتباع ثلاث خطوات أساسية تساعدنا في الأخير على قياس جاذبية النشاط وتمثل هذه الخطوات في [80]

***الخطوة الأولى:** تحديد درجة الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر المذكورة سابقا والمرتبطة بالنشاط محل الدراسة، ويتم التقدير بواسطة الإدارة العليا باستخدام مقياس يتراوح بين 1- 10 درجات.

***الخطوة الثانية:** وهنا يتم تحديد الوضع النسبي للنشاط محل الدراسة مقارنة بكل عنصر من هذه العناصر، ويتم إعطاء نفس فئة الدرجات من 1 إلى 10.

***الخطوة الثالثة:** وفي هذه المرحلة يتم ضرب درجة الأهمية النسبية لكل عنصر في ما يقابله من درجات الوضع النسبي للنشاط، ومن ثم يتم جمع حصيلة الدرجات لكافة العناصر لنحصل في الأخير على قياس لقوة النشاط محل الدراسة.

ويمكن أن نقدم جدول نبين فيه طريقة حساب قوة النشاط وجاذبية الصناعة حيث مجموع الدرجات يحدد قوة جاذبية النشاط وجاذبية الصناعة والتي يتم في الأخير على أساسها رسم المصفوفة ووضع النشاط في دوائر، على أساسها يتم تحليل وتقييم وضع المؤسسة.

جدول رقم (2-1) : طريقة حساب كل من قوة النشاط وجاذبية الصناعة [43]

العنصر	درجة الأهمية النسبية (10 - 1)	درجة لجاذبية الصناعة (10 - 1)	تقيم درجة الجاذبية
حجم السوق	9	10	90
شدة المنافسة	9	3	27
درجة استخدام الطاقة	3	10	30
درجة التمايز التكنولوجي	7	9	63
درجة الموسمية في النشاط	2	9	18
المجموع			228
حصة المنظمة في السوق	9	10	90
درجة الموسمية في مبيعات المنظمة	2	9	18
جوانب قوة المنظمة	9	7	63
درجة استخدام الطاقة	3	10	30
المهارات الفنية المتاحة	7	9	63
المجموع			264

وانطلاقاً من الجدول السابق يتم تصنيف درجات جاذبية النشاط والصناعة وفقاً للمقياس المستخدم وحسب النتيجة المتوصل إليها إلى:

- 250 فأكثر ممتاز،
- محصورة بين 175 - 249 جيد،
- 125 - 174 متوسط،
- أما أقل من 125 ضعيف أو سيء. [43]

ومما سبق تتكون لنا المصفوفة من ثلاث مستويات تستخدم لعملية التحليل سواء بالنسبة لجاذبية الصناعة أو جاذبية النشاط. وتتمثل في عال، متوسط، منخفض ولذا تكون المصفوفة مشكلة من تسعة خلايا (09).

2-2-2-2: تحليل خلايا المصفوفة

إن نموذج إشارة المرور يتكون من تسعة خلايا تحمل الألوان الثلاثة التالية وفقاً لألوان إشارة المرور المعروفة، أخضر، أصفر، أحمر [80]

*اللون الأخضر: وهي تمثل الدرجة العالية لكل من جاذبية الصناعة والنشاط حيث تكون فرصة أمام المنظمة لتطبيق استراتيجيات النمو والتوسع، حيث يتوجب على المؤسسة التي هي في هذه الوضعية الاستمرار في نشاطها والتوسع في أعمالها.

*اللون الأحمر: يشير هذا اللون إلى الوحدات التي هي في حالة عسر حيث تكون وضعية المؤسسة في هذه الحالة سيئة، ويتوجب عليها التوقف عن النشاط وذلك لأنه غير مدر للأرباح، ولذا يجب التخلص منه أو تصفيته وهي الاستراتيجيات المناسبة للمؤسسة في هذه الحالة.

*اللون الأصفر: ويشير إلى الدرجة المتوسطة لكل من جاذبية الصناعة والنشاط التي تكون متوسطة. ويتوجب على المؤسسة الحذر، ففي حالة توفر الموارد يمكن لها أن تعمل على تنمية وتطوير الأنشطة الواقعة في هذه الخلايا، وإذا انعدمت أو لم تتوفر عليها الانكماش وتنتقل إلى اللون الأحمر وبالتالي تكون في حالة الخطر مما يقودها إلى إتباع إستراتيجية المصادر، وعندما نقول يتوجب على المؤسسة الحذر، فذلك نعني به أن تحتاط عند عملية الإنفاق، وأن تكون رقابة مستمرة لهذا الإنفاق حتى لا تتوجه إلى الحصار.

وبناء على معطيات تحليل خلايا المصفوفة نقدم شكل المصفوفة والتي تأخذ الشكل التالي:

درجة جاذبية الصناعة	عالي	اصفر	أخضر	أخضر
	متوسط	أحمر	اصفر	أخضر
	منخفض	أحمر	أحمر	اصفر
		منخفض	متوسط	عالي
		درجة جاذبية النشاط		

شكل رقم (2-5): نموذج مصفوفة GE [80]

وانطلاقاً من النموذج تتكون لدينا وضعية النشاطات وذلك بتقاطع نقاط جاذبية الصناعة وجاذبية النشاط.

- | | |
|----------------------|----------------------|
| - عالي منخفض = أصفر | - عالي عالي = أخضر |
| - متوسط متوسط = أصفر | - عالي متوسط = أخضر |
| - متوسط عال = أصفر | - متوسط عالي = أخضر |
| | - منخفض متوسط = أحمر |
| | - متوسط منخفض = أحمر |
| | - منخفض منخفض = أحمر |

ADL : 3-2-2 مصفوفة

قدمت مصفوفة ADL ضمن نماذج تحليل المحفظة والتي تركز على محفظة الأعمال في تحليلها، وسنحاول بداية تقديم مفهوم وتعريف لهذه المصفوفة:

1-3-2-2 : المفهوم والأهمية

أولاً - المفهوم ADL : هي اختصار ل Arthur D.Little وهي نسبة لمؤسسة الاستشارات الإستراتيجية حيث وضعت هذه الشركة مصفوفة تحليل استراتيجي مبنية على الوضع التنافسي ونمو الصناعة [15] ونلاحظ أن هذه المصفوفة تتشكل من تقاطع دورة حياة المنتج للنشاط والوضعية التنافسية للمنظمة. في حين أن عبد الرزاق بن حبيب يرى بأنها طريقة كمية مقارنة بمصفوفة BCG حيث أنها مبنية على بعدين أساسيين يتمثلان في الوضعية التنافسية وجاذبية الميدان [5] أما سعد غالب فقدم مفهوم لمصفوفة ADL حيث اعتبرها كمدخل لتحليل دورة حياة المنتج، حيث اعتمد على بعدين أساسيين يتمثلان في مراحل نضج الصناعة وهي ما يعرف بمرحلة النشوء، النمو، النضج والتلاشي، أما البعد الثاني يتمثل في المركز التنافسي المصنف إلى عدة مراكز تتمثل في المهمش، القوي، المفضل، والمركز الذي يمكن الدفاع عنه، والضعيف [78] ، ما نلاحظه فيما يتعلق بمصفوفة ADL هو أنها عبارة عن مزيج من العوامل ، إذا جمعت بين مصفوفة BCG وماكينزي في محاولة لتفادي كل النقاط التي وجدت بها ولذا فهي أداة مساعدة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم تقييم المؤسسة في مرحلة معينة.

كما نلاحظ ومن خلال ما سبق من مفاهيم أن هذه المصفوفة تعتبر نموذج تحليلي في دراسة محفظة الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة إذ تعتبر تطوير للمصفوفات السابقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار في التحليل الجانب الكمي والكيفي وتعتمد في التحليل على بعدين أساسيين، إلا أنها تأخذ عدة معايير مما يمكنها من تكوين عدة خانات عكس ما لاحظناه في النماذج السابقة الشيء الذي يعطيها أكثر دقة في عملية التحليل بالاعتماد على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

ثانياً- أهمية مصفوفة ADL : إن أهمية هذه المصفوفة في كونها تمكننا من تقييم وضعية المؤسسة خلال فترة محددة وذلك من خلال تقييم البيئة الداخلية والخارجية انطلاقاً من بعديها الأساسيين، كما تسهم في التنبؤ على المدى البعيد والطويل إضافة إلى ذلك تساعدنا في معرفة الوضعية الصناعية في كل قطاع ومعرفة العوائق والمخاطر الموجودة في الحقل التنافسي.

إن الأبعاد التي تبنى عليها مصفوفة ADL تتمثل في تحديد مراحل نضج الصناعة [78].

2-3-2-2: أبعاد مصفوفة

إن تحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة يتم انطلاقاً من تقييم وضعية المؤسسة بالنظر إلى درجة تحكمها في عوامل نجاح القطاع لكل مجال نشاط إستراتيجي، وبنفس الطريقة المستخدمة في

مصفوفة ماكينزي يتم تحديد درجة جاذبية الترويجية لكل معيارين من المعايير حيث يتم تقسيمها إلى خمسة درجات تقابل الوضعيات الخمس المتمثلة في قوية جدا، قوية، مقبولة، ضعيفة، هامشية [33]

وانطلاقا مما سبق يتم تحديد الوضعية التنافسية على أساس الوضعيات الخمس التي سبق ذكرها.

أ * وضعية تنافسية قوية جدا أو المهيمنة : في هذه الوضعية تسيطر المؤسسة على السوق وتحكم فيه حيث تكون مؤسسات القطاع العام المهيمنة فيه لاستفادتها من شرعية الاحتكار الكامل أو شبه كامل للنشاط خاصة مؤسسات النفع العام، وهذا ينعدم في القطاع الخاص مما يسمح لهما بأن تكون في مركز قوي وغير ممكن في الهيمنة مما يعني الاحتكار، إذ أن المنظمة نادرا ما تكون في هذه الميزة التنافسية [78]

ب * وضعية تنافسية قوية : إن المنظمات تكون في مركز تنافسي قوي عند اختيار إستراتيجية تابعة من خياراتها دون الاهتمام الكبير بالمنافسة [70] إذ يمكن للمؤسسة اختيار سياستها وفق تغيرات البيئة دون أن تؤثر هذه التغيرات على إستراتيجيتها في المدى البعيد. [33]

ت * الوضعية التنافسية المفضلة : إن المركز التنافسي المفضل يحصل عندما لا يوجد منافس واحد بإمكانه أخذ موقع الصدارة بين المنافسين، إذ انه في هذه الحالة تكون المنافسة في قطاع الصناعة قوية مما لا يسمح لأي منافس بالسيطرة أو أخذ الموقع الأكثر قوة. [70]

ث * المركز الذي يمكن الدفاع عنه: وتعرف كذلك هذه الوضعية بالوضعية المقبولة، وتمتلك المؤسسة في هذه الحالة حظ التسامح مع أهم المنافسين في السوق. إما عمدا أو غير ذلك، إذ تمتلك مجموعة من الإمكانيات الكافية لتبرير استمرار نشاطها [33] في هذه الوضعية يمكن للمنظمة الدفاع عن مركزها التنافسي والسعي للمحافظة عليه من خلال التركيز والتميز.

ج * المركز التنافسي الضعيف: يكون مركزها ضعيفا عندما تكون صغيرة ومحدودة الموارد ولا تستطيع البقاء بصفة مستقلة لفترة طويلة [78]

إن ما نلاحظه في النقطة الأخيرة أن المؤسسة تستمر في الاستقلالية على المدى المتوسط، ولكن تتحسن ظروفها وإمكاناتها على المدى الطويل لأن الإمكانيات الحالية تضعها في موقف ضعيف وهذا يكون على المدى القصير.

ثانيا- تحديد بعد نضج الصناعة:

إن دورة حياة المنتج تساعد في تحديد موقع المنظمة في الوقت الحاضر وبالتالي نوع الإستراتيجية الملائمة لها ويتحدد الموقع داخل دورة الحياة على أساس ثمانية عوامل خارجية التي تمثل مؤشرات للمراحل التطورية للصناعة وتتمثل في معدل نمو السوق، اتساع خطوط المنتج، انتشار حصة السوق بين المنافسين، قيود الدخول للسوق، الطاقة الكامنة، عدد المنافسين، ولاء المستهلك والتكنولوجيا . وعلى أساس هذه العوامل والتوازن بينها يتم تحديد المرحلة في دورة الحياة [78] انطلاقا مما سبق ومن مفهوم بعدي المصفوفة التي سبق ذكرها يمكن أن نذكر الخصائص التي تميز كل مرحلة.

أ *مرحلة الانطلاق: تتصف هذه المرحلة بسرعة النمو في الصناعة والتغير في التكنولوجيا وحصص السوق مجزأة ومبعثرة، وملاحقة للمستهلكين الجدد [78] وما نلاحظه أن هذه المرحلة تمتاز بمعدل كبير للصناعة وأسرع من العائد الخام وحصة السوق غير مستقرة وعدد المنافسين غير ثابت مما يؤدي إلى عدم التنبؤ بشكل واضح بإمكانات النمو في هذه الصناعة.

ب *مرحلة النمو : في هذه المرحلة يكون نمو الصناعة أكبر من معدل نمو العائد الوطني الخام، ويكون عدد المنافسين في حده الأقصى حيث يبدأ بعد ذلك بالتراجع، كما تتزايد تشكيلة المنتجات وتميل السوق والعملاء إلى الاستقرار التدريجي، ويصبح الدخول إلى القطاع صعب، وتمتاز هذه المرحلة بتكنولوجيا متغيرة، وتركيز في المؤسسات [33] إن هذه المرحلة تتميز بنمو في الصناعة وتكنولوجيا متغيرة واستقرار في عدد العملاء والسوق مع تركيز في المؤسسات وصعوبة في دخول القطاع وتزايد في تشكيلة المنتجات ووصول عدد من المنافسين إلى أقصاه وذلك بسبب نمو المنتج.

ت *مرحلة النضج : إن ما يميز هذه المرحلة أن معدل الصناعة يبدأ في التناقص، وارتفاع تشكيلة المنتجات إذ تعرض المؤسسات تشكيلات أوسع كما تعمل على ترشيد عروضها للمحافظة على مكانتها وما يميزها أيضا أن دخول السوق يصبح صعب نتيجة المنافسة في الصناعة مما يؤدي إلى استقرار في هذه السوق، أما التكنولوجيا فتكون معروفة لدى المنافسين في الصناعة وسهلة الحصول عليها نتيجة لنضجها.

ث *مرحلة التدهور: توصف الصناعة في هذه المرحلة بانعكاس الطلب وانخفاض عدد المنافسين وضعف التنويع [70] ما نلاحظه في هذه المرحلة تكون السوق غير جذابة واستقرار في حجم الطلب نتيجة لتراجع الصناعة ووصولها إلى مرحلة الشيخوخة والتقهقر.

ثالثا- شبكة ADL : يتم إعداد شبكة ADL انطلاقا من مكونات بعدي المصفوفة إذ يتم تمثيل كل بعد على محور فيمثل بعد الصناعة على محور أفقي وبعد المركز التنافسي على محور عمودي ليشكلان في الأخير مصفوفة من 20 خانة تسمح بتحليل وضعية المؤسسة وتوضح صور هذا المركز في الشكل رقم (4-3) وانطلاقا من هذه الخانات يتم تقسيم المصفوفة إلى أربع مناطق أساسية يتم على أساسها تحديد الاستراتيجيات المناسبة وتتمثل هذه المناطق في :

— منطقة البناء والمحافظة، منطقة البناء الانتقائي، منطقة إعادة التوجيه، منطقة

نضج الصناعة

الانسحاب [33]

	التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
المركز التنافسي				
مهيمن				
قوي				
مفضل				
يمكن الدفاع عنه				
ضعيف				

شكل رقم (2-6) : مصفوفة تحليل السوق / المنتج [70]

3-2 : أسلوب تحليل الفجوة

يعتبر أسلوب تحليل الفجوة أحد الأدوات والأساليب الأساسية الممكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي من أجل تحليل الأداء الحالي والمستقبلي ضمن إطار بيئة تنافسية وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مفاهيم واستخدامات أسلوب تحليل الفجوة ومعرفة دورها في تقييم الأداء.

1-3-2 : مفهوم أسلوب تحليل الفجوة

1-1-3-2 : المفهوم الأسلوب

لقد عرفه Jauch etGlueck بأنه أسلوب يعتمد على تحليل مستوى الأداء المتحقق في ظل إستراتيجية محددة ومن ثم مقارنتها بمستوى الإستراتيجية المخططة، فإذا كان هناك تطابق كبير

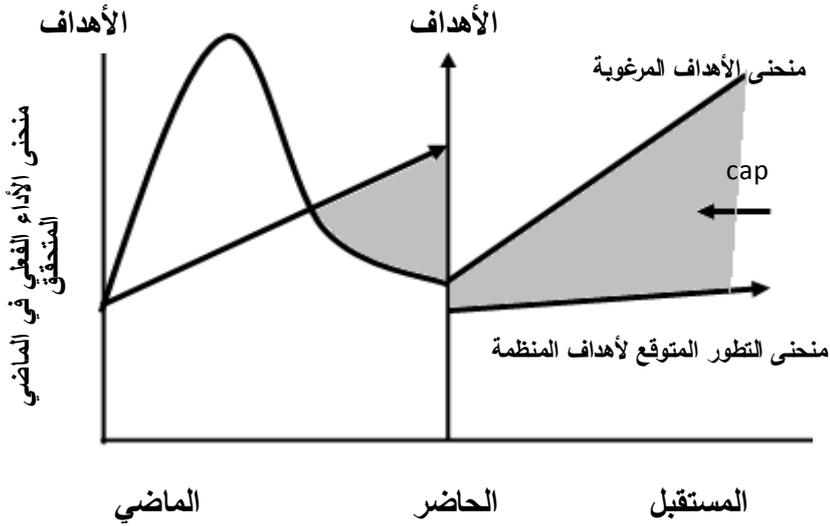
بين الأداء الفعلي والمخطط، فهذا يدل على أن المؤسسة ستحقق أهدافها المرسومة [26] كما عرفه صالح بن حيتور بأنه مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمنظمة أو نشاطاتها بالأداء المخطط لها وعندما لاتصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات لأهدافها فإنه يكون لزاما على المنظمة استخدام إستراتيجية جديدة للقضاء على الفجوة [70] كما عرفه STEINER في كتابه Management poly and strategy، بأنه الأسلوب الذي يسمح بتحديد الفارق بين الأداء الحالي والأداء المستهدف والذي يساعد الإدارة في معرفة الفارق ويساعدها في تغيير إستراتيجيتها للقضاء على هذا الفارق. [81]

من خلال ما سبق من مفاهيم نلاحظ أن أسلوب تحليل الفجوة يعمل على دراسة الوضع الحالي والمرغوب فيه والمقارنة بينهما من أجل الوصول إلى الفرق بينهما والذي يطلق عليه الفجوة. فأسلوب تحليل الفجوة لا يهتم فقط بالأداء الحالي بل يتعداه لدراسة الأداء المستقبلي وذلك بتحليل المحيط الداخلي ومكوناته والمحيط الخارجي لتقييم وضعية المؤسسة ومن ثم الوقوف على الأداء الحالي للمنظمة، كما يتم دراسة المستقبل بتحليلها والتنبؤ به وذلك بدراسة وتحليل الإستراتيجية المستقبلية التي يتم مقارنتها بالإستراتيجية الفعلية لتعطي لنا الفجوة التي يجب سدها بإجراء تغييرات على الإستراتيجية المستقبلية. فماذا يقصد بالفجوة؟ هذا ما نحاول التطرق له في النقطة الثانية.

2-1-3-2 : مفهوم الفجوة

عرفها Hicks بأنها الفرق بين وضع المنظمة الذي ترغب في تحقيقه وبين وضعها الحالي، أما Hussy فأشار إليها بأنها الفرق بين ماهو مطلوب و ماهو متوقع [43] في حين عرفها Bampcyger على أنها الفرق ما بين توقعات المنظمة التي تتم بتقديرات التطور الذي سيصيب إمكانات المنظمة خلال فترة الاستراتيجية المزمع تغطيتها في المستقبل وبين الأهداف التي تم التوصل لوضعها أو تطويرها. [70]

إن ما نلاحظه بين مفهوم Bampcyger وسابقه أنه أكثر شمولية في عملية التحليل حيث أن Hicks ركز على الفرق بين الفعلي والمخطط، أما بالنسبة Hussy متفقان إلا أنه لم يركز على الإمكانيات المستقبلية وتطويرها، وهذا ما نلاحظه في الشكل الذي قدمه عبد العزيز صالح بن حيتور:

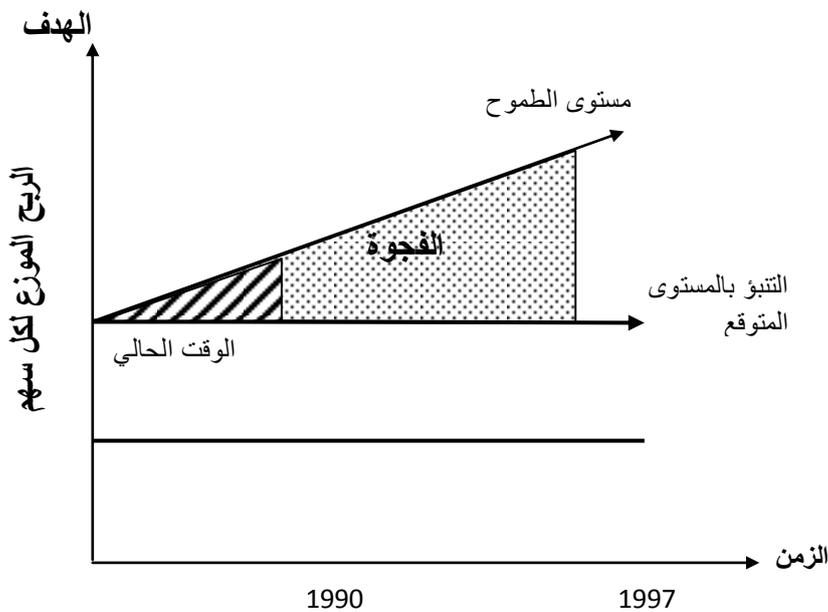


شكل رقم (2-7): الفجوة الإستراتيجية وفق تصور Bampcyger [70]

إن ما نلاحظه من الشكل هو أن أسلوب تحليل الفجوة لا يهتم بالحالي والمتوقع بل بالماضي والحاضر والمستقبل مما يجعل منه أسلوب مهم في تقييم الأداء، وقد قدم Argentin مفهوم آخر اعتبر

فيها أن الفجوة تنشأ من حالة المقارنة بين المستهدف تحقيقه أو مستوى طموح الإدارة وبين

التنبؤات الأولية بالمستوى الآتي والمتوقع [43] والشكل التالي يوضح وجهة نظر Argenti



شكل رقم (2-8): الفجوة الإستراتيجية وفقا لتصور Argentin [43]

إن ما يتضح من الشكل أعلاه ووفقاً لتصوير أرجنتيني أن الفجوة تنشأ عن الفرق بين الطموح والتنبؤات وليس بين الأداء الحالي والمتوقع عكس ما تكلم عنه سابقه بأن الفجوة تتعلق بالفرق بين الأداء الحالي والمتوقع كما أن المفكرين الذين ذكرناهم فيما سبق بينوا أهمية أسلوب تحليل الفجوة في قياس الأداء وذلك بدراسة الأداء عبر الزمن الماضي والحالي والمستقبل مما يساعد المنظمة أكثر في تحليل الفروقات الناتجة ومعرفة أسبابها حتى يتسنى لها تصحيح استراتيجياتها وفق أسس صحيحة ومن ثم اتخاذ القرار الصحيح، وهذا ما يتطلب منا التطرق إلى تحليل الفجوة وتشخيص أسبابها في المطلب التالي.

2-3-2 : تشخيص وتحليل الفجوة

أشار Boseman إلى أن النتائج المتوقعة من قبل الإدارة العليا تشير إلى سلسلة المسائل إذ لم يتحرك التسويق الاستراتيجي للتغلب عليها فإنها تسبب تأثيرات سلبية على طموحات المنظمة من أجل البقاء في الأمد البعيد، كما أنه سيؤثر على مركزها الحالي سلباً ومن ثم الاتجاه نحو التدهور. [70]

إن Boseman ولو أنه ذكر التسويق الاستراتيجي إلا أنه يمكن قوله كذلك على المنظمة لأنها تعمل في بيئة متحركة غير مستقرة مما يتطلب منها تشخيص الوضعية باستمرار للوقوف على أسباب وقوع الفجوة، وإذا كان الهدف من أسلوب تحليل الفجوة دراسة الفروقات وتصحيحها، فإنه لا يمكن العلاج الصحيح ولا اتخاذ القرار المناسب إلا إذا تم الوقوف على الأسباب التي أدت إلى ذلك وهذا ما يتطلب منا تشخيص أسباب الفجوة .

1-2-3-2 : تشخيص أسباب الفجوة

يتم تشخيص أسباب الفجوة الإستراتيجية باستخدام أسلوبين أساسيين هما التشخيص الاستراتيجي والتشخيص العملي من أجل تحديد الأسباب التي أدت إلى ذلك .

أولاً- التشخيص الاستراتيجي : يهتم التشخيص الاستراتيجي كما أشرنا له في الفصول السابقة بدراسة البيئة الداخلية والخارجية وتحليل مكوناتها من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية حتى يمكن للمنظمة الوقوف على المؤثرات البيئية التي تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة على أدائها، وقد أشار عبد العزيز صالح بن حبتور إلى أهمية التشخيص الاستراتيجي حيث يعمل على تقييم إستراتيجية المنظمة الحالية والرجوع إلى المراحل المبكرة من عملية صياغة الإستراتيجية والمتمثلة في تقييم عناصر القوة والضعف والفرص

والتهديدات المحيطة بالمنظمة إضافة إلى ذلك فحص وتدقيق الافتراضات التي تم استخدامها في بناء الإستراتيجية، ويتم استعمال مجموعة من الأسئلة المتعلقة بحدوث المتغيرات في البيئة والتي آثرت بصورة سلبية على المنظمة ومنها [70]

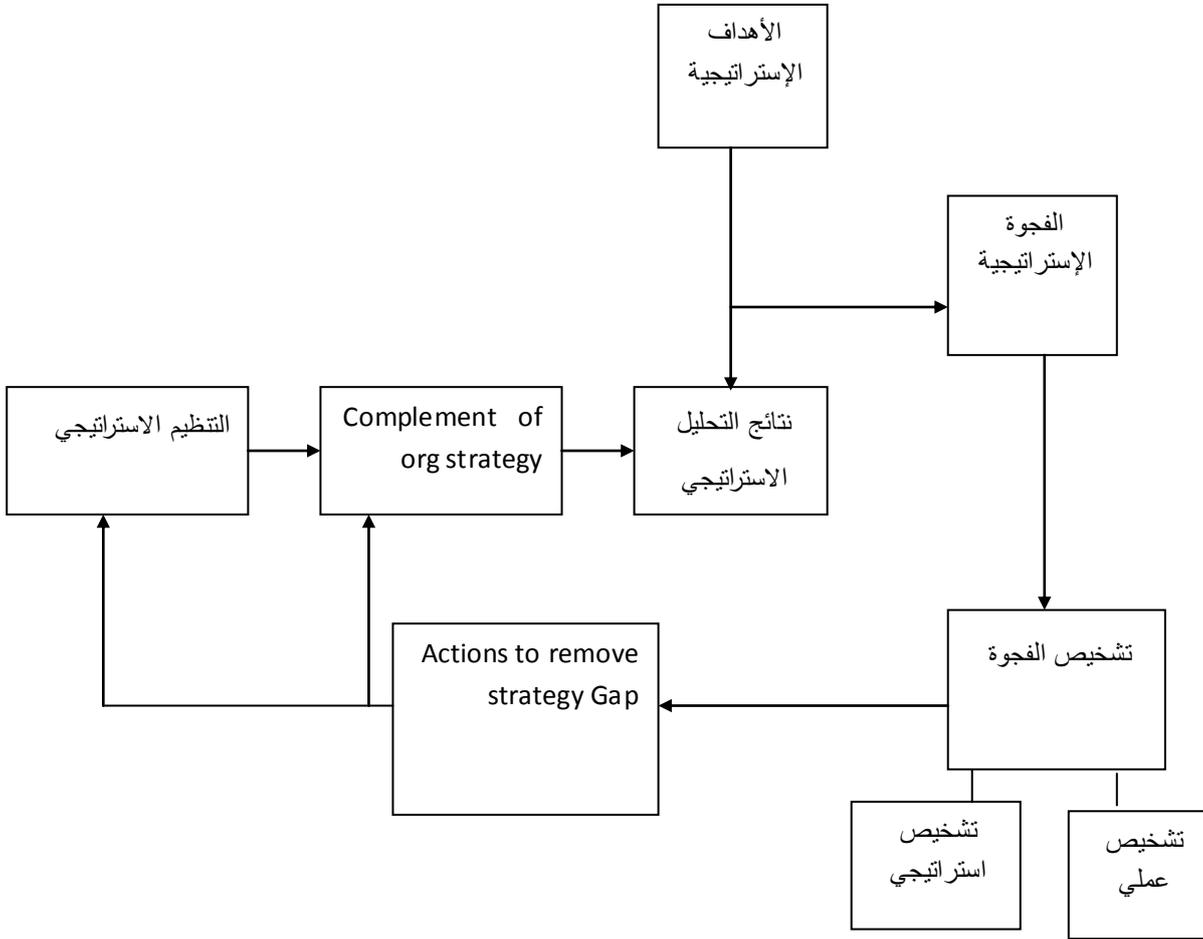
- ✓ عوامل البيئة التي ساهمت في إجراء تغييرات في بعض القيم والمواقف في المجتمع والتطورات التكنولوجية ومعدل الفائدة والرقابة الحكومية.
- ✓ التغيرات التي حدثت في إستراتيجية المنافسين والمجهزين والمستثمرين.
- ✓ التغيرات الحادثة في طبيعة الصناعة.
- ✓ الفرص والتهديدات التي حدثت جديدة نتيجة التغير في البيئة الخارجية أو استراتيجيات المنافسين .
- ✓ التغيرات الحادثة في النجاح الأساسي للصناعة.

إن الإجابة على أسئلة هذه العناصر يساعد المنظمة على تبني إستراتيجية ملائمة وجديدة بناء على نتائج التشخيص الذي يحدد أسباب الفجوة والتي يمكن أن تعود إلى الخلل في الإستراتيجية ذاتها أو في الأدوات والأساليب المستخدمة في تنفيذها، إن تحديد السبب ومكان الخلل يساعد المنظمة على اتخاذ الاجراء الصحيح الذي يبني على معلومات صحيحة، ولا يكون ذلك إلا إذا كانت في الوقت المناسب.

ثانيا- التشخيص العملي : لقد أشار Boseman إلى أن التشخيص العملي يهتم بتقييم نتائج التنفيذ للإستراتيجية الحالية حيث يركز على تقييم الأداء الحالي للمنظمة، مما يساعد في تحديد الأسباب المؤدية إلى حدوث الفجوة، كما أشار إلى أن المرحلة الأولى من عملية التشخيص العملي تكمن في تحديد مجالات الأداء العملي والتي تكون غير مقنعة أو تحت المستوى المقبول والتي تحتاج إلى إجراء تحسينات وتعديلات عليها. [43] كما أشار عبد العزيز صالح بن حبتور إلى أن ظهور الفجوة قد يكون بسبب وجود مشاكل في الجوانب الوظيفية (المالية، التسويق، الأفراد....) [70]

إن ما يتضح من التشخيص العملي سواء ما ذكره Boseman أو عبد العزيز بن حبتور فإنه يكون على مستوى الوظائف . ويمكننا القول أنه التشخيص الوظيفي، بما انه يهتم بتشخيص وتحليل الوظائف في المنظمة من أجل معرفة الخلل في الأداء حيث هذه الوظائف تمثل الأنظمة الفرعية للمنظمة التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق أهداف المنظمة التي تعمل في بيئة متغيرة، والوقوف على المشكل وتحديد سببه في أية وظيفة يساعد المنظمة على اتخاذ القرارات الصحيحة في تعديل استراتيجياتها وفقا لإمكاناتها.

إن ما نلاحظه في استخدام الأسلوبين أنه مكملان لبعضهما حيث يكون التشخيص الاستراتيجي من أجل تحليل البيئة المحيطة بالمنظمة سواء كانت الداخلية أو الخارجية والتشخيص العملي الذي يهتم بتحليل الوظائف داخل المنظمة ويمكن اعتبار التشخيص العملي هو جزء من التشخيص الاستراتيجي لأن الوظائف تدخل ضمن إطار البيئة الداخلية، وقد قدم Boseman شكل يوضح معالم الفجوة الإستراتيجية ومراحل تحليلها .



شكل (2-9): يوضح معالم الفجوة الإستراتيجية وفقا لتصور Boseman [43]

إن تصور Boseman للفجوة وتشخيصها من أجل العمل على ردمها يفترض على الإدارة أن تكون واعية ومدركة وقادرة على تشخيصها وتحديد مسبباتها حتى تتمكن من استخدام نتائج التحليل في تحديد الاختيار الأفضل والأنسب من بين البدائل الإستراتيجية، ولا يمكن تفادي الخسائر الظاهرة أو غير الظاهرة التي تنتج عن عدم الاهتمام بهذه الفجوة ورمها، مما يتطلب من المنظمة تحليل الفجوة بناء على نتائج التشخيص المتوصل إليها، وما نخلص إليه أن الفجوة تعبر عن

المسافة التي تنشأ نتيجة لتطبيق الإدارة لأهدافها مقارنة بالتطور الممكن في إمكاناتها الداخلية والبعيدة عن مستوى الطموح الذي تصبو إليه في المستقبل .

2-2-3-2 : تحليل الفجوة

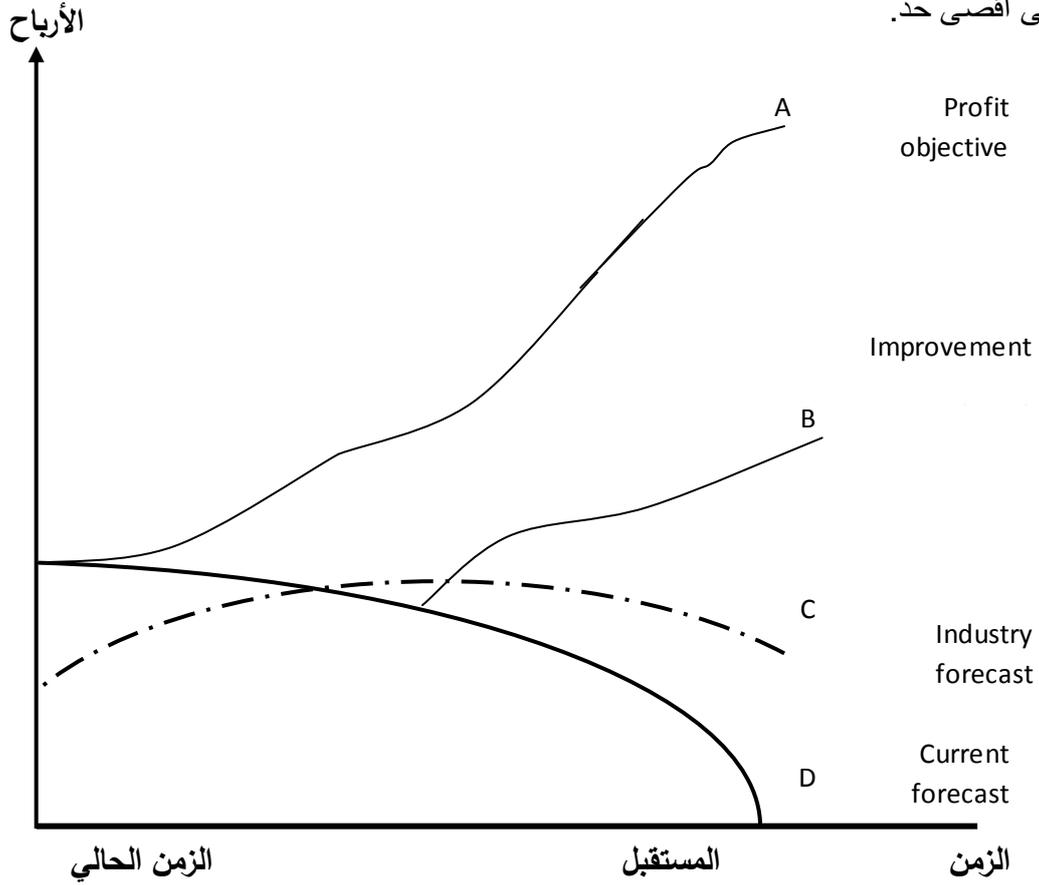
إن الهدف من تحليل الفجوة هو تقليل التباعد الحادث ما بين الأهداف والتطور المحتمل في الإمكانيات الداخلية للمنظمة مما يتطلب جهود للبحث عن البدائل التي يتم تحليلها وتقييمها وإتباعها من طرف المنظمة وحتى يتسنى للمنظمة استخدام أسلوب تحليل الفجوة بفعالية وكفاءة عالية يتطلب الأمر منها توفر شروط معينة والتي ذكرها فلاح حسن عدي الحسيني ومنها [43]

- ✓ إن التكون الأهداف المراد تحقيقها من طرف المنظمة قد حددت بوضوح
- ✓ التعرف على الإمكانيات الحالية وعملياتها وما تتوقع أن تقوم به المنظمة
- ✓ أن يكون قد تم رصد الفجوة وتحديدتها بدقة بالغة
- ✓ أن يكون سعي الإدارة باتجاه البدائل، وانتقاء الإستراتيجية الكفيلة في تطبيق البديل الأكثر اتفاقا وانسجاما للوصول إلى الهدف المطلوب.

إن ما نلاحظه في هذا المجال أنه لا يمكن أن يكون تحليل الفجوة ذا فعالية إلا إذا توافرت الشروط السابقة إذ يتوجب على المنظمة أن تعرف الإمكانيات المتوافرة لديها ومدى إمكانية تطور هذه الإمكانيات مقارنة بالأهداف الموضوعية المراد تحقيقها والتي يتوجب أن تحدد بوضوح لأن الأهداف غير الواضحة وغير الدقيقة ستؤثر على مسار المؤسسة ويؤدي إلى تعميق الفجوة بينها وبين مستوى طموحها كما أن رصد الفارق بين الأهداف ومستوى الطموح يجب أن يحدد بدقة، وأن يتم رصده بعناية بالغة مما يساعد في اتخاذ القرار المناسب ولا يتوقف تحليل الفجوة عند هذه النقاط إذ يتوجب على الإدارة السعي في الاختيار وانتقاء البديل الذي يحقق لهما أكثر ملائمة وانسجام بين أهدافها ومستوى طموحها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة مستقبلا ولذا فالنتائج المترتبة عن تحليل الفجوة من طرف المنظمة تساعدها في تحديد وتوضيح المجالات والاهتمامات الإستراتيجية التي يجب أن تعطي لها أهمية وعناية بالغة، وهذا ما أشار إليه Hicks إلى أن أسلوب تحليل الفجوة هو للمقارنة بين الأهداف الممكنة ومستوى الطموح في المستقبل بهدف تحديد الفجوة بينهما بدقة واتخاذ الإجراءات اللازمة لعلاج الموقف بما ويتلاءم وطبيعته. [43]

والشكل الموالي يوضح لنا أسلوب تحليل الفجوة والمحاولة في ردم الفجوة أو التحليل منها

إلى أقصى حد.



شكل رقم (2-10): تحليل الفجوة الإستراتيجية [43]

إن هذا الشكل يوضح لنا كيفية تحليل الفجوة وذلك انطلاقاً من المنحنيات الموجودة على المحورين حيث المحور العمودي يعبر عن الأرباح أما الأفقي فيقيس الزمن، ولذا فالمحور العمودي يمكن قياس أي هدف آخر تسعى المنظمة إلى تحليله عبر الزمن حيث يعبر المنحنى A عن المقياس الذي يقيس الأهداف المراد تحقيقها، و D يمثل المقياس لما نتوقع تحقيقه المنظمة من خلال عملياتها أما المنحنى B فيمثل أثر التحسينات على الأرباح والهدف الذي يتحرك به المنحنى D باتجاه A وهنا تكون عملية الغلق الجزئي للفجوة.

ما نلاحظه أن تحليل الفجوة يتم انطلاقاً من تحليل المنحنيات A B C ودراسة اتجاهاتها ودراسة العوائد على الصناعة وتحديد معدلاتها، حيث يتم التنسيق والموائمة بين الإمكانيات المتاحة للمؤسسة ومستوى الطموح الذي ترغب فيه، وهذا باختيار البديل الأنسب من بين البدائل، وهنا نكون أمام اتخاذ القرار في تحديد إستراتيجية لها القدرة على استغلال وتوجيه الموارد والإمكانيات الداخلية للمؤسسة للوصول إلى الهدف المرغوب بأقصى حد، ويتوقف هذا القرار على نتائج التحليل ودقتها

في المراحل الأولى لعملية التحليل والتشخيص لمحيط المؤسسة، وما تصل إليه أن أسلوب الفجوة يعمل على تشخيص وتحليل البيئة للوقوف على أسباب الفجوة بين الأداء الفعلي والمتوقع في الموارد والإمكانات الداخلية، والتهديدات الخارجية.

3-3-2 : المعايير المستخدمة في تحديد الفجوة والبدايل الإستراتيجية

1-3-3-2 : معايير الأداء الإستراتيجي

يوجد العديد من المعايير التي يتم استخدامها في تقييم الأداء الاستراتيجي والتي تساعد في تحديد الفجوة الإستراتيجية، وتتمثل هذه المعايير في معايير الإنتاجية، معايير القيمة المضافة، معايير الربحية، معايير الطاقة الإنتاجية وخطط الإنتاج، النقد الأجنبي، معدلات النمو. [70]

إن المعايير التي ذكرها صالح بن حبتور أنه يمكن استخدامها في عملية الأداء الاستراتيجي وهذا ما اتفق عليه كتاب ومفكري الإدارة الإستراتيجية وإنما الشيء الذي يضيفه هنا هو إمكانية استخدام نتائج هذه المعايير في عملية تحديد الفجوة الإستراتيجية وتحليلها، للوصول إلى مسبباتها والعمل على ردمها. وهذه المعايير تجمع بين المعايير الربحية ومعايير التسيير إلا أنها لا تخرج عن إطار المعايير التقليدية المستخدمة في عملية تقييم وقياس الأداء الاستراتيجي، وان كان أسلوب تحليل الفجوة يعد أحدث منها في عملية القياس والتقييم كونه يعمل على تقييم الأداء في الحاضر والمستقبل ومحاولة الربط بين ماضي وحاضر ومستقبل المنظمة . ويمكن التطرق إلى هذه المعايير بإيجاز وتحديد أهميتها.

أولاً- معايير الإنتاجية : وتتحدد معايير الإنتاجية في مجموعة من المؤشرات تتمثل في الإنتاجية الإجمالية، إنتاجية العمل، إنتاجية الدينار، إنتاجية ساعة العمل، إنتاجية رأس المال. [43] ما نلاحظ أن هذه المؤشرات تقيس مستوى الإنتاجية والتي تساعد في عملية تقييم أداء المؤسسة من خلال مقارنة قيم هذه المؤشرات وتحليل الفروقات . وتحسب حسب المعادلات التالي:

قيمة الإنتاج

= الإنتاجية الإجمالية

قيمة عوامل الإنتاج

قيمة الإنتاج

= إنتاجية الدينار

الأجور والرواتب

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد ساعات العمل الفعلية}} = \text{إنتاجية ساعة العمل}$$

$$\frac{\text{قيمة الإنتاج}}{\text{عدد العاملين}} = \text{إنتاجية العمل}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة الإجمالية}}{\text{قيمة الأصول الثابتة} \times \text{الكلفة}} = \text{إنتاجية رأس المال}$$

ثانيا- **معايير القيمة المضافة** : إن القيمة المضافة تمثل الناتج عن عملية استخدام عوامل الإنتاج ودمجها حيث تمثل الفارق بين قيمة المدخلات والمخرجات والفائض يعطي القيمة المضافة، ويتم استخدام هذا المعيار في تحليل عوامل الإنتاج بالنسبة للفائض المحصل عليه وتحديد أداء هذه العوامل وآثارها على المؤسسة وذلك بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، وتحسب من خلال مجموعة من المؤشرات.

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{رأس المال المستخدم}} = \text{القيمة المضافة}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{عدد العاملين}} = \text{عدد العاملين}$$

$$\frac{\text{القيمة المضافة}}{\text{مجموع ساعات العمل الفعلية}} = \text{القيمة المضافة}$$

ثالثا- **معايير الربحية** : تتمثل معايير الربحية في مجموعة من المؤشرات تقيس العائد على الاستثمار ومعدل دوران رأس المال والعائد على حق الملكية، حيث يتم تقييم الأداء المالي وربحية رأس المال لمعرفة الفجوة الموجودة لمحاولة ردمها واستغلال الإمكانيات الداخلية – رأس المال- الذي يعتبر عامل مهم من عوامل الإنتاج ويتم حساب هذه المؤشرات كما يلي:

$$\frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{مجموع الاستثمارات}} = \text{معدل العائد على الاستثمار}$$

$$\frac{\text{الربح}}{\text{المبيعات}} = \text{الهامش}$$

$$\frac{\text{المبيعات}}{\text{رأس المال المستثمر}} = \text{معدل دوران رأس المال}$$

$$\frac{\text{الربح القابل للتوزيع}}{\text{عدد الأسهم العادية}} = \text{ربحية السهم العادي}$$

$$\frac{\text{الأرباح الصافية}}{\text{حق الملكية}} = \text{معدل العائد على حق الملكية}$$

$$\text{القابلية الأيرادية} = \text{الهامش} \times \text{معدل دوران رأس المال}$$

رابعاً- مؤشرات النشاط : تساعد هذه المؤشرات على تقييم أداء النشاط للمؤسسة وذلك من خلال دراسة وتحليل نشاط المؤسسة انطلاقاً من المؤشرات التالية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{قيمة الإنتاج}}$$

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

$$\frac{\text{تكاليف الإنتاج}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\frac{\text{المصاريف الإدارية والتوزيع}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

قيمة المبيعات لكل وحدة

إجمالي المبيعات

صافي المبيعات

إجمالي الأصول

خامسا- معايير الطاقة الإنتاجية : إن الهدف من استخدام هذه المعايير هو الوصول إلى الانحرافات بين الطاقة الإنتاجية الفعلية والطاقة الإنتاجية المخططة للوقوف على الفجوة ويتم تحليلها من خلال مجموعة من المؤشرات تتمثل في:

$$\text{نسبة التنفيذ} = \frac{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية} \times 100}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}} = \frac{\text{قيمة الإنتاج الفعلي}}{\text{قيمة الإنتاج المخطط}}$$

$$\text{نسبة الانتفاع} = 100 \times \frac{\text{الطاقة الإنتاجية الفعلية}}{\text{الطاقة الإنتاجية المتاحة}}$$

$$\text{نسبة التشغيل} = 100 \times \frac{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}{\text{الطاقة الإنتاجية المتاحة}}$$

$$\text{نسبة الاستغلال} = 100 \times \frac{\text{الطاقة الإنتاجية المتاحة}}{\text{الطاقة الإنتاجية المخططة}}$$

سادسا- النقد الأجنبي : يستخدم هذا المعيار في قياس أداء وكفاءة العمليات التي تقوم بها المؤسسة في حالة الاستيراد وشراء بعض عوامل الإنتاج بالعملة الأجنبية مثل اليد العاملة والمواد الأولية، حيث يتم قياس نسبة الكلفة بالعملة الأجنبية إلى العمليات بالعملة المحلية وتحديد تكلفتها مما يساعد المؤسسة في تقييم أداء هذه العملية وتحليل أثارها على ربحيتها واتخاذ القرار المناسب، ويتم استخدام مجموعة من المؤشرات تتمثل في :

$$\text{نسبة تكلفة المواد المستوردة} = 100 \times \frac{\text{كلفة المواد المستوردة}}{\text{كلفة المواد المحلية}}$$

$$\text{نسبة الكلفة بالنقد الأجنبي} = \frac{\text{إجمالي التكلفة الأجنبية}}{\text{كلفة العمالة المحلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة كلفة العمالة الأجنبية} = \frac{\text{كلفة العمالة الأجنبية}}{\text{كلفة العمالة المحلية}} \times 100$$

$$\text{نسبة قيمة الصادرات} = \frac{\text{قيمة الصادرات}}{\text{الكلفة الكلية}} \times 100$$

$$\text{النسبة الاقتصادية} = \frac{\text{إجمالي التكلفة الأجنبية}}{\text{كلفة البضاعة المستوردة}} \times 100$$

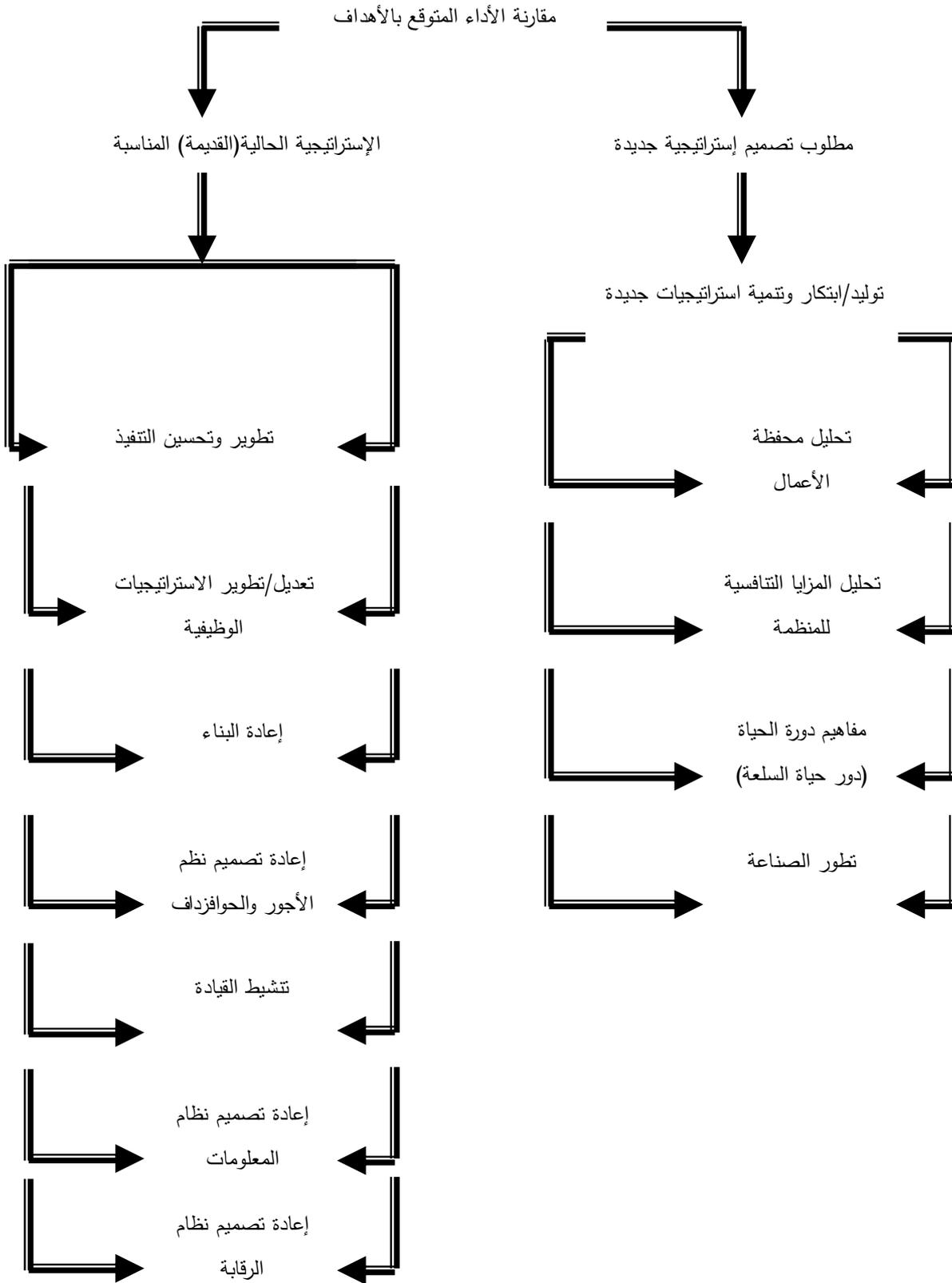
سابعاً- معدلات النمو : يتم استخدام مجموعة من المؤشرات لدراسة معدلات النمو في المؤسسة لمعرفة تطور المؤسسة ومقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع وذلك بقياس مجموعة من معدلات النمو المتمثلة في [43]

- ✓ معدل النمو بالأصول الكلية
- ✓ معدل النمو بالقيمة المضافة
- ✓ معدل النمو في المبيعات
- ✓ معدل النمو بحقوق الملكية
- ✓ معدل النمو في ربحية السهم الواحد
- ✓ معدل النمو في العائد على الاستثمار
- ✓ معدل النمو بالقيمة السوقية للسهم
- ✓ معدل النمو بالقيمة الدفترية للسهم
- ✓ معدل النمو بالربح الموزع للسهم الواحد.

2-3-3-2 : سد الفجوة

أن عملية تقييم الأداء باستخدام أسلوب تحليل الفجوة الهدف منه الوصول إلى الفجوة الموجودة ومحاولة ردمها حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتتم عملية سد الفجوة من خلال العمل على تنمية البدائل الإستراتيجية التي تعتبر أحد أهم مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية وذلك في ظل المتغيرات البيئية والموارد المتاحة للمؤسسة. وهذا ما ذهب إليه عبد السلام أبو قحف حيث يذكر في كتابه الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات أنه لكي يتحدد الاتجاه نحو تحديد البدائل الإستراتيجية فمن الضروري التنبؤ بالنتائج المتوقعة في حالة عدم حدوث أي تغير في الإستراتيجية مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأداء المتوقع يتحدد في ظل المتغيرات البيئية المحيطة، وكذا في ضوء الموارد الحالية المتاحة للمنظمة. [25]

ويضيف أبو قحف أن عملية سد الفجوة تكون من خلال اتجاهين يتمثلان في محاولة تعديل الإستراتيجية الحالية، أما الاتجاه الثاني فيعمل على بناء إستراتيجية بديلة وجديدة وذلك بإضافة استراتيجيات أخرى إلى جانب الإستراتيجية الحالية ويمكن توضيح ذلك من خلال المخطط التالي [25]:



شكل رقم (2-11) : اتجاهات تنمية البدائل لسد الفجوة [25]

من خلال الشكل السابق يتضح لنا أهمية أسلوب تحليل الفجوة في تحليل ومقارنة الأداء المتوقع بالأهداف الإستراتيجية وكيفية تنمية البدائل الإستراتيجية التي على أساسها يتم تصحيح المسار واتخاذ القرار، إذ يمكن للمؤسسة العمل على خيارين في تصحيح الانحرافات الناتجة لديها إما تصميم إستراتيجية جديدة وهذا ما يتطلب ابتكار وتنمية إستراتيجية جديدة كمرحلة أولى من خلال تحليل محفظة الأعمال التي تساعد في التعرف على نقاط القوة الجديدة والضعف المتواجدة لديها حتى تتمكن من تحليل المزايا التنافسية الموجودة لديها والعمل على تنميتها من خلال دراسة وتحليل دورة حياة المنتج وتطور الصناعة.

أما الاتجاه الثاني والذي قد يكون هو الأحسن بالنسبة للمؤسسة وهو العمل على التعديل والتصحيح في الإستراتيجية الحالية التي تتبعها وتقوم بذلك من خلال مجموعة من الخطوات كما هو مبين في الشكل انطلاقاً من العمل على تحسين وتطوير التنفيذ وهذا نظراً لأهمية التنفيذ لأن نجاح الإستراتيجية يتوقف بدرجة كبيرة على التنفيذ وليس الصياغة لوحدها. ويتم التطوير والتحسين في تنفيذ الإستراتيجية من خلال العمل على تطوير الاستراتيجيات الوظيفية لأن عادة الخلل أو الانحراف يكون على المستوى الوظيفي ليتم إعادة البناء بإتباع مجموعة من الخطوات تتمثل في إعادة تصميم نظم الأجور والرواتب مما له دور فعال في عملية رفع الأداء والاقتراب إلى تحقيق الأهداف الأداء المتوقع لأن العنصر البشري له أهمية في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة ولا يتأتى ذلك إلا بوجود قيادة فعالة وتعمل على رفع وتحسين الأداء وهذا ما يتطلب تنشيط القيادة في المؤسسة وكل هذه النقاط لا تتحقق إلا بوجود نظام معلومات فعال يساعد على تحليل وتوظيف المعلومات في وقتها المناسب مما يتوجب على المؤسسة إعادة تصميم نظام المعلومات وفي مرحلة أخيرة إعادة تصميم نظام الرقابة الذي يلعب دور كبير في تقييم الأداء حيث تكون تقارير الأداء التي تقدم من خلال العملية الرقابية فعالة وسواء كانت الرقابة البعدية أو القبلية أو الآنية فمن خلال النقاط المذكورة سابقاً ومن خلال الشكل يتم تصحيح الانحرافات وسد الفجوة الموجودة.

4-2: أسلوب تحليل SWOT

إن المتتبع للدراسات والبحوث الإدارية خاصة في مجال الإدارة الإستراتيجية يجد بأن أسلوب تحليل SWOT يلقي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين واستخدامه في تحليل بيئة المؤسسة، إذ يعتبر من أشهر أدوات التحليل في الإدارة الإستراتيجية، حيث يقوم بتحليل وضعية المؤسسة وتحليل بيئة العمل الداخلية وارتباطها بالبيئة الخارجية وسنحاول في هذا المبحث التطرق إلى مجموعة من العناصر انطلاقاً من مفهومه وأهميته إلى الأطر التي يعتمد عليها في التحليل ومكوناته.

1-4-2: المفهوم والأهمية

1-1-4-2 : المفهوم

إن مفهوم SWOT وان تعددت الآراء حول تعريفه إلا أنها تصب في إطار واحد وهذا ما جاء به معظم المفكرين والباحثين في الإدارة الإستراتيجية، فعرفه Wright بأنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة والفرص والتهديدات التي تعرفها البيئة أما Robinson et Pearce فأعطيا وصفا آخر لهذا المنهج حيث عرفاه بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية للإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل بينهما. [82] إن ما ركز عليه Wright يدور حول مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات الخارجية والاستفادة منها في تقييم وضع المؤسسة وهذا ما ذهب إليه الكثيرون حيث وصف من طرف آخرون على أنه يمثل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة من البيئة الخارجية [83] في حين يرى Devis رأي آخر حول تحليل swot وان كان لا يختلف كثيرا . إذ يعتبره بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة، وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية [84] وما أكده Divis أنه يتفحص الظروف البيئية بشقيها سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة وذلك من خلال نقاط القوة النسبية والضعف النسبي، والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية [58] وهناك مفهوم لا يختلف مع مفهوم Divis خاصة في شطرها الثاني المتعلق بتفحص وتشخيص بالنسبة للمؤسسة، حيث يمثل أداة تحليل وربط ومقارنة بين التهديدات والفرص في البيئة الخارجية مع القوة والضعف المتوصل إليها من البيئة الداخلية للمؤسسة، كما يساعد في إحصاء وتحديد الموارد والقدرات الداخلية وتكيفها مع قيود البيئة الخارجية [85] واعتبره جمال الدين محمد مرسي بأنه من بين الأدوات الأكثر شيوعا في تحليل البيئة بشقيها الداخلي والخارجي. وهو يمثل أحد الأدوات البسيطة التي يمكن استخدامها في عملية المطابقة بين القدرات الداخلية للمنظمة- قوة- ضعف- وبين الموقف في بيئتها الخارجية- فرص، تهديدات- وهذا لما توفره عملية التحليل من معلومات للاستفادة منها [41] إن ما نلاحظه أنه هناك اتفاق حول مفهوم SWOT وان اختلفت أحيانا في بعض النقاط إذ يرى جلم أنه أسلوب يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية والاستفادة منها وتقليل من الضعف والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية بمحاولة استغلال الفرص وتفادي المخاطر أو التقليل منها وهذا ما يؤكد كل من محمد أحمد مختار وعائدة سيد خطاب حيث ذكرت عائدة بأنه أسلوب يهدف إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة وذلك بعملية التمازج بين هذه الجوانب. [28] أما محمد أحمد مختار يرى أنه يتمثل في تحديد الفرص والمهددات وجوانب القوة والضعف، وهو ما ينتج عن تحليل البيئتين، ويكون هذا التحليل في شكل

كشفت يحوي كل العناصر التي تهدد المنظمة وتلك التي توفر لها فرص وكشفت آخر يبين النواحي التي تكون المنظمة فيها قوية وتلك التي تكون فيها ضعيفة.[80] وإذا أتينا للمفهوم المعروف لتحليل swot فهو يعبر عن تحليل الرباعي نسبة إلى الأحرف الأربعة التي هي اختصار إلى - w- القوة، - o- الضعف، - t- الفرص، - t- التهديدات حيث يستخدم في مجال إدارة الأعمال كأداة لتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة والعمل على المطابقة والمزج بين عناصره الأربعة[86] ما يلاحظ في كل المفاهيم المذكورة إن أسلوب swot يستخدم في دراسة وتحليل المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقابلة كل من العوامل البيئية الخارجية وعوامل البيئة الداخلية، على أساس تحليل وتقييم البيئة الداخلية ومعرفة قدرات والإمكانات وموارد المؤسسة وكذا تقييم البيئة الخارجية مما يتيح لها تحديد وتقييم مركزها التنافسي.

ومما سبق يمكننا القول أن تحليل SWOT يعتبر أداة لتحليل ودراسة وتقييم مركز المؤسسة من خلال المزج والمطابقة بين عوامل البيئة الداخلية والتمثلة في نقاط القوة والضعف والتي تكون نسبية وعوامل البيئية الخارجية والتمثلة في الفرص والتهديدات مما يسمح لها باتخاذ القرار السليم في تصحيح وبناء الإستراتيجية الملائمة للمتغيرات الخارجية والقدرات الداخلية.

2-1-4-2 : أهمية تحليل swot

إن هذا الأسلوب يعبر عن أداة تحليلية تهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات ومقارنتها والمزج بينهما لإعطاء صورة واضحة عن وضعية المؤسسة من أجل بناء استراتيجيات تتوافق والمتغيرات البيئية ومن ثم اتخاذ القرار الصحيح من بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة وهذا ما ذكره نبيل مرسي خليل بأن نموذج swot يهدف لتقييم البيئة الخارجية وذلك لتحديد طبيعة الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة في تلك البيئة، كما يستخدم لتقييم البيئة الداخلية من خلال تحليل جوانب القوة والضعف في المنظمة مما يؤدي إلى تنمية الاستراتيجيات[87] ، وهذا ما أشار إليه سعد غالب ياسين إلا أنه أكثر وضوح حيث يعتبره بأنه أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات. كما اعتبره كمدخل يحاول إقامة الموازنة بين عناصر القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا التصنيف[78] وركز باحثون آخرون على أن أهمية تحليل swot تكمن في تحديد أفضل الطرق لاستخدام الموارد الداخلية وتحديد الفرص التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة مستقبلاً

متى كانت الموارد والقدرات الداخلية مناسبة لذلك، وهذا ما يؤكد مؤيد السعيد إذ يذكر أن هذا الأسلوب لا تقتصر الفائدة منه عند تحديد الموقف التنافسي للمنظمة وما تتمتع به من قدرات وموارد وتحديد أفضل السبل لاستخدامها، بل تمتد لتحديد الفرص التي لا تتمكن المنظمة حالياً من استغلالها والتمتع من خلالها بميزة تنافسية بسبب افتقارها للموارد المناسبة [42] وهناك من يرى أهمية تحليل SWOT تكمن في مساعدة المؤسسة في تحليل الحاضر والمستقبل إذ يمكنها هذا الأسلوب من معرفة ما تفعله اليوم وما تفعله في المستقبل . وهذا ما ذهب إليه عبد الحميد عبد الفتاح المغربي حيث يرى أن هذا النموذج يعمل على مساعدة المؤسسة بتحليل ما يمكنها أن تفعله اليوم وذلك من خلال نقاط القوة والضعف ، وما يمكن أن تفعله فيما يتصل بالبيئة الخارجية انطلاقاً من الفرص والتهديدات الخارجية. [38]

2-4-2 : مكونات الأسلوب

إن الحديث عن مفهوم SWOT وأهميته في التحليل يقودنا إلى البحث في مكوناته والأطر التي يعتمد عليها في عملية التحليل وتقييم المؤسسة، حيث اتفق معظم الكتاب والباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على المكونات الأساسية التي يتم الاعتماد عليها في التحليل وتتمثل في نقطتين مهمتين هما الفرص والتهديدات، القوة والضعف والتي يتم التوصل إليهم من خلال القيام بخطوتين أساسيين هما تحليل الوضع الداخلي والذي يجب أن يقتصر على ما هو فعلاً من نقاط قوة والضعف، والابتعاد في عملية التحليل عن التوقعات والاحتمالات وأساس الثاني تحليل البيئة الخارجية والذي يأخذ بعين الاعتبار الوضع الفعلي حيث التهديدات والفرص غير مستغلة من طرف المؤسسة، كما يتم تحليل التغيير المحتمل في كل منهما من ناحية ثانية وسنحاول التطرق للمكونات في هذا المطلب.

1-2-4-2 : الفرص والتهديدات

تتمثل في نتائج الاتجاهات والأحداث الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والمنافسة التي يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة وواضحة على المنظمة سواء كانت ايجابية أو سلبية في المستقبل، فالإيجابية تمثل فرصة بالنسبة للمؤسسة يجب اقتناصها، وإذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب تجنبها أو التقليل من أثرها. [88] ما نلاحظه أن الفرص والتهديدات تتمثل في نتائج تحليل البيئة الخارجية سواء المباشرة أو غير المباشرة وذلك بدراسة وتحليل اتجاهات البيئة والتعمق في آثارها على المؤسسة في المدى القريب والبعيد وهذا وفق اعتبارات القياس الممكنة وقد عرف Rowe الفرص بأنها أي موقف موات في بيئة المنظمات أما Robinson et Pearce فيريان بأنها ظرف رئيسي ملائم جداً موجود في بيئة المنظمة [88] وقد وضع الفرصة كل من Robinson et

Pearce أكثر من Rowe حيث يعتبر أنها الطرف الملائم الموجود في البيئة والذي يكون في صالح المؤسسة ويتوجب عليها اقتناصها حتى لا تبقى فرصة محتملة ما لم تستطيع المنظمة استغلال الموارد المتاحة في بيئتها حتى تتمكن من استغلال هذه الفرص المتاحة وتكون لها آثار إيجابية على المؤسسة ولا تصبح كعائق عند انتهازها يتوجب عليها طرح مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها والتي تعتبر بمثابة شروط لاقتناص الفرص الموجودة في البيئة وهذا ما يدعم قول Rowe موقف موات في بيئة المنظمة وتتمثل هذه الأسئلة [24] والتي نعتبرها شروط فيما يلي :

- ✓ هل أن الفرصة تنتهك أغراض المنظمة أو رسالتها ؟
- ✓ هل أن الفرصة تستلزم من المنظمة بأن تتعلم ميدانا جديدا متكاملا ؟
- ✓ هل أن الفرصة تلبى المستلزمات المالية في المنظمة ؟
- ✓ أين وماهي الفرص الجذابة في السوق ؟
- ✓ هل هناك أي تيارات أو اتجاهات ناشئة جديدة داخل السوق ؟
- ✓ ما الذي تنتبأ به المنظمة في المستقبل الذي قد يعطي فرصا جديدة ؟

أما فيما يتعلق بالتهديدات والتي ماهي إلا القطب السالب المقابل للقطب الموجب المتمثل في الفرص وحيث ما وجدت فرصة وجد تهديد . وما يمثل لنا فرصة يمثل تهديد لغيرنا من المؤسسات، وعرف Robinson et Pearce التهديدات بأنها ظرف رئيسي غير ملائم أبدا موجود في بيئة المنظمة [24] نرى أن الباحثان قدم نفس المفهوم للتهديد كما قدم للفرص والفرق بينهما أن التهديدات ظرف غير ملائم والفرص ظرف ملائم حيث تعتبر التهديدات كعائق أمام المؤسسة يتوجب عليها أن تعمل على الحد من آثارها سواء في المدى القريب أو البعيد حتى تستطيع الوصول إلى المراكز المرغوبة وتحديد الأهداف المسطرة رغم أنها تدخل في إطار العوامل غير المتحكم فيها لأنها خارج سيطرة المؤسسة لكي يتم تجنب هذه التهديدات والتقليل من مخاطرها هناك أسئلة تطرحها المؤسسة على نفسها وتجيب عليها ومن خلال الإجابة يتحدد حجم الخطر ومدى تأثيره عليها في المستقبل والتي نعتبرها أو نسميها شروط التقليل من مخاطر التهديدات الخارجية التي يجب إتباعها عند تحليل نتائج البيئة الخارجية.

وتتمثل هذه الشروط في مجموعة من الأسئلة وهي [88]

- ✓ ما الذي يقوم به منافسينا ؟
- ✓ ما الذي يؤدي إلى كبح تطورنا التنظيمي ؟

✓ هل هناك أي تغيير في طلب المستهلكين والتي تتطلب متطلبات جديدة مع منتجاتنا وخدماتنا؟

✓ هل أن التغييرات التكنولوجية تضر بوضع منظماتنا في السوق؟

ويمكن إضافة أسئلة أخرى حسب حاجة المؤسسة تتعلق بالمحيط السياسي والثقافي والاجتماعي لأنه لها تأثير في المستقبل وأي تغييرات تطرأ مع هذه الجوانب قد تكون فرص كما تكون تهديدات.

2-2-4-2: القوة والضعف

تتمثل في العوامل والإمكانات الذاتية الموجودة في المؤسسة والتي تساعد على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وتعمل على الحد من التهديدات أما الضعف فهي تعبر عن عوامل النقص الداخلية والموجودة لدى المؤسسة والتي قد تعيق قدرتها على استغلال الفرص وتجنب مخاطر التهديدات في المستقبل وبينها ظاهر محسن منصور الغالبي على أنها تمثل نتائج العوامل والمتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المنظمة فإذا كانت نتائج جيدة فإن ذلك يدل على قوة احد مجالات المنظمة، أما إذا اتسمت بالسوء والتدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في أحد أنشطة المنظمة [24]

وقد عرفها جمال الدين محمد مرسى وآخرون في كتابه التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية بان نواحي القوة هي المورد والمهارة أو أية ميزة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات التي يقوم بخدمتها أو تعترم خدمتها أما الضعف فتعبر عن قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر [41] أما sharplin فقد عرف نقاط القوة بأنها تعبر عن صفات أو مؤهلات متميزة تمتلكها المنظمة مقارنة بالمنظمات الأخرى وبصورة خاصة المنافسين التي تعطيها ميزة عليهم، أما نقاط الضعف فعرّفها كل من vinez et Higginz بأنها أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي، أو أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها أما Thompson فيرى أنها عبارة عن نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية [24] وما اتفق عليه كل الباحثون والكتاب في مجال الإدارة الإستراتيجية ومن خلا ما سبق فإن نقاط القوة تمثل الموارد والمهارات والمؤهلات أو القدرات التي تمتلكها المؤسسة وتعطي لها ميزة مقارنة بالمؤسسات الأخرى أما نقاط الضعف فهي تتمثل في القصور أو الضعف في إحدى النقاط التي ذكرت سابقا في مجال القوة والتي قد تكون عائقا أو تعمل على الحد من تحقيق أداء فعال للمؤسسة وبصفة عامة نقاط القوة والضعف هي العوامل الداخلية التي يمكن السيطرة عليها والتحكم فيها. وحتى يمكن الاستفادة من نقاط القوة وتنميتها لصالح

المؤسسة ويمكن معالجة نقاط الضعف وتحويلها إلى قوة تطرح المؤسسة على نفسها مجموعة من الأسئلة والإجابة عليها وتتمثل هذه الأسئلة في [88] والتي تعتبرها شروط معالجة نقاط الضعف والاستفادة من نقاط القوة .

1- أسئلة القوة:

- ✓ هل هناك ميزة فريدة أو ميزة تجعل المنظمة قادرة على الصمود في المنافسة السوقية؟
- ✓ ما الذي يجعل العملاء يختارون منظمتنا على حساب المنظمات المنافسة؟
- ✓ هل هناك منتجات أو خدمات لا يمكن أن تقلدها المنظمات المنافسة حالياً أو في المستقبل؟

2- أسئلة نقاط الضعف :

- ✓ هل هناك أي عمليات أو إجراءات يمكن جعلها انسيابية؟
- ✓ بماذا ولماذا تعمل الجهات المنافسة أفضل من منظمتنا؟
- ✓ هل هناك أي جوانب يجب أن تكون منظمتنا حذرة منها؟

3-2-4-2: مقارنة مكونات تحليل SWot

إن عملي تحليل SWot تعمل على الربط والمقارنة بين نتائج تحليل البيئة الخارجية والداخلية حيث يعمل هذا الأسلوب على إقامة موازنة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، والعمل على تمييز جميع العوامل والمتغيرات ذات العلاقة في إطار هذا الأسلوب ونحاول تقديم جدول لأهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمة في الجدول التالي:

جدول رقم (2-2) : مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية [78]

التحليل الداخلي	
عناصر الضعف	عناصر القوة
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وضوح التوجه الاستراتيجي - الموقف التنافسي المتدهور - تسهيلات مهملة للعملاء - نقص الموهبة والخبرة الإدارية - معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط - المعاناة من المشاكل العملية الداخلية - عدم القدرة على تمويل التغيرات الضرورية في الإستراتيجية - ضعف القدرة على تحقيق معدلات للنمو - عوامل أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - الكفاءة المميزة - المصادر المالية المتاحة - مهارات تنافسية جيدة - معرفة جيدة بالمشتريين - قيادة جيدة للسوق - النوعية العالية للمنتجات أو الخدمات - إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات والخدمات - ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج - عوامل أخرى
التحليل الخارجي	
التحديات	الفرص
<ul style="list-style-type: none"> - احتمال دخول منافسين جدد - زيادة مبيعات المنتجات البديلة - نمو بطيء في السوق - سياسات سعرية مناوئة - زيادة الضغوط التنافسية - سرعة التأثير اتجاه التراجع والركود في دورة الأعمال - نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين - تغير أذواق وحاجات المستهلكين - تغيرات سكانية معاكسة - عوامل أخرى 	<ul style="list-style-type: none"> - الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة في السوق - إضافة إلى خط المنتج - تنوع المنتجات ذات العلاقة - إمكانية التكامل العمودي - نمو أسرع في السوق - التوطين بين الشركات المنافسة - القدرة على العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة - عوامل أخرى

إن الجدول السابق يبين لنا أن عناصر القوة والضعف تأخذ أوجه متعددة حيث أن عناصر القوة تتمثل بصفة عامة في قدرة الإدارة وكفاءة التنظيم والموارد المالية والمادية وسهولة الحصول عليها والتحكم في التكاليف التي تعطي لها ميزة تنافسية وترفع من أدائها ولا يمكن أن يكون ذا نجاعة إلا بتوفير قيادة جيدة لها القدرة على اتخاذ القرار وتحسين الأداء وعلى العكس تماما من ذلك تتمثل عناصر الضعف في النقاط المذكورة سابقا حيث يكون القصور فيها إضافة إلى ذلك قيادة ضعيفة وضعف القدرة على صنع القرار في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة تعتبر أكبر نقطة ضعف في المؤسسة وعائق أساسي في نموها وتطورها وإيجاد مكانة لها في السوق بين المنافسين وهذا لا يعني أن المؤسسة تخلو من نقاط الضعف فكل مؤسسة لها نقاط قوة ونقاط ضعف، ولكن القيادة الجيدة ذات القدرة على التحكم في هذه العوامل والسيطرة عليها تجعل منها عوامل يمكن السيطرة عليها واستغلالها لصالح تحسين الأداء وتطور المؤسسة . وتبقى عملية تشخيص البيئة الخارجية والقيام بتحليل للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية والعمل على التمازج بينها من أجل اتخاذ القرار وبناء استراتيجيات فعالة مبنية على أساس نتائج التحليل وتقييم وضع وأداء المؤسسة في مرحلة معينة في المؤسسة، وذلك من خلال وضع هذه العوامل في جدول يعرف بمصفوفة وهو ما سيتم التطرق له في المطلب الثالث.

3-4-2 : مصفوفة swot

1-3-4-2 : تشكيل جدول swot

إن الهدف من إعداد المصفوفة هو العمل على المزج بين نتائج تحليل البيئة الداخلية ونتائج تحليل البيئة الخارجية، إذ تعمل على التكيف بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات حيث يتم وضع كل نقاط القوة والضعف الموجودة في المؤسسة ووضع كل الفرص المتاحة والتهديدات في جانب ثم العمل على إجراء عملية تمازج فيما بينهما حيث تتكون هذه المصفوفة من أربع خلايا أساسية على أساس التقاطع بين العناصر الأربعة المذكورة آنفا.

تتشكل المصفوفة من أربع خلايا تتمثل في [28]

الخلية الأولى : التكيف بين أوجه القوة والفرص s/o

الخلية الثانية : التكيف بين أوجه الضعف والفرص w/o

الخلية الثالثة : التكيف بين أوجه القوة والتهديد s/t

الخلية الرابعة : التكيف بين أوجه الضعف والتهديد w/t

وانطلاقاً من هذا التمازج يتم إعداد جدول المصفوفة على الشكل التالي :

جدول رقم (2-3) : مصفوفة [28]SWOT

تهديدات T	فرص O	الفرص والتهديدات
<p>التهديدات T</p> <ul style="list-style-type: none"> - منافسة قوية - تعدد حاجات المستهلك 	<p>الفرص O</p> <ul style="list-style-type: none"> - ارتفاع مستوى الدخل - ارتفاع مستوى الذوق العام 	<p>أوجه القوة والضعف</p>
<p>التكيف بين s/t</p> <ul style="list-style-type: none"> أوجه قوة/ تهديدات - أوجه قوة: جودة المنتج - التهديدات: المنافسة الشديدة 	<p>التكيف بين s/o</p> <ul style="list-style-type: none"> أوجه قوة/ضعف - أوجه قوة: جودة المنتج - فرص: ارتفاع مستوى الدخل 	<p>أوجه القوة S</p> <ul style="list-style-type: none"> - جودة المنتج - مساعدة الحكومة - الأفراد
<p>التكيف بين w/t</p> <ul style="list-style-type: none"> أوجه ضعف/التهديدات أوجه ضعف: لا توجد منتجات جديدة تهديدات: تعدد حاجات المستهلك 	<p>التكيف بين w/o</p> <ul style="list-style-type: none"> أوجه ضعف/الفرص أوجه ضعف: لا توجد منتجات جديدة فرص : زيادة الانفاق وارتفاع الدخل 	<p>أوجه ضعف W</p> <ul style="list-style-type: none"> - ضعف التسويق - ضعف الجانب المالي

2-3-4-2 : شرح خلايا المصفوفة

من الجدول السابق يمكن شرح نقاط تقاطع المصفوفة والتي تكون كالتالي:[24]

الخلية الأولى (s/o)-Max-Max : تبين هذه الخلية نقاط قوة المنظمة وفرصها، حيث تسعى المنظمة إلى تعظيم نقاط قوتها والاستفادة من الفرص الجديدة مما يجعلها تتبع إستراتيجية ذات توجه نحو النمو أو استراتيجيات هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق .

إن المؤسسات القوية لا تبحث عن الفرص الموجودة في البيئة الخارجية بل تعمل على خلق الفرص الجديدة وذلك بخلق استثمارات جديدة . كما أن تعظيم نقاط القوة وتقويتها يساعدها على

استغلال أحسن للفرص المتاحة، فإذا كانت نقاط القوة لم تستعملها المؤسسة بطريقة جيدة سوف تكون عائق أمام استغلال الفرص.

الخلية الثانية (w/o) Mini-Max : تبين نقاط الضعف الموجودة في المنظمة وأماكن القصور لديها بشكل ترادفي مع الفرص، حيث تكون مجالات الضعف عائق أمامها لاستغلال الفرص ولذا يتوجب عليها محاولة السيطرة على الضعف لاستغلال أقصى للفرص المتاحة أمامها وهذا بالتقليل من نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوة.

الخلية الثالثة (s/t) Max- Mini : تبين نقاط قوة المنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات، حيث تعمل المنظمة على استخدام نقاط قوتها من أجل التقليل والحد من آثار التهديدات.

إن التهديدات التي تسعى المنظمة إلى الحد منها أو تقليلها ليس بالضرورة أن تكون موجودة فعلا بل كذلك البحث في التهديدات المحتملة الوقوع مستقبلا حتى تحتاط لها ويكون بإمكانها مواجهتها إن وقعت، فاستغلال القوة في مجال معين من مجالاتها الداخلية يمكنها من التغلب على التهديد.

الخلية الرابعة (w/t) Mini- Mini : هذه الخلية تعد الأكثر أوضاعا سوءا حيث تواجه المنظمة تهديدات في البيئة الخارجية في نفس الوقت تعاني من نقاط ضعف داخلية، إذ تسعى إلى التقليل من نقاط الضعف الداخلية وتفادي التهديدات الخارجية بإتباع إستراتيجية دفاعية، كأن تقوم بإعادة هيكلة نفسها أو الاندماج مع مؤسسات أخرى.

خلاصة الفصل

في نهاية هذا الفصل و بعد دراسة و تحليل التشخيص الإستراتيجي والمدخل المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية خلصنا إلى:

إلى أن المؤسسة هي نظام مفتوح على المحيط حيث تتأثر به وتؤثر فيه ، فمنه من يؤثر بصفة مباشرة ومنه من يكون بصفة غير مباشرة، حيث تهدف عملية التشخيص الإستراتيجي إلى تحديد الفرص والتهديدات، القوة والضعف، ويتوقف هذا على المدخل المستخدمة في جمع المعلومات وتحليل البيئة حيث صنف الإستراتيجيون عدة مدخل لتحليل البيئة الداخلية يتم الاعتماد عليها في عملية التحليل كل على حدى أو أخذ مزيج منها في عملية التحليل متمثلة في مدخل S7، مدخل تحليل التأثير الربحي لإستراتيجية السوق، مدخل سلسلة القيمة، مدخل التحليل الوظيفي، مدخل التحليل الرباعي، كما خلصنا إلى أن هناك ثلاث أساليب يتم الاعتماد عليها في تحليل البيئة الخارجية باختلاف المؤسسات من حيث الحجم والإمكانات الداخلية في موارد بشرية وثقافة المنظمة وفلسفتها، هي المسح البيئي، التنبؤ البيئي، والرقابة البيئية .

أن أدوات التحليل الإستراتيجي تتمثل في مجموعة من الأساليب يعتمد عليها في تحليل موقف المؤسسة ككل أو وحدة عمل واحدة و ذلك بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة لمساعدتها في صياغة البدائل الإستراتيجية و الاختيار فيما بينها، و تزويد الإدارة العليا بدرجة أكبر بصورة واضحة عن نشاطاتها و الظروف البيئية المحيطة بها، و من بين هذه الأساليب نجد نماذج تحليل المحفظة، تحليل الفجوة ،و أسلوب التحليل الرباعي، حيث كلها تؤدي إلى الغرض الأساسي لعملية التحليل و يبقى أكثرها شيوعا في استخدام أسلوب التحليل الرباعي (SWOT) .

أن نماذج تحليل محفظة الأعمال تمثل أحد الأساليب المساعدة في تحليل مجالات النشاط الإستراتيجي في المؤسسة لمساعدتها في تقييم وضعية كل وحدة نشاط بالاعتماد على معدل النمو، حجم المبيعات، الحصة السوقية، المركز التنافسي، جاذبية الصناعة، من أجل تحديد الإستراتيجيات الملائمة في المستقبل ،و من أهم نماذج هذا الأسلوب نجد نموذج BCG,ADL,GE

إن أسلوب swot يستخدم في دراسة وتحليل المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقابلة كل من العوامل البيئية الخارجية وعوامل البيئة الداخلية، على أساس تحليل وتقييم البيئة الداخلية ومعرفة قدرات والإمكانات وموارد المؤسسة وكذا تقييم البيئة الخارجية مما يتيح لها تحديد وتقييم

مركزها التنافسي، حيث يمثل هذا الأسلوب أحد الأدوات البسيطة التي يمكن استخدامها في عملية المطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة و الموقف في بيئتها الخارجية لما يوفره من معلومات للاستفادة منها.

كما خلصنا إلى أن أسلوب تحليل الفجوة يعمل على تحليل وضعية المؤسسة و تحديد أسباب الفجوة و تبني الإستراتيجيات المساعدة على ردمها، بالإعتماد على جانبين هامين يتمثلان في التشخيص العملي الذي يركز على تحليل نتائج التنفيذ، و التشخيص الاستراتيجي الذي يركز على دراسة البيئة الداخلية والخارجية لتمكين المؤسسة من تحديد العوامل المؤثرة على أداءها، و ذلك بتدقيق و فحص الافتراضات المستخدمة في بناء الإستراتيجية، مما يساعدها على تحديد حجم الفجوة و الأسباب المؤدية لها.

بعد إستعراض أهم النماذج و الأساليب المستخدمة في التحليل الإستراتيجي، و دورها في التقييم وضعية المؤسسة، و الإستفادة منها في صياغة الإستراتيجيات، و تحديد الخيار الأفضل، سنقوم في الفصل الثالث بتحليل دوره في تقييم الأداء و إتخاذ القرار .

الفصل 3

تقييم الأداء واتخاذ القرار

تمهيد

إن اهتمام المؤسسات بكافة أنواعها وأشكالها في الارتقاء بالعمل المؤسسي من أجل الوصول إلى تحقيق معدلات جيدة من الكفاءة يتطلب تقييم وضعيتها وتقويمها ومن المؤشرات التي تعتبر من الركائز الهامة في تحقيق التمييز للمؤسسة هو تقييم الأداء، إذا أخذ مكانة هامة في تسيير المؤسسات وهذا على اعتبار أن الأداء هو الدافع الأساسي لوجود المؤسسة وبقاؤها، إذ يعتمد عليه في تنمية البدائل و إتخاذ القرار، وقد حظي هذا المفهوم بأهمية بالغة في كتابات الباحثين وفكرة تقييم الأداء ليست بالحديثة فهي قديمة في التاريخ إذ اعتبرت على أنها عنصر رئيسي من عناصر أي عملية إدارية سليمة. قال عمر بن الخطاب رضي الله عنه لمن حوله "أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم بالعدل أكنت قضيت ما علي؟ قالوا: نعم قال: لا حتى أنظر في عمله بما أمرته أم لا". [89] إن حسن التخطيط و إتخاذ القرار الفعال المبني على أسس و معلومات صحيحة يتطلب تقييم المؤسسة و الوقوف على مواطن الضعف و القوة و محاولة التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها ، فهو ضرورة مصاحبة للعمل الإداري .

ومن هذا المنطلق يتم في هذا الفصل دراسة مداخل ومفاهيم تقييم الأداء من المداخل التقليدية إلى الحديثة، و المفاهيم المتعلقة بإتخاذ القرار و أهميته في المؤسسة و صولا إلى تحليل الأداء و إتخاذ القرار الإستراتيجي ، و في آخر الفصل يتم التطرق إلى استخدامات التشخيص الإستراتيجي

في تقييم الأداء و إتخاذ القرار في محاولة لبناء نموذج يعتمد أدوات التشخيص كمدخل لتقييم الأداء و إتخاذ القرار في المؤسسة.

1-3: مدخل للأداء

حظي الأداء باهتمام كبير في المؤسسة مما دفع بالمديرين إلى العمل على تقييمه و التعرف على مستوى نشاط أعمال الأفراد و الوحدات، كما تعددت مفاهيمه و مضامينه لدى الباحثين في مجال الإدارة. في هذا السياق يتم التطرق إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالأداء و تقييمه ،أبعاده ،مستوياته و أنواعه في المؤسسة.

1-1-3: مفهوم الأداء وتقييم الأداء

1-1-1-3: مفهوم الأداء وأبعاده

يمثل ذلك المفهوم الذي يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه يربط بين أوجه النشاط والأهداف التي تسعى هذه النشاطات إلى تحقيقها داخل المؤسسة.[90] من هذا يتضح أنه يمثل المخرجات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها وذلك بعملية الربط بين أنشطتها والأهداف المرغوب في تحقيقها. وقد تعددت مفاهيم الأداء في كتابات الباحثين كونه مفهوم متجدد وحيوي لأنه يعبر عن الأهداف التي تريد المؤسسة الوصول إليها من خلال استغلال مواردها وإمكانياتها الداخلية، وهذا ما جعل منه ذا أهمية في الدراسات ، وسنحاول أن نقدم مجموعة من التعاريف والمفاهيم المفسرة للأداء.

أولا : لمحة تاريخية عن الأداء

إن الأداء قديم قدم الإنسان فعرف عند الإغريق واليونان وفي الدولة الإسلامية مثل ما أوردنا المقولة الخاصة بسيدنا عمر بن الخطاب في مقدمة هذا الفصل التي تبين الجذور التاريخية للأداء. واختلفت الآراء بالنسبة له باختلاف المدارس الإدارية والاقتصادية من الكلاسيك إلى العلاقات الإنسانية إلى النظرة الحديثة . فالمدرسة الكلاسيكية تقوم على أساس أن الإدارة تسعى دائما لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة كما اعتبرت هذه المدرسة أن المؤسسة نظاما مغلقا، ومن روادها فردريك تايلور الذي ركز اهتمامه حول دراسة الحركة والزمن للوصول إلى مستويات قصوى للأداء واستبعد الحركات الزائدة وغير الضرورية أثناء تأدية العمل، في حين أن فرانك ويلياز جيلبرت وجه اهتمامه حول دراسة تأثير مناخ العمل على إنتاجية العمل وتأثيرها على المردودية، وهو ما بين تأثير العوامل الخارجية على أداء العاملين والذي ينعكس بدوره على أداء المؤسسة، أما المدرسة البيروقراطية

فتنظر للأداء من خلال المعيارية والنمطية في الأداء المحدد مسبقا، وإذا نظرنا إلى مدرسة العلاقات الإنسانية فنجد أنها ركزت على أثر العوامل الاجتماعية والإنسانية وظروف العمل المادية على إنتاجية العامل، [91] والملاحظ في المدارس الفكرية أنها ركزت على جوانب أساسية في تحليلها لمفهوم الأداء وتتمثل في:

- اعتبار المؤسسة نظام مغلق
- دراسة طريقة عمل الأفراد وتناسبها مع الآلة
- اعتبار الفرد أهم عوامل الإنتاج
- محاولة تحسين الأداء من خلال الطرق العلمية وهذا ما توجهت إليه المدرسة العلمية بتركيزها على إيجاد طرق تعمل على تحسين الداء وذلك باستخدام الأساليب العلمية في حل المشاكل بإدخالها بحوث العمليات في القياس والتقييم.

ثانيا : تعريف الأداء

لقد اختلف الباحثون في مجال الإدارة حول تعريف الأداء فعرفه A.Kherakhem على انه تأدية عمل أو انجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة وعرفه كل من D.Kaisergruber et Hundruc على أنه إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين، في حين يرى الكاتبان Miller et Bormily على أنه انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المادية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها. [92] ويتفق مع هذا السياق في مفهوم الأداء Ecclec إذ يعبر عنه بأنه انعكاس لقدرة منظمة الأعمال وقابليتها على تحقيق الأهداف ويؤكد ذلك كل من Robins et Wiersema إذ يعبران عن الأداء كونه قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد، أما الباحثان zahar et pearce يركزان على البعد البيئي لمفهوم الأداء ومدى قدرة المنظمة على التكيف مع العناصر المحيطة بها حيث عرفا الأداء بأنه يمثل النتائج المتحققة نتيجة تفاعل العوامل الداخلية بمختلف عناصرها والتأثيرات للبيئة الخارجية واستغلالها من قبل المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي نفس السياق يرى كل من Collis et Montgomery بأنه عبارة عن مزيج الموارد والقدرات المميزة للمنظمة حيث يحدد كفاءة وفاعلية المنظمة في أدائها. [24]

إن المفاهيم السابقة حول الأداء وإن اختلفت فإن ذلك لا يغير في مدى أهميته في المؤسسة فرغم الاختلاف بين الباحثين و المدراء في المؤسسات، إلا أن هناك اتفاق بينهم على اعتبار أن الأداء

دالة لأنشطة المؤسسة وهو المرآة العاكسة لوضعيتها في مختلف المراحل ، حيث يسعى كل المساهمين في نشاط المؤسسة إلى تعزيره .

مما سبق نرى أن الاختلاف يعود إلى نظرة كل واحد للأداء من حيث مجال استخدامه على مستوى كلي أو جزئي أي مؤسسات الدولة مؤسسات اقتصادية وحتى في المؤسسات الاقتصادية على المستوى ككل أو النشاط أو الأفراد، هذه المجالات تركت وجود التعدد في المفاهيم وعدم وجود اتفاق حول مفهوم موحد، وإذ ما نظرنا إلى التعاريف المذكورة فنجد أنها متقاربة في المفهوم وأن كل مفهوم يوضح أكثر من السابق.فالباحث A kherakhem فيرى أنه عبارة عن مهمة يتم القيام بها بهدف تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وهذا المفهوم أنه يتم تحقيق المهمة بكل ما تتطلبه الإدارة والأنشطة في المؤسسة وبكل الوسائل المتاحة لها بالرغم من أنه لم يذكر ذلك بوضوح في مفهومه، أما الباحثان Kaiseryrober et Hardrieu فينظران إليه من ناحية مدى القبول الاجتماعي لأنشطة المؤسسة إضافة إلى الشرعية الاقتصادية التي تتميز بها المؤسسة ، إن هذا التوجه ينطلق من كون المؤسسة نظام مفتوح على المجتمع ولذلك فيؤكدان على الشرعية الاجتماعية لنشاط المؤسسة . ونجد أن هناك اتجاه آخر والذي يركز على الرشادة والعقلانية في استخدام الموارد المتاحة لدى المؤسسة بكفاءة عالية مما يعطي لها القدرة على تحقيق أهدافها وهذا التوجه الذي ذهب إليه كل من Miller et Bormily وأكد كل من Ecclec وكذلك Robins et wiersma إذ لم يختلفوا عن سابقهم، ولكن كانت إضافة قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف طويلة الأمد، ونظرا للتطور الحاصل في المؤسسة وارتباطها بالمحيط الذي تعمل فيه وتأثرها بمكونات البيئة الداخلية والخارجية كانت دراسة Zahar et parce حيث أضافا البعد البيئي على الأداء وركزا على التفاعل في العوامل الداخلية وتكيفها مع العوامل الخارجية والاتجاهات الحديثة أين أصبح التركيز على الأداء المتميز للمنظمات، وهذا ما ذهب إليه Collis et Montgomery في تركيزهما على التمييز الموجود في المؤسسة والذي يحقق لها أهدافها، وهذا لا يبتعد عن المفهوم الذي قدمه Zahar et parce .

ثالثا : أبعاد الأداء

إن تركيز المفكرين في الأداء على جوانب مختلفة متمثلة في الجانب الاقتصادي في الأداء، والجانب التنظيمي والاجتماعي للأداء ، ومن خلال هذه الجوانب يمكن تقديم أبعاد الأداء.

أ- البعد التنظيمي : يتمثل في الطرق والكميات التي يتم اعتمادها من طرف المؤسسة في الجانب التنظيمي من أجل تحقيق أهدافها، مما يؤدي إلى وجود معايير تساعد على قياس فعالية

الإجراءات التنظيمية التي تعتمدها المؤسسة.[92] إن قياس فعالية الإجراءات التنظيمية ومدى تأثيرها على الأداء يعتبر عنصر حساس بالنسبة للمؤسسة لأن الأداء لا يقتصر على الجانب الاقتصادي فقط ، بل يتأثر بالجوانب التنظيمية والاجتماعية ، فالبعد التنظيمي للأداء يرتبط بصفة مباشرة بالهيكل التنظيمي للمؤسسة ولا علاقة له بالنتائج المتوقعة .

ب- البعد الاقتصادي : يشير إلى مدى تحقيق الأهداف الاقتصادية المرغوب فيها أو المخطط لها ومن بينها رضا السوق (الزبائن)، قدرة المؤسسة على ترشيد وعقلنة الاستخدام للموارد المتاحة لديها لتحقيق التمييز في الأداء مقارنة بمنافسيها. إن البعد الاقتصادي للأداء يهدف إلى قياس مدى الفعالية والكفاءة في استخدام الإمكانيات الداخلية المتاحة للمؤسسة في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها من أجل تحقيق أهدافها على طويل المدى .

ج- البعد الاجتماعي : يشير إلى مدى تحقق الرضا عند أفراد المؤسسة لأن مستوى رضا العاملين يعتبر مؤشرا على درجة الوفاء للمؤسسة، فأهمية هذا البعد تتجلى في كون الأداء الكلي للمؤسسة قد يتأثر على المدى البعيد إذا اقتصر على الجانب الاقتصادي فقط وأهملت الجانب البشري.[92] إن ما نلاحظه في هذا البعد أنه يجب الاهتمام بالعنصر البشري كونه عامل من أهم عوامل الإنتاج ويحقق للمؤسسة التمييز في الأعمال من خلال الانتماء والولاء للمؤسسة وبالتالي فإن هذا البعد يهتم بقياس درجة رضا العاملين ومدى انتمائهم للمؤسسة في الأمد المتوسط والطويل.

2-1-1-3 : مفهوم تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تدور حول معرفة أنشطة الوحدة الاقتصادية ككل وذلك استنادا إلى النتائج التي حققتها في نهاية الفترة والوقوف على الأسباب التي أدت إلى وجودها للوصول إلى حلول ومقترحات فعالة، ونحاول التعرف على ماهية تقييم الأداء.

أولا : تعريف تقييم الأداء

عرف تقييم الأداء على كونه جميع العمليات والدراسات التي تهدف إلى تحديد مستوى العلاقة التي تربط بين الموارد المتاحة وكفاءة استخدامها من قبل الوحدة الاقتصادية مع دراسة تطور هذه العلاقة عبر الزمن.[93] إن هذا المفهوم يتضح منه أن عملية تقييم الأداء تهتم بالبحث في العلاقة بين الموارد وكفاءة استخدامها من قبل المؤسسة، إذ تهتم بمدى كفاءة وفعالية المؤسسة في قدرتها على إدارة أنشطتها في مختلف جوانبها، إلا أنه هناك من الباحثين من ينظرون إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرار.[94] وهذه النظرة تنطلق من كون تقييم الأداء يأتي بعد

عملية تنفيذ القرار في جانب من نشاطات المؤسسة والتوصل إلى مدى تحقيق تنفيذ هذا القرار للأهداف التي كانت منشودة منه. وهناك من ينظر إليه على أنه عملية قياس ومقارنة للأداء الفعلي مع الأداء المتوقع بالاستناد على معايير محددة مسبقا وذلك بوضع الخطط اللازمة لتحسين الأداء انطلاقا من تحليل الانحرافات التي تم التوصل إليها ، وعلى هذا الأساس يعتبرون أن تقييم الأداء يشكل الحلقة الأخيرة في العملية الإدارية التي يترتب عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الموجهة لتحقيق الأهداف المحددة من قبل، إذ يساهم في تشخيص المشكلات ووضع الحلول لها والعمل على تطوير المؤسسة. [95] إن عملية التقييم تساهم بدرجة كبيرة في توفير المعلومات وتشخيص المشكلات والعمل على إيجاد الحلول وتطوير أداء المؤسسة، وإذا نظرنا إلى التعريف الذي قدمه شوقي ناجي جواد فنرى أنه يركز على تشخيص العوامل المحيطة بالعاملين من أجل تحسين أرائهم وتقييم جوانب القوة والضعف، إذ عرفه على أنه عملية تنظيمية يجري من خلالها تقييم جوانب القوة والضعف اللتان تحيطان بالعاملين إلى جانب كونها تحدد الطرق والأساليب التي يمكن اعتمادها لتحسين أدائهم [96] ،

كما عرف على أنه يعبر عن استقراء لدلالات ومؤشرات المعلومات الرقابية، وفي نفس الاتجاه عرف على أنه عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات لإعادة توجيه الأنشطة بما يحقق أهدافا محددة من قبل. [97] وهناك من اعتبر تقييم الأداء تلك العملية التي تساعد في اكتشاف جوانب القصور والضعف في أداء الأفراد مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على القصور، ومن يساعد على اكتشاف الجوانب إيجابية. [98]

من المفاهيم السابقة يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي تلك العملية التي تعمل على اكتشاف القصور الموجود لدى المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول له من خلال مقارنة ودراسة الأداء الفعلي والمتوقع والبحث في الإجراءات والحلول التي تؤدي إلى تطوير وتحسين الأداء المستقبلي مما يوفر لها رؤية واضحة حول تحقيق أهدافها الإستراتيجية من خلال عملية القياس والمقارنة والتحليل لكافة مجالات أنشطتها وربطها بالمحيط، أي العمل على التكيف بين البيئة الداخلية والخارجية مما سبق نتضح لنا بعض النقاط التي تعبر عن أهمية تقييم الأداء والأهداف المنشودة منه نلخصها في :

1. تزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار، فمن خلال نتائج المقارنة والبحث في الأسباب التي أدت إلى ذلك فهي تؤثر المعلومة .
2. يعتبر كمصدر لعملية التخطيط لما يوفره من معلومات حول كل أنشطة ووظائف المؤسسة.
3. يساعد في تشخيص المشكلات وتحليلها.

4. يساعد في معرفة جوانب القوة والضعف في أداء الأفراد.

5. إعادة توجه نشاطات المؤسسة ورسم السياسات المستقبلية لها.

ثانيا : خطوات تقييم الأداء

إن عملية التقييم تمر بمراحل أساسية إذ أنها غير منفصلة بل هي متشابكة ومتداخلة مع بعضها انطلاقاً من المرحلة الأولى المتعلقة بجميع المعلومات والبيانات إلى مرحلة تحديد المسؤوليات ومتابعة التصحيحات إذ أن كل خطوة مكملة للخطوة التي تسبقها، مما يتطلب إعطاء العناية التامة لكل خطوة، وقسمها مجيد الكرخي إلى خمسة خطوات تتمثل في :

1- جمع البيانات والمعلومات : إن هذه النقطة مهمة في عملية التقييم فتوفير المعلومات والبيانات والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير الضرورية، ويمكن الحصول على هذه المعلومات والبيانات من داخل وخارج المؤسسة، فحسابات النتائج والميزانية العمومية وتقارير الطاقة الإنتاجية والمستخدمات والموارد البشرية والمادية والمالية، وكيفية استخدامها تعتبر معلومات من البيئة الداخلية، أما الخارجية فهي تتعلق بالمنافسين والعملاء وأصحاب المصالح.

2- تحليل ودراسة البيانات : إن عملية توفير البيانات والمعلومات تصبح غير مفيدة إذ لم يتم دراستها وتحليلها والوقوف على مدى دقتها وصلاحيتها، وفي هذه المرحلة يتم معالجة وتحليل البيانات الواردة إلى المراكز العليا في صناعة القرار.

3- إجراء عملية التقييم : في هذه المرحلة يتم استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه المؤسسة على أن تشمل عملية التقييم النشاط العام بهدف الوصول إلى حكم موضوعي ودقيق.

4- اتخاذ القرار المناسب : يتم اتخاذ القرار بناء على نتائج الخطوات السابقة على اعتبار أن النشاط نفذ ضمن الأهداف المسطرة، وأنه تم تحليل الانحرافات وتحديد الأسباب المؤدية إلى حدوثها والعمل على إيجاد الحلول اللازمة لمعالجتها من أجل تعديل وتصحيح مسار المؤسسة.

5- تحديد المسؤوليات ومتابعة التصحيحات : إن عملية تقييم الأداء تساعد المؤسسة في عملية إجراء التعديلات على خططها، وفي آخر مرحلة من عملية التقييم يتم تحديد الجهة المسؤولة عن حدوث الانحرافات من أجل تفاديها، وعدم وقوعها مستقبلاً، وتساعد في رسم الخطط المستقبلية، وزيادة فعالية تحقيق الأهداف . إن عملية التقييم لا تنتهي بهذه الخطوات بل يجب أن تكون متابعة وتقييم

لتنفيذ التعديلات والحلول التي تم وضعها على نتائج التقييم، حتى تكون عملية التقييم ذات فعالية في المؤسسة.

3-1-1-3 : مجالات تقييم الأداء

إن مجالات الأداء في المؤسسة تختلف تبعاً لاختلاف أنشطتها وأعمالها وفق نظرتها للمجالات التي يجب التركيز عليها على اعتبار أنها ذات أولوية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

أولاً : ميدان الأداء المالي

إن استخدام مؤشرات الأداء المالي من قبل الباحثين والمدراء القاسم المشترك في عملية تقييم المؤسسة حيث يتم اعتماد الأداء المالي لتقييم المؤسسة وأدائها إذ يبقى هذا الميدان ذا أهمية في المؤسسة من حيث استخدامه، ويذهب محمد محمود يوسف في تأكيد أهمية هذا المحور في قول على أنه يعتبر هو المحطة النهائية لكافة التغيرات والتحليل الذي يتم في المحاور الأخرى، إذ أن التحسين في المحاور الأخرى في نهاية الأمر ينصب في تحسين موقف صافي الثروة للملاك والتي تأخذ شكل تعظيم ربحية السهم . [99]

إن أهمية هذا المحور في عملية تقييم الأداء تتجلى من خلال الفوائد التي يوفرها للمؤسسة وأصحاب المصالح وذلك للأسباب التالية :

- أن مفهوم الأداء المالي يستند إلى عملية التحليل المالي الذي يعتبر خطوة أساسية لفهم المؤسسة.
- أن تفوق المؤسسة على غيرها من المؤسسات في الميدان المالي يضمن لها مركز تنافسي.
- قدرة النسب والمؤشرات المالية في إظهار الجوانب المهمة للمركز المالي والتنافسي للمؤسسة.
- إن المحاور المالية كربح ترتبط ارتباطاً مباشراً بالأهداف البعيدة المدى للمؤسسة، وتكون دوماً أهدافاً مالية.

- الاختيار الدقيق للمؤشرات المالية يعطي صورة إجمالية عن أداء المؤسسة.

- يعتبر الميدان المالي كمدخل ذا معنى لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة. [88]

ثانيا : ميدان الأداء العملياتي

يمثل حلقة الوصل لأداء الأعمال في المؤسسة إضافة إلى المحور المالي يتم الإعتماد على محاور تشغيلية في أداء الحصة السوقية، تقديم منتجات جديدة، جودة المنتج... إلخ وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة، إذ لا يمكن الإعتماد على المحور المالي لوحده لأنه يبقى ناقصا ولايعطي لنا صورة كاملة عن وضع المؤسسة، وهذا ما ذهب إليه إلخ وغيرها من المحاور التي ترتبط بمستوى أداء عمليات المؤسسة، إذ لا يمكن الإعتماد على المحور المالي لوحده لأنه يبقى ناقصا ولايعطي لنا صورة كاملة عن وضع المؤسس، وهذا ما ذهب إليه Macmeramin إذ يذكر أن الإعتماد على المحور المالي فقط في تقييم الأداء يعطي رؤيته غير متكاملة الأبعاد حول المؤسسة، ولذا يجب تعزيز هذا الأسلوب من التقييم المتوازن.

أداء غير مالية لبناء نظام أداء فعال في المؤسسة، إن اهتمام المدير بالأداء العام والشامل في المؤسسة سيكون أكثر ميولا لإيجاد التوازن بين الاهتمامات المالية وغير المالية وهذا ما أكده Ellsworth [88]، إن هذا المحور يهتم بالعناصر والأنشطة الداخلية للمؤسسة لتحديد المراحل الداخلية التي يحدث فيها نوع من الصعوبات والمشاكل أثناء الإنتاج ويتم التغلب عليها برفع المهارات والكفاءات في عمليات التشغيل والإنتاج. [99]

ثالثا : ميدان الفعالية التنظيمية

يعتبر الميدان الأوسع والأشمل لأداء الأعمال، والذي يدخل في إطاره المحور المالي والمحور العملياتي، وتكمن أهميته كونه يغطي أهداف أصحاب المصالح في المؤسسة، كما يعمل على قياس هذه الأهداف لمختلف الأطراف، إذ يتم استخدام هذا الميدان في قياس الأداء في جانبه الإستراتيجي، كما يتوجب على الإدارة وضع أكثر مقياس لكل فريق من أصحاب المصالح حتى تتضح لها الرؤية، وهذا ما يراه Freeman إذ أنه على الإدارة العليا أن تضع واحد أو أكثر من المقاييس لكل فريق من أصحاب المصالح لكي يكون للإدارة رؤيا واضحة ويؤيد هذا القول Chakravarthy إذ أباح بضرورة استخدام مدخل الفاعلية في قياس الأداء خاصة الجانب الإستراتيجي. [43] ولصعوبة تحديد الفاعلية التنظيمية في ظل تعدد المجالات التي تسعى لها المؤسسة وتعارضها في كثير من الأحيان، ويرى كل من Shippor et White . إن الفاعلية التنظيمية مبنية على جانبين في عملية التقييم والقياس جانب داخلي وآخر خارجي، فمن وجهة نظر الداخلية تم تقييمها على أساس درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها المتعلقة بحجم المبيعات، الحصة السوقية، الأرباح . أما من الناحية الخارجية فتقاس على أساس قوتها التنافسية والتي تعتمد على مدى الرضا لدى العملاء

على منتجاتها وخدماتها، وكذا درجة استجابتها للتطور والإبداع التكنولوجي، وعلى هذا الأساس نلاحظ أن Hrompson يربط مفهوم الفاعلية في مجال تطبيق الأداء بمفهوم الكفاءة في ثنائية تحقق الكفاءات التنظيمية وتساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. [91] إن المفهوم الذي قدمه كل من Shippor et White بين العلاقة الفاعلية التنظيمية والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة إذ يؤكد العلاقة بين أداء المؤسسة والمتغيرات البيئية، إذ لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بتحسين أداءها وتحقيق أهدافها إلا من خلال تحليل وتشخيص البيئة ومدى التوافق والتكيف في الإمكانيات والامتاحات الداخلية والمتغيرات في البيئة الخارجية .

2-1-3 : مداخل ونماذج تقييم الأداء

إن التطور التكنولوجي الحاصل في محيط المؤسسة، وكذا حدة المنافسة في سوق نشاطها ونتيجة لمحدودية الموارد المتاحة والسعي لاستغلالها بصورة تمتاز بالعقلانية، مما يعطي كفاءة وفعالية في استخدامها لتلك الموارد ولا يمكن لها التعرف على الأداء والعمل على تبني نماذج ومداخل ملائمة وواقعية لعملها، مما يسمح لها بتقييم أداءها بطريقة صحيحة وسليمة . ومن هذا المنطلق نحاول معالجة النقاط التالية في هذا المبحث والمتمثل في المفاهيم المرتبطة بالأداء، نماذج تقييم الأداء ومداخل تقييم الأداء .

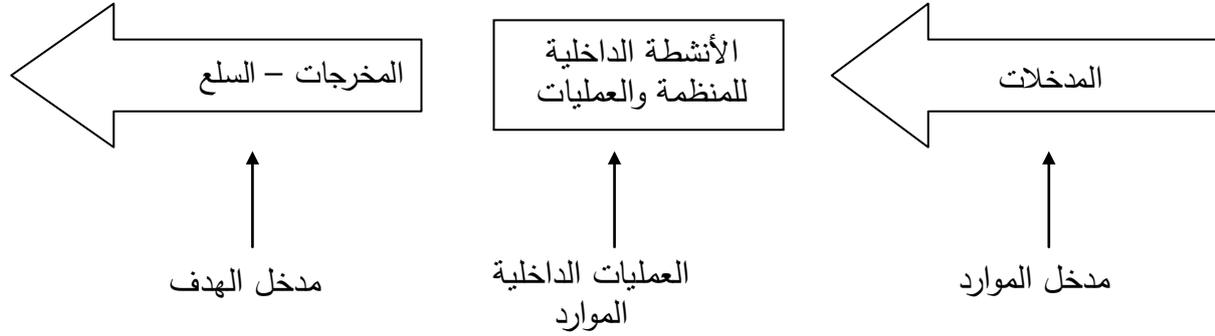
1-2-1-3 : نماذج تقديم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تمر عبر نماذج متعددة تختلف باختلاف مكوناتها وأهدافها في العملية التقييمية وأهميتها بالنسبة للمؤسسة وقدرتها على إعطاء صورة واضحة حقيقية حول أدائها ومن بين هذه النماذج النموذج التقليدي، نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية، ونموذج بطاقة الأداء المتوازن .

أولا : النموذج التقليدي

يعتمد هذا النموذج في تحليله انطلاقا من تحليل المؤسسة نظام مفتوح على المحيط تتفاعل مع متغيراته ومخرجاته، إن هذا النموذج يركز على الأجزاء الرئيسية التي تتكون منها المنظمة وذلك باستخدام النظام المفتوح والذي يشمل على المدخلات والعمليات والمخرجات والعلاقة مع البيئة الخارجية. [100]

إن هذا المفهوم يوضح لنا أهمية هذا النموذج في اهتمامه بالبيئة الداخلية والخارجية والتفاعل فيما بينهما . اعتبارا للمؤسسة نظام مفتوح تتكون من أجزاء تعبر عن الأنظمة الفرعية لها، ويمكن تلخيص هذا النموذج في الشكل التالي :



شكل رقم (3-1) : النموذج التقليدي لقياس الأداء [100]

من خلال الشكل يتضح لنا أن نموذج يعتمد في التحليل على ثلاثة مداخل أساسية تتمثل في الموارد، الهدف، العمليات الداخلية .

أ: الموارد

يعكس هذا المدخل قدرة المؤسسة في الحصول على الموارد النادرة والقيمة من بيئتها، ويتضمن هذا الجانب دلائل ومؤشرات تتعلق بحصول منظمة على الموارد من بيئتها موارد مادية، بشرية، مالية، قدرات متخذ القرار في المنظمة على إدراك وتفسير الأولويات الحادثة في البيئة الخارجية يهدف لاستمرار في الحصول على الموارد، ويعاب على هذا المدخل تركيزه للحصول على الموارد الفضل أكثر من التركيز على الاستخدام الأفضل لها. [101] فهو يهتم بالبحث عن أفضل الموارد من بيئة المؤسسة لاستخدامها في العملية الإنتاجية كما يهتم بدراسة التغيرات الحادثة في البيئة وأثارها على المؤسسة.

ب : الهدف (المخرجات)

وفق هذا المدخل يتم التركيز على المدخل النهائي والخدمة النهائية التي يتم تقديمها من طرف المنظمة من حيث الكمية والنوعية، ومن المؤشرات التي يتم الاعتماد عليها في هذا الجانب عدد المستفيدين من الخدمة أو منتجات المؤسسة، عدد الوحدات التي تم إنتاجها، عدد المعاملات التي

أنجزت، درجة رضا المستفيدين [100] و يتضح أن هذا المدخل يهتم بمخرجات المؤسسة ودراساتها حتى يمكن مدى فاعليتها إذ يهتم بتقييم الأهداف ومدى تحققها من خلال الربحية والعائد، الحصة السوقية، القيمة السوقية للمؤسسة، مؤشرات النمو، ويكون ذلك عن طريق دراسة وتحليل رضا الزبائن عن منتجاتها، كمية المنتجات المقدمة للسوق، نوعية هذه المنتجات، عدد المستهلكين لمنتجات المؤسسة

ج: العمليات الداخلية

في هذا الجانب يتم الاهتمام بتقييم وقياس الأنشطة الداخلية للمؤسسة، ويتمثل في تحديد ومعرفة مدى قدرة المؤسسة على استغلال المدخلات والموارد مختلفة مالية ومادية وبشرية وتنظيمية للحصول على المنتجات والخدمات [100].

إن هذا المدخل لا يعمل على قياس البيئة الخارجية بل يركز على البيئة الداخلية ومكوناتها إذ يستعمل فيه الكفاءة الاقتصادية كمؤشر لتحديد الفاعلية، وكذلك عن طريق قياس درجة الرضا والولاء لدى الموظفين في المؤسسة . إن الملاحظ أن هذا المدخل لا يأخذ بعين الاعتبار مدخلات المؤسسة من بيئتها وكذلك مخرجاتها والكفاءة ومن ثم الأداء .

ثانيا : نموذج لجنة معايير المحاسبة الإدارية الأمريكية

تم وضع مجموعة لقياس وتقييم الأداء حيث أن هذه اللجنة قامت بوضع معيار 4C والذي يتضمن نموذج شامل لتقييم الأداء حيث أوصت في هذا المعيار باختيار المنظمة لمؤشرات الأداء التي تتناسب وظروف المؤسسة واحتياجاتها الإستراتيجية التي تتبعها، ويتكون هذا النموذج من مجموعات رئيسية لمؤشرات الأداء تتمثل في المؤشرات البيئية، مؤشرات السوق والمستهلك، المؤشرات التنافسية، مؤشرات التشغيل الداخلية، أداء الموارد البشرية، المؤشرات المالية[89].

من التعريف نلاحظ أن هذا المدخل يركز على معرفة المؤسسة لمسؤوليتها البيئية من عدة جوانب كأسلوب استخدام الموارد المحدودة، درجة الأمان والسلامة، عمليات التدوير حيث يتم استخدام مجموعة من المؤشرات لتقييم أداء المؤسسة وقياس التنافسية لديها، وذلك بدراسة وتحليل وضعية منافسيها والوقوف على نقاط الضعف والقوة لديهم وكذا نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها وذلك لانتهاز الفرصة الملائمة وتفادي التهديدات المحتملة من طرفهم

ثالثا : بطاقة الأداء المتوازن

وجدت أول بطاقة أداء متوازن سنة 1987 على يد Arthur schrieder man في شركة Analeg devices في الفترة مابين 1986-1992 التي كانت خلاصة لأفكاره، وكانت البطاقة عبارة عن خطة إستراتيجية لخمس سنوات (1988-1992) وحدد الهدف طويل الأجل من خمس مجموعات للتقييم هم الزبائن، المستخدمين، المساهمين، الموردين، الجمهور، وتزود الخطة برسم لكيفية تحقيق الأهداف، ثم جاءت مقالة Kaplan et Norton لتقديم فكرة حول هذا النموذج الذي هو حديث نسبيا رغم أنها تشبه إلى حد كبير الإدارة بالأهداف من حيث المفاهيم. [102]

إن بطاقة الأداء المتوازن لم تأت من فراغ سنة 1992 في مقالة Kaplan et Norton وإنما هي حصيلة لبحوث وجهود متواصلة وإنضاج لمجموعة من النظم التي عرفتھا المؤسسات قبل 1992 إذ أنها تعبر عن مجموعة من المقاييس التي تعطي للمسيرين صورة واضحة وشاملة عن الأداء في المؤسسة التي يشرفون عليها وتعتبر بطاقة الأداء المتوازن من أحدث النماذج في تقييم الأداء لاحتوائها على كافة المجالات التي لم تؤخذ بعين الاعتبار في النماذج التقليدية .

عرفت بأنها نظام جديد لتوحيد المقاييس المشتقة من الإستراتيجية، وهي تبدأ من رؤيا المؤسسة تحديد وإستراتيجيتها ومن العوامل الحرجة للنجاح، وبالتالي فهي تنظيم يساعد على وضع هدف وقياس الأداء في المجالات الحرجة بالنسبة للإستراتيجيات. [102] كما وصفت على أنها مجموعة الإجراءات القابلة كأدوات للقياس وإعطاء صورة صادقة لأصحاب المصالح من خلال تقديم نتائج الأداء المحققة إذ أنها تتكون من ثلاثة أبعاد أساسية تتمثل في أنها كأداة اتصال، نظام قياسي، نظام للإدارة الإستراتيجية. [103]

إن بطاقة الأداء المتوازن لا تركز على المقاييس المالية وما يرتبط بها من الأهداف بل تهتم كذلك بالجوانب غير المالية كما رأينا في المفاهيم السابقة، حيث تعتمد على محاور مختلفة تعمل على قياس أداء المؤسسة من خلال التوازن فيما بينها، وتتمثل في أربع محاور أساسية تتمثل في محور العملاء، المحور المالي، محور التعلم والنمو، والعمليات الداخلية.

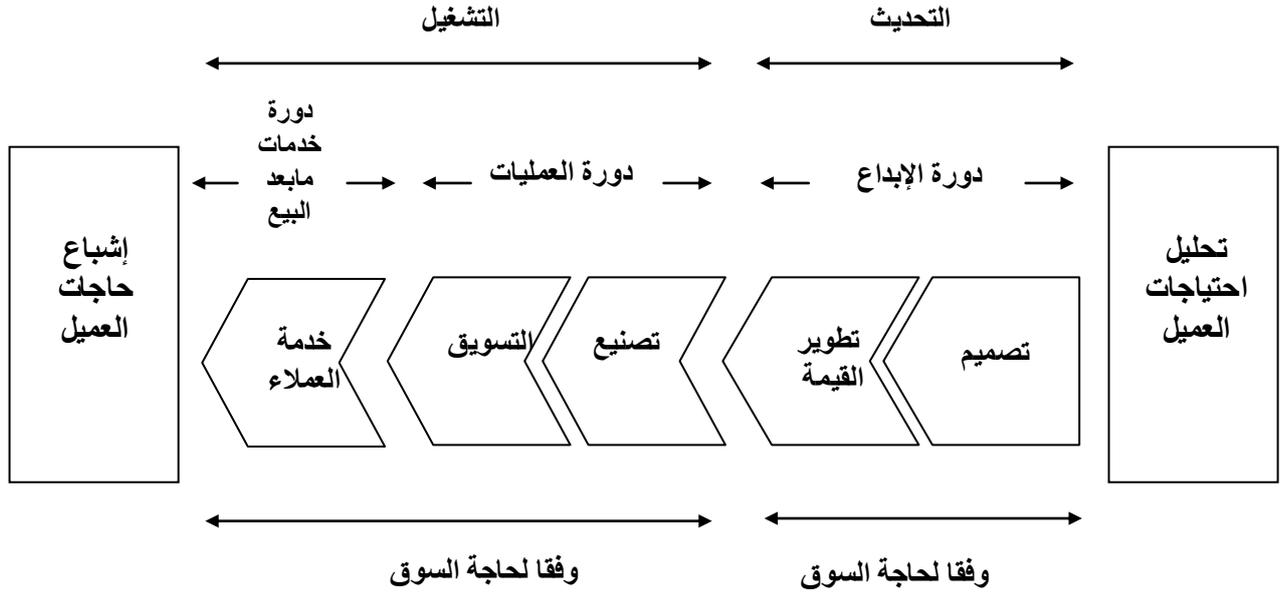
1- محور العملاء : يتركز هذا الجانب في البحث عن الطرق والكيفيات التي تعمل على إرضاء الزبون سواء من حيث القيمة أو النوعية والجودة، إذ يعتبر هذا الجانب مركز بطاقة الأداء المتوازن، وأساس تحقيق الربح والنجاح للمؤسسة، ولذا يتوجب على المؤسسات الاهتمام بحجات ورغبات الزبائن ووضعها في صميم إستراتيجيتها، وحتى تتمكن المؤسسة في النجاح في تطبيق هذا

النموذج عليها أن تحدد طبيعة ونوعية زبائنها الواجب تحقيق رضاهم، وكذلك مجال السوق الذي يمكن ممارسة النشاط من خلاله. [99]

2- المحور المالي: يعد هذا الجانب أهم محاور تقييم الأداء حيث يركز على الجوانب المالية في الأداء، من تحديد مستويات الأرباح المحققة، حجم ومستوى الدخل العائد على رأس المال، نمو حجم المبيعات، العائد على حقوق الملكية، العائد على إجمالي الأصول، القيمة الاقتصادية المضافة، نمو التدفقات، [88] إن هذا الجانب يعمل على إظهار الوضعية المالية للمؤسسة لكل المتعاملين معها من الإدارة، وعمال وعملاء وموردين وأسواق مالية... إلخ من المستفيدين والمستخدمين للمعلومة التي تنتج عن تقييم الأداء، إن هذه المحاور يعتبر محصلة لكافة التغيرات والتحليلات التي تتم في المحاور الثلاثة لبطاقة الأداء المتوازن، وذلك أن جميع الجوانب يتمحور تحسن الأداء فيها إلى رفع وتحسين الأداء المالي لتحقيق الأهداف المالية في إطار إستراتيجية العامة للمؤسسة وضمن سياساتها الموضوعية

3 - محور العمليات الداخلية : يرى كايلن وتورتون أن العمليات الداخلية تتضمن العمليات التشغيلية، العمليات الإدارية والزبائن، والعمليات الإبداعية، والعمليات التنظيمية والاجتماعية. [100] إن الملاحظ من هذا المفهوم أن بطاقة الأداء المتوازن مخالفة للنماذج التقليدية التي ركزت على عراقية تحسين الأداء للعمليات الداخلية، كما أنها تركز على العمليات الموجودة فعلاً أما في حين هذا النماذج قد أضفى جوانب أخرى في عملية تقييم الأداء منها التركيز على العمليات الجديدة، وإدخال عمليات الإبداع،

والعمليات الاجتماعية والتنظيمية في العمليات الداخلية التي تعمل على إيجاد عمليات جديدة في طريقة إبتكارية وإبداعية لتحقيق النجاح على بعيد المدى، إن محور العمليات الداخلية هو ذلك الجانب المتعلق بجميع الأنشطة والفعاليات الداخلية التي تتميز عنها المؤسسة عن باقي منافسيها، وقدم كابلن وتورتون سلسلة القيمة الداخلية من منظور الأعمال حيث يتضح في هذا الشكل مراحل التحديث والتشغيل.



شكل رقم (2-3) : محور عمليات التشغيل الداخلية وسلاسل العرض-بتصرف من الباحث [99]

4- محور التعلم والنمو: أن محور التعلم والنمو يهتم بتحديد الكيفيات التي تمكن للمؤسسة من رفع قدراتها على التغيير والتطوير المستمر، كما أنه يركز على الاهتمام برأس المال الفكري القائم على القدرات الفكرية والمهارات الموجودة لدى العاملين مع الاهتمام بالإجراءات الإدارية ونظم المعلومات، وذلك يسعى إلى توفير مناخ العمل المناسب الذي يساهم في رفع مستويات المهارات والكفاءات لدى الأفراد ولتحقق ذلك لابد للمؤسسة من القيام بعملية تشخيص دقيق للبنية التحتية والتي يجب أن تحققها لتطوير وتنمية وتحسين في أداءها والتميز في طويل الأجل، إن تحقيق الرضا للعاملين ينعكس بالإيجاب على رضا العملاء، وبالتالي تحقيق النجاح للمؤسسة .

2-2-1-3 : مداخل تقييم الأداء

تعددت مداخل تقييم الأداء في المؤسسة تبعا لتعدد أوجه القياس ومدى أهميتها بالنسبة لها، ويوجد عدة اتجاهات ومداخل في تقييم الأداء إلا أننا سنحاول التركيز على أهمها.

أولا : مدخل تحليل النظم

هو عبارة عن طريقة لتحليل المشكلات، يقوم في ذلك على اعتبار أن معظم الموجودات تقارن بالأجزاء المتصلة، إذ يمثل أسلوب منهجي وجديد في التفكير الإداري . إذ يساعدنا في معرفة

مختلف العوامل الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية على اعتبار أن النظام الكلي للمشروع ما هو إلا أجزاء مركبة تتكامل فيما بينها. [104] من هذا المفهوم يتضح لنا أن مدخل النظم عبارة عن أسلوب منهجي وعلمي يعمل على حل المشكلات وذلك بتحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة ودراسة العلاقات بين أجزائها على اعتبار أنها نظام يتكون من مجموعة الأنظمة الجزئية، كما عرف على أنه التقويم الإجرائي لأنشطة وعمليات المنظمة لاكتشاف وفهم مشكلات العمل الرئيسية ووضع الحلول المناسبة لها. [90] إن هذا المفهوم يؤكد المفهوم الأول إلا أنه يركز على ما يجب أن تكون المؤسسة عليه مستقبلاً مع الأخذ بالعوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة.

وقد أشار ليفون بيرتالاتفي إلى أنه لا يجب الاهتمام فقط بعناصر النظام بل أيضاً العلاقات المتبادلة فيما بينها، وإن النظم الأخرى تساعد على تقديم رؤية واضحة عن النظام تحت الدراسة. [90] إن ما ذكر من مفاهيم بين تأكيد نظرية النظم على دراسة وتحليل علاقة الجزاء والمكونات لجميع الأجزاء أو الأنظمة الفرعية الأخرى في إطار البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة من أجل تحقيق أهداف محددة ومسطرة من طرفها وهذا ما أكدته التعريف الذي جاء به تاجرت إذ عرفه على أنه عبارة عن مجموعة من النظم الفرعية وعلاقتها في بيئة معينة لتحقيق أهداف محددة. [90] وإذا نظرنا إلى تعريف تاجرت نجد أنه ركز تعريفه على أربع نقاط أساسية أولها تتمثل في أنظمة فرعية، البيئة – العلاقات بين الأنظمة والبيئة، والأهداف.

إن الشكل السابق بين لنا المحاور التي يعتمد هذا الأسلوب في عملية تقييم الأداء وذلك بالربط بين المدخلات والعمليات والمخرجات، كما ذكرنا سابقاً في النموذج التقليدي إلا أن هذا الأسلوب يأخذ في كل مرحلة العلاقة بين الأنظمة الفرعية ليصل إلى الأداء على مستوى النظام ككل .

ثانياً : مدخل الإدارة بالأهداف

إن أول من تطرق إلى الإدارة بالأهداف هو العالم الإداري Peter druckor إذ بين أن هدف المؤسسة هو تحقيق النجاح من خلال انجاز أهدافها وتعددت المفاهيم والتعاريف حول هذا فنذكر مجموعة من المفاهيم، حيث عرفها Morrisey بأنها إدارة تتضمن أهداف ونتائج متوقعة ومحددة وواضحة كما تتضمن برامج واقعية لتحقيق تلك الأهداف وتقييم الأداء في ضوء قياس النتائج، أما Schel فيرى بأنها عبارة عن نظام يسعى إلى إيجاد نوع من الموائمة بين أهداف الأفراد والأهداف المؤسسة ورسم طرق محددة بديلة لبلوغها، في حين أن Henmber اعتبرها كنظام ديناميكي يربط بين حاجة المدراء لتحقيق أهدافها المتعلقة بالربحية والنمو مع حاجة المدراء للإسهام ولتطوير نفسه ذاتياً. [90] إذا نظرنا إلى هذه التعاريف حول الإدارة بالأهداف نستنتج إن هذا المدخل

مبني على أساس عملية الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف ونتائج واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ ووضع إجراءات وبرامج لتحقيقها للوصول إلى الربحية والنمو الذي تسعى إليه المؤسسة .

لتطبيق مدخل الإدارة بالأهداف وتحقيق النتائج المتوقعة من تطبيقه، وهناك مجموعة من العناصر يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يمكن تطبيقه ونجاحه في المنظمة وتتمثل في :

- 1- القدرة على تحديد الأهداف سواء طويلة الأجل أو القصيرة
- 2- الكفاءة التي تتمتع بها الإدارة العليا في عملية تحديد الأهداف وممارسة الإدارة
- 3- البيئة ومدى ملائمتها للحالات التي تمر بها المؤسسة قیل وأثناء وبعد تحديد الأهداف
- 4- الثقة والتعاون والتنسيق بين أفراد المعنيين بتحديد وتحقيق الأهداف في المؤسسة
- 5- مدى الاقتناع بالأهداف المسطرة والتفاعل داخل المؤسسة خلال كافة مراحل تنفيذ الأهداف
- 6- وضع نظام تدريب وتطوير وتعيين مناسب
- 7- وضع نظام حوافز ومتابعة مناسبين
- 8- إيجاد نظام اتصال فعال [105]

ويمكن إضافة بعض العناصر التي نرى أنها فعالة في تطبيق هذا الأسلوب

- 1- إيجاد نظام معلومات جيد
- 2- إيجاد مناخ العمل الجيد
- 3- اشتراك العاملين في وضع الأهداف وهي من أساسيات الإدارة بالأهداف

إن إتباع هذه الخطوات في تطبيق أسلوب الإدارة بالهدف يجعل منه مدخل جيد وفعال في تقييم الأداء وتحسينه فمن خلال العمل على التوفيق بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة وكذا اشتراك العاملين على مختلف مستوياتهم في تحديد ووضع الهدف يزيد من الثقة فيما بينهم وكذا اقتناعهم بتنفيذ هذه الأهداف في إطار نظام معلومات واتصال فعال كل هذه النقاط تؤدي إلى نجاح الأسلوب في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أداءها .

ثالثا : مدخل المراجعة الإدارية

نظرا لكبر حجم المؤسسات وزيادة أعمالها في الأسواق وتعقد عملياتها في إطار البيئة المتغيرة باستمرار أصبح الاهتمام بالمراجعة الإدارية كمدخل لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة والذي تعددت المفاهيم حول هذا المدخل بين الباحثين والكتاب .

عرفت المراجعة الإدارية من طرف Leonard بأنها عبارة عن عملية الفحص والاختبار الكامل للهيكلة التنظيمي للمؤسسة، أو أحد أقسامها، وكذا اختبار الخطط والأهداف ووسائل التشغيل ومدى استخدامها للعناصر الإنسانية والمادية المتوافرة بها .

كما عرفت على أنها الدراسة الاقتصادية للنشاط الإداري في المؤسسة، يقصد اكتشاف نقاط الضعف فيه بغية إحداث التحسينات قبل فوات الأوان [90] من هذه التعاريف يتضح أن المراجعة الإدارية هي عبارة عن عملية فحص وتحليل واختيار اقتصادي للنشاط الإداري في المؤسسة يهدف إلى اكتشاف نقاط الضعف والقوة وتصحيحها في الوقت المناسب، إذ تتم هذه العملية من خلال فحص الخطط والأهداف والأنشطة والوظائف الإدارية في المؤسسة كما عرفت على أنها عملية تحليلية لنتائج النظام الإداري من خلال الوثائق والمستندات وكافة الأدلة، كما تعبر عن قياس المطابقة بين النتائج وتشغيل الأنظمة الفرعية للنظام في المؤسسة [105] وتطور مفهوم المراجعة الإدارية إذا أصبح لا يقتصر تحليل النتائج ومقارنتها بالمستندات ومدى المطابقة بل تعداها ليركز أكثر على الوسائل والأدوات التي يمكن أن تستخدم في تقييم الكفاءة والفاعلية في المؤسسة، وهذا ما جعل من هذا الأسلوب يستخدم كمدخل لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة .

ومما سبق يمكن اعتبار أن المراجعة الإدارية هي بمثابة أداة لتشخيص وتحليل وضع المؤسسة للوقوف على نقاط القوة والضعف والسعي لتصحيحها وذلك من خلال تحليل كل الأنشطة الداخلية للمؤسسة دون إهمال متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها على الأداء .

2-3: اتخاذ القرار

منذ أذعن آدم لمشيئة حواء و قرر قطف تلك الثمرة، وحتى يومنا هذا تدفع ظروف الحياة بالإنسان نحو خيارات متباينة لابد من سلوك واحد منها و ترك ماعداها [106] ، إن اتخاذ القرار قديم قدم الزمن والظروف المحيطة تدفع بنا إلى إتخاذ القرار في ما يواجهنا يوميا، إذ أنه سلوك لابد منه، ولا يمكن أن لا نمارسه، فالظروف المحيطة تطرح مجموعة من البدائل لا بد الاختيار فيما بينها، وقد نواجه مشكلة معينة تتطلب حل مما يتوجب إتخاذ قرار واضح بشأنها .

1-2-3: مفاهيم عامة

كثير ما يتم ذكر مفاهيم متشابهة صنع القرار، اتخاذ القرار، حل المشكلة، القرار والسؤال الذي يطرح هل هذه المصطلحات تحمل نفس المعاني والإجابة عليها لتبين إن كان هناك تشابه أو لا ؟ وذلك من خلال ما قدمه الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة .

1-1-2-3: مفاهيم حول القرار و المصطلحات المرتبطة به

1-1-2-3: القرار

هو ذلك الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين، قائم على التدبير و الحساب في الغاية المراد الوصول لها والتي ينبغي استخدامها، فالأصل في القرار هو عدم التأكد لوجود أكثر من بديل واحد [107] و يضيف ربحي مصطفى عليان أن القرار الإداري هو عملية إختيار أنسب وليس أمثل للبدائل المتاحة أمام المقرر لإنجاز الهدف أو الأهداف المرجوة، أو حل المشكلة التي تنتظر الحل المناسب، وقد عرفه ياغي بأنه عملية إختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو معالجة مشكلة معينة، أما Harson يرى بأنه خطة أو مرحلة من عملية مستمرة تتضمن تصميم عدة بدائل بهدف أو أهداف تدفع توقعات إنسان ما في هذه الخطة إلى تحديد طرق لحل معين. [108] في حين عرفه كل من أحمد خطيب وسالم معاينة بأنه الفصل أو الحكم في مسألة أو خلاف، واختيار بين بدائل مختلفة، كما يرى آخرون أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشيط إستجابة سبق تشكيلها و هي في وضع إستعداد لدى ظهورها في موقف يتطلب تلك الاستجابة، ومن وجهة نظر لاندبرج فيعتبر القرار الإداري العملية المنظمة التي وصل بها شخص واحد إلى أن يقوم بالإختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها [109] أما نعيم إبراهيم الظاهر يرى بأن القرار هو حالة تحكم عقلية تسبق التصرف [110] .

من المفاهيم السابقة نرى أن القرار هو تلك العملية الواعية للإختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، إذ يعبر عن العملية المستمرة المتضمنة تصميم البدائل و إختيار أنسبها للوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لها في ظل عدم التأكد، إذ يعتبر عملية منظمة واعية تصدر عن شخص لإختيار البديل الأنسب المؤثر في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، و نستنتج مما سبق أن القرار مبني على خصائص تتمثل في :

- عملية واعية.
- عملية إختيار بين مجموعة من البدائل
- أصل القرار عدم التأكد
- عملية إدارية مستمرة تتضمن تصميم البدائل
- عملية منظمة يقوم بها شخص معين - أساسه التأثير في سلوك الآخرين - عملية تحكم عقلية

2-1-2-3 : إتخاذ القرار

يرى عبد السلام أبو قحف أنه يعبر عن عملية إختيار بديل من بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية و الخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة [111] ، ما قدمه عبد السلام يبين أن إتخاذ القرار يمثل عملية إختيار لبديل أنسب من بين البدائل المحتملة لتحقيق أهداف المؤسسة بإعطاء البعد البيئي أهمية في عملية إتخاذ القرار الفعال المؤدي للنجاح مبينا أن عملية إتخاذ القرار تتكون من عناصر يجب توافرها لتكون أمام إتخاذ قرار، و هذا ما ذهب اليه عبد الغفار حنفي في تبيان العناصر المكونة لإتخاذ القرار [112] والمتمثلة في : الإختيار، توافر بدائل، الأهداف والغايات، الوقت، الموارد المادية والبشرية المتاحة ، البيئة الداخلية للمؤسسة، البيئة الخارجية و ما تحتويه من متغيرات و مكونات .

إلا أن هناك من قدم وصفا آخر لإتخاذ القرار مركزا على العوامل المساعدة على إتخاذه معتبرا إياه عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة، تتداخل فيها عوامل متعددة في المنظمة، منها الفني، والتنظيمي، وهناك الاجتماعي والنفسي لمتخذ القرار، معتبرا عملية إتخاذ القرار محور العملية الإدارية، ونجاح أي منظمة على أساس مجموعة من الخطوات المترابطة فيما بينها انطلاقا من تحديد المشكلة إلى عملية التنفيذ والمتابعة، وهذا ما ذهب اليه فهمي زيادة، [107] أما عبد الرحمان الشميمري وآخرون فيرون أنه عملية يتم بموجبها إختيار بديل للعمل من أجل حل مشكلة، حيث يعبر عن عملية بحث عن حل وسط، على اعتبار أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف بصفة نهائية، وأن البديل الذي يتم إختياره يكون أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل، متوصلين في الأخير إلى طرح عناصر أساسية يتوفر عليها و هي على النحو التالي [113] :

- أن إتخاذ القرار يمثل عملية ذهنية و حركية يتم من خلالها الوصول إلى القرار المناسب
- أن إتخاذ القرار يقوم على أساس الإختيار بين عدة بدائل حيث يمثل البديل الذي يتم إختياره القرار.
- أن هناك هدف وراء إتخاذ القرار، حيث يتمثل في حل مشكلة أو تعديل وضع قائم.

ما نلاحظه من المفاهيم السابقة حول عملية إتخاذ القرار أنه عملية ذهنية حركية المراد منها الوصول إلى قرار مناسب متمثل في بديل من بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار خلال فترة زمنية معينة في إطار تحليل و دراسة بيئة للمؤسسة، حيث تتداخل فيها عدة عوامل تؤثر عليه، متمثلة

في عوامل فنية وأخرى تنظيمية مرتبطة بالتنظيم في المؤسسة ونظام المعلومات موجود بها، وعوامل اجتماعية محيطية بها و لها أثارها على اتخاذ القرار، وعوامل نفسية متعلقة به، ويتم إستخدام معايير محددة تتماشى والظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة والتي تواجه اتخاذ القرار.

من المفاهيم التي ذكرت في الفرع الأول والثاني يتضح أن هناك فرق بين القرار وإتخاذ القرار، الأول يمثل نتيجة عملية إتخاذ القرار، فالبدليل الذي يتم إختياره يمثل القرار الذي يتم التوصل له، في حين أن إتخاذ القرار يمثل العملية الشاملة لإيجاد حل لمشكلة معينة، إذ يعتبر أسلوب الإختيار الرشيد بين البدائل المتاحة على أساس تحديد و تحليل المشكلة القائمة .

و نخلص إلى تقديم تعريف له من المفاهيم السابقة، هو ذلك العمل الموضوعي الفكري القائم على الإختيار الأنسب لبدليل من بين البدائل المتاحة بإستخدام معايير محددة تتماشى والمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، وفي حدود الإمكانيات الداخلية المتاحة لها، مع الأخذ بعين الإعتبار للعوامل الفنية، التنظيمية، الاجتماعية، والنفسية المؤثرة على اتخاذ القرار من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها .

3-1-2-3: المشكلة

يقع الكثير في خلط بين حل المشكلة وإتخاذ القرار رغم أن الاثنين غير مترادفين، وقد بين إبراهيم الظاهر ذلك إذ يذكر أن هناك فرق بين إتخاذ القرار و حل المشكلة بالرغم من الإرتباط الوثيق بينهما إلا أنهما مختلفين، فلا يعني إتخاذ القرار أن هناك مشكلة، ولكن وجود مشكلة يعني أن هناك إتخاذ القرار[110].

و قبل الخوض في الفرق بينهما نقدم بعض المفاهيم للمشكلة حسب ما جاء في كتابات المفكرين في مجال الإدارة، فعرفها إبراهيم الظاهر على أنها حاجة لم تشبع، أو وجود عقبة أمام إشباع حاجتنا، أو هي موقف غامض لا نجد له تفسير محدد[110] ، أما عبد الغفار يرى بأنها موقف غامض في حاجة إلى تفسير، أو حالة من عدم الإتفاق أو التوازن بين ما هو كائن و ما يجب أن يكون، كما عرفها على أنها إنحراف في الأداء الفعلي عن الأداء المخطط أو المستهدف[112].

من المفاهيم السابقة نرى أن مفهوم المشكلة ينحصر في أربع نقاط أساسية :

- موقف غامض في حاجة لتفسير. - وجود إنحرافات بين الأداء المتوقع و الأداء الحالي

- وجود عدم توازن، و توافق بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن . - إشباع حاجة لم تشبع

هذه النقاط التي تم ذكرها تشكل مفهوم المشكلة التي هي في حاجة إلى حل أو حلول يتم الإختيار فيما بينها، للوصول إلى الحل الأنسب لها، وقد يكون لها حل وحيد، مما يجعلها تختلف عن إتخاذ القرار الذي يكون بين مجموعة من البدائل التي يتم صياغتها .

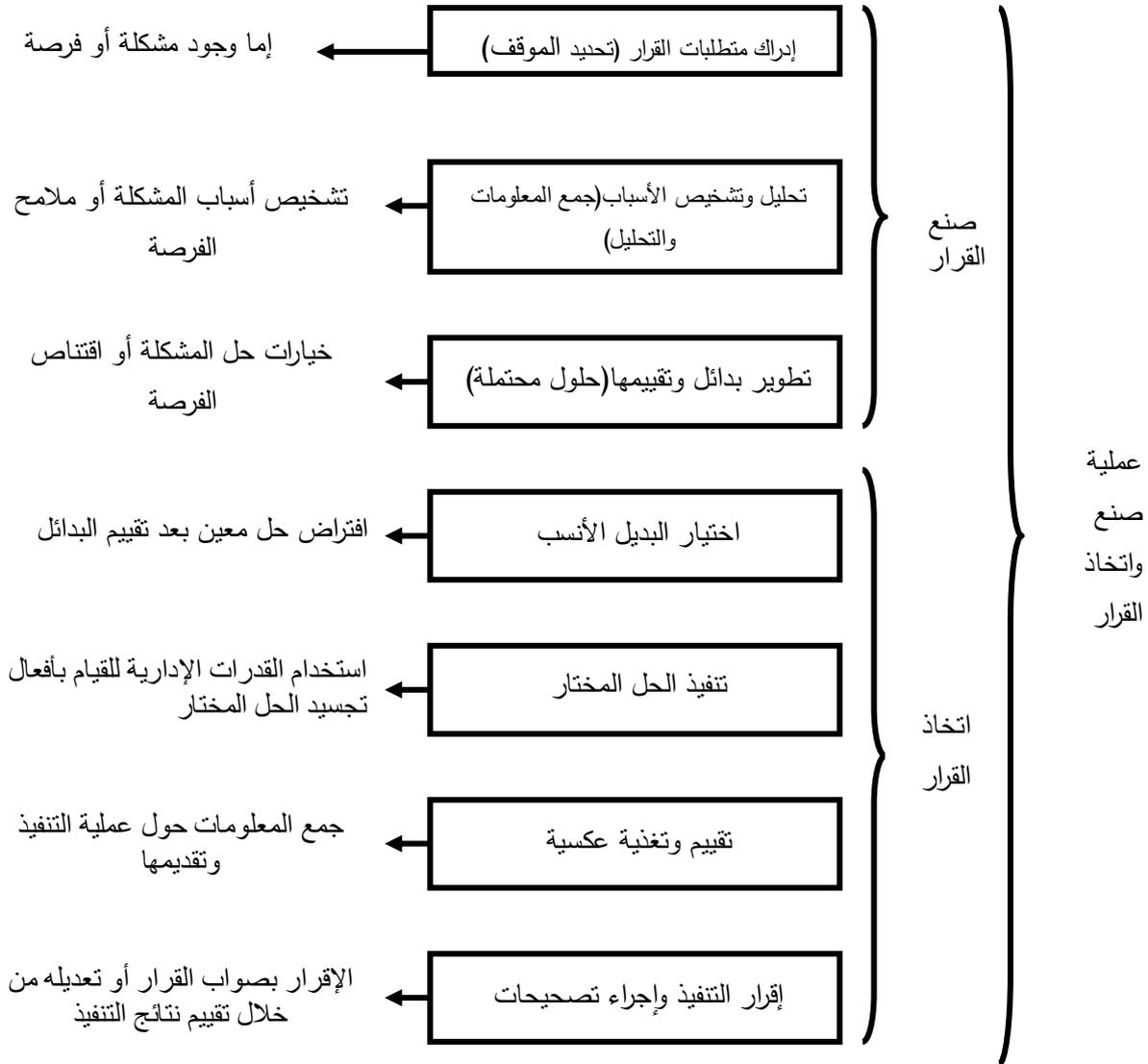
3-2-1-4: صنع القرار

إن التمييز بين صنع القرار و القرار يتضح لنا من خلال المفاهيم التي تم ذكرها سابقا و التي سيتم ذكرها ، لاحظنا في الفرع الأول أن القرار هو سلوك واعي يقوم على الإختيار المدرك بين مجموعة من البدائل المتاحة، في حين يذكر بعض المفكرين أن صنع القرار يعبر عن سلسلة من الخطوات المترابطة فيما بينها ينتج عنها قرار قابل للتنفيذ، وهذا ما ذهب اليه حسن حريم في أنه يمثل عملية تتكون من سلسلة من خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة و تنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم إختياره [114] ، و قدم إبراهيم الظاهر الفرق بين القرار و صنع القرار مجموعة من النقاط تتمثل في [110] :

- القرار يقوم به شخص واحد مخول لهذه المسؤولية، بينما صنع القرار يقوم به عدة أشخاص ذات صلة بالموضوع .
- القرار هو المرحلة النهائية في عملية صنع القرار، في حين صنع القرار هو أشبه بغرفة العمليات التي تسبق القرار .
- من المفهوم الذي قدمه إبراهيم الظاهر نرى أن القرار ما هو إلا مرحلة من مراحل صنع القرار، حيث يمثل النتيجة النهائية له، كما يمكن أن نميز بينهما قرار من خلال الشكل (5-1) الذي يبين مراحل صنع القرار و إتخاذ القرار، إذ تتمثل مراحل صنع القرار في :
- تحديد الموقف و الذي يتم فيه تحديد المشكلة التي تواجه المؤسسة أو الفرصة المتاحة . جمع المعلومات و التحليل : إذ يتم جمع المعلومات حول المشكلة أو الفرصة المتاحة و ذلك من أجل تشخيص أسباب الأولى أو تحديد ملامح الفرصة من أجل الإستفادة منها .
- و في مرحلة أخيرة يتم توليد البدائل و تقييمها من أجل الوصول إلى الخيار الأنسب، بتوفير المعلومات الضرورية لكل بديل تم صياغته .

أما مراحل إتخاذ القرار فتتمثل في البحث عن البديل الأمثل و ذلك بتحليل و تقييم كل بديل و فق القدرات الداخلية و المتغيرات الخارجية لتأتي مرحلة التنفيذ ، بعد ذلك تأتي مرحلة التقييم و

الرقابة للبديل الذي تم إختياره و تنفيذه للقيام بالتصحيات اللازمة في حالة وجود إنحرافات في التنفيذ.



الشكل رقم (3-3) عملية صنع و إتخاذ القرار [115]

2-2-3 : القرار في المدارس الإدارية

نظرا لأهمية اتخاذ القرار في المؤسسة و أخذه جانبا هاما في العملية الإدارية حيث يرتبط هذا المفهوم بالمدارس الإدارية والفكر الاقتصادي ، و ظهرت العديد من التوجهات التي حاولت إضفاء مفاهيم أكثر وضوحا لمفهوم صنع القرار و أهميته في المجال الإداري، ومن أهم هذه المدارس المدرسة الكلاسيكية، السلوكية، الطبيعية، نماذج الرشادة، والاتجاه الحديث في صنع القرار .

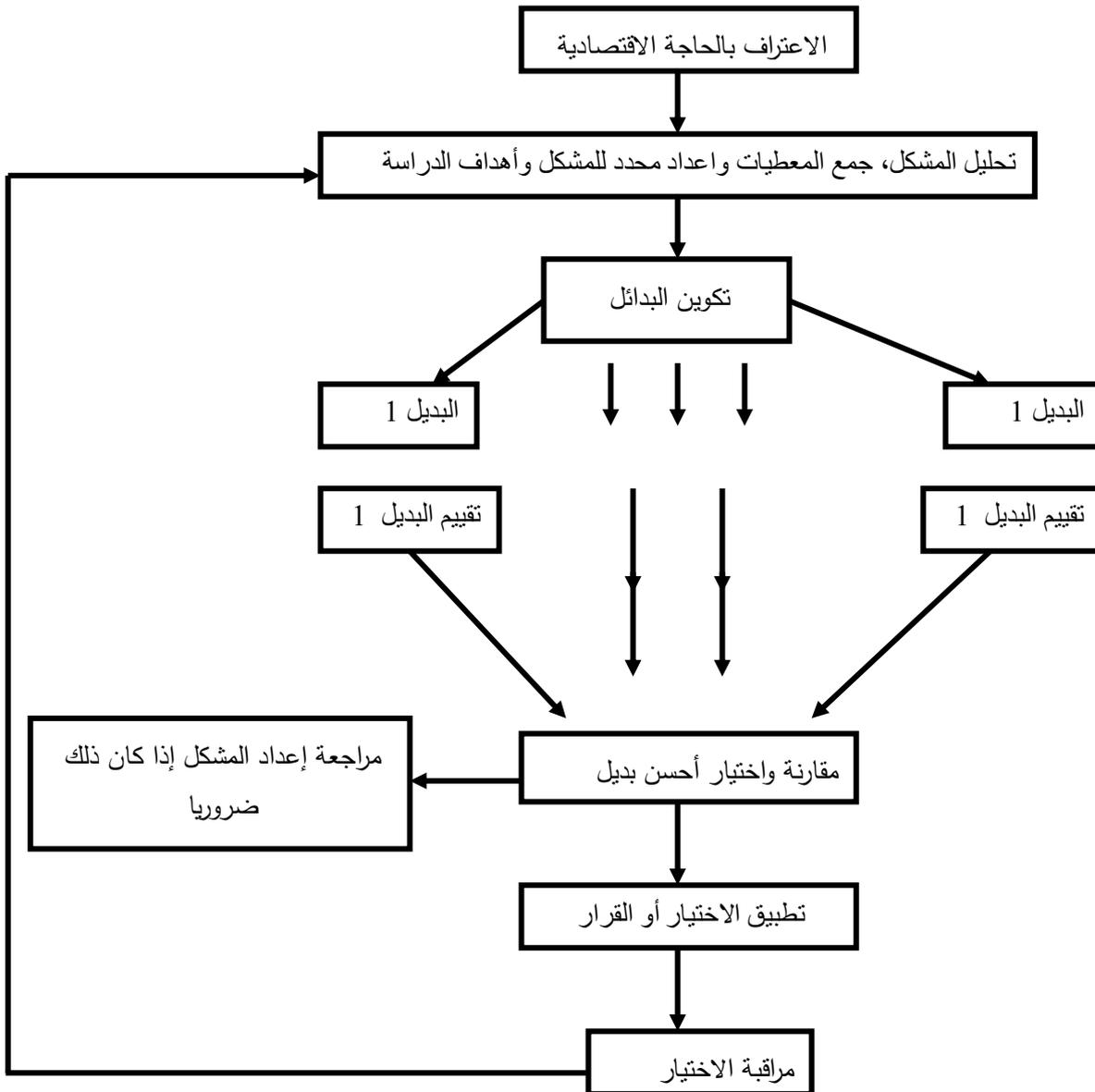
1-2-2-3: المدرسة الكلاسيكية

يعد هذا النموذج أحد النماذج المعيارية التي تهتم بتوضيح الكيفية التي يجب على الأفراد أن يلتزموا بها في صنع القرارات، ليتوصلوا إلى قرارات فعالة، وتعتبر عملية صنع القرار وفق هذا النموذج عملية متواصلة ذات مراحل متسلسلة تتضمن مجموعة من النقاط متمثلة في: [116]

- 1 - الوعي بالقرار و ما يتضمنه من مشكلات و أهداف قابلة للتحقيق
- 2 - تحديد المشكلات و الأهداف بدقة
- 3 - جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة والأهداف المرغوب فيها
- 4 - تحديد البدائل المتاحة
- 5 - تحديد الأولويات ذات الأهمية
- 6 - تقييم البدائل على أساس مدى مساهمتها في حل المشكلة و تحقيق الأهداف
- 7 - إختيار البديل الأمثل ذي الكفاءة العالية
- 8 - تنفيذ القرار المتوصل إليه وفقا لإستراتيجية المؤسسة
- 9 - تقييم كفاءة القرار في حل المشكلة أو تحقيق الهدف

من رواد هذه المدرسة فردريك تايلور، وهنري فايول، فرانك جلمبرت، ولندول إيرويك حيث أسهم هؤلاء في تحديد كيفية صنع القرار، إذ يرون أنه يقوم على أساس أسلوب علمي في تحليل و فهم العملية الإدارية وذلك بالحصول على حقائق، كما يرون أن العمال يشاركون بطريقة آلية في العملية الإدارية، ومن ثمة إتخاذ القرار، أما المدير فيقتصر دوره على تحديد ما يجب أدائه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير [117].

و نوضح مراحل إتخاذ القرار حسب التوجه الكلاسيكي من خلال الشكل (5-2) الذي يوضح المراحل الأساسية بداية من الاعتراف بالحاجة الاقتصادية التي يتوجب إشباعها و جمع المعلومات حولها وتحليلها وتحديد الأهداف المساعدة في إعداد و صياغة بدائل مختلفة يتم الإختيار فيما بينها من خلال تقييمها و المقارنة بين أنسبها لإتخاذ القرار بشأنها لتصبح جاهزة للتنفيذ و المتابعة .



الشكل رقم(3-4) مراحل إتخاذ القرار وفق النموذج الكلاسيكي[118]

2-2-2-3: المدرسة السلوكية

إنطلاقاً من الإنتقادات التي وجهت للمدرسة الكلاسيكية في عملية إتخاذ القرار جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية و السلوكية بأراء و أفكار جديدة ، إذ ظهرت المدرسة السلوكية في الثلاثينات من القرن الماضي و سادت حتى الخمسينات، حيث ركزت إهتمامها على دراسة العنصر البشري بإعتباره أساس العملية الإدارية و المحور الأساسي للسلوك التنظيمي، كما ركزت على القيادة و الإتصالات مستعينة بدراسات العلوم النفسية والاجتماعية التي كان لها أثر في دراسة و تحليل عملية إتخاذ القرار و أبعاده السيكلوجية و العوامل الإجتماعية والحضارية عليه[117] ، ويلاحظ

في أنها أدخلت العديد من الجوانب في إتخاذ القرار بتركيزها على الإتصال داخل المؤسسة، والتنظيمات غير رسمية لتأثيرها عليه، إن النظرية السلوكية إعتبرت المؤسسة كمجموعات من الأفراد و إعطاءها أهمية في الدراسة مع إهمالها للعوامل الأخرى ذات التأثير على أساس أن المؤسسة نظام مغلق غير مرتبط بالمحيط و لا يتفاعل معه، كما إعتبرت أن جماعات الأفراد في المؤسسة ذات اتجاهات وأهداف متشابهة، وهذا غير صحيح كون سلوكيات وتصرفات الأفراد وأهدافهم غير متشابهة، ويعاب عنها أنها إهتمت بالمستويات السفلى ، مما جعلها غير متكاملة في نظرتها و تحليلها للمؤسسة[118] .

أسهمت هذه المدرسة في تطوير و ترشيد عملية إتخاذ القرار من الدراسات التي قامت بها، و خاصة ليفين و جور من خلال الدراسة التي قاما بها في توضيح و تطوير لعملية إتخاذ القرار و بيان أثر المتغيرات النفسية والاجتماعية، والبيئية في هذه العملية و التي تم حصرها في عدة نقاط تتمثل في[117]:

- 1- شخصية متخذ القرار و أثرها على عملية إتخاذ القرار.
- 2- الخلفية النفسية و الإجتماعية لمتخذ القرار.
- 3- العوامل الحضارية و الثقافية لمتخذ القرار.
- 4- العادات و التقاليد و القيم التي تحكم تصرفات الأفراد والجماعات .

و قد أكد هذه النقاط كل من خضير كاظم و سلامة اللوزي بأن المدرسة السلوكية ركزت كل اهتمامها على إعطاء البيئة الإجتماعية والنفسية والحضارية أثر كبير في إتخاذ القرارات، إذ يجب عند عملية إتخاذ القرار القيام بالتعبئة لكافة جهود الأفراد والجماعات لمواجهة الحالات القائمة و الظروف الواجب إتخاذ القرارات بشأنها[119] .

إن الملاحظ حول المدرسة السلوكية تركيزها على الجانب السلوكي والاجتماعي للفرد و إهمالها الجانب التنظيمي للمؤسسة، عكس المدرسة السلوكية التي إهتمت بالجوانب الأخرى وأهملت الجانب الإنساني، وبرغم من الانتقادات الموجهة للمدرسة السلوكية إلا أنها ساهمت في تطوير و تنمية صنع و إتخاذ القرار و تحديد العوامل المؤثرة فيه .

3-2-2-3: نموذج الرشادة النسبية

نسب هذا النموذج إلى هربرت سيمون H.simon، وذلك من خلال تطبيق نظرية سيكولوجيا السلوك باعتبار المؤسسة كنظام مفتوح على محيط مؤثر غير مستقر، حيث أنشأ نظريته

في إتخاذ القرار، بعملية تتميز بعقلانية محدودة، إذ اعتبر الإنسان لا يتميز بالرشادة المطلقة بل بالنسبية، وهذا مأخوذ عن الكلاسيكي، كما اعتمد على السلوكيين لعدم تأثره المفرط للمحيط، إذ يرى أن الإنسان في كل نظام يرغب في تحقيق أهداف النظام، وله سلوك عقلائي ولكنه محدد ومقيد بالمحيط، ويرى بأن متخذ القرار لا يأخذ بصفة إجمالية مشكلة معقدة، بل يحل بتتابع مختلف جوانبها، و إعداد حلول لها بالعودة إلى تجارب سابقة، و على أساسها يقوم بتكييفات متتابعة لها، وفي آخر مرحلة يتوقف عند أول حل يصادفه و يكون مرض له، و لا يهمله تعظيم المنفعة [118]. ومما ذكر يمكن أن نتساءل عن مدى جدوى إعداد حلول و بدائل إذا كان ينطلق في إختياره على توجهات يعرفها مسبقا والخبرة السابقة، كما نطرح تساؤل حول كيفية تحديد الرضا عن الحل، وهل يتعارض مع أهداف المؤسسة، إلا أنه عند تحليل أفكاره نجد أنه عند تحليله للقرار الإداري يرى أنه يتكون من جانبين هما التكلفة و نتائج القرار، حيث ركز على العنصر الأول و أعطاه أهمية من حيث ما يتطلبه القرار وتنفيذه من تكاليف مالية و جهد و وقت في مرحلة جمع المعلومات و تصنيفها و تحليلها، و إعداد البدائل والمقترحات على أساسها، أما فيما يتعلق بنتائج القرار فيرى أنه يتسم بالتعقيد لإرتباطه بالأهداف التي يتوقعها القرار، ومدى ارتباطه من ناحية ثانية بالسياسة العامة والخطوط العريضة للمؤسسة، وأوضح أن القرار الإداري لا يكون رشيدا مئة بالمائة، لأنه لا يمكن أن تتوفر لمتخذ القرار مقومات الرشد بصفة مطلقة، وذلك لعدم إحاطته بكل الحلول الممكنة ونتائج كل حل و التقييم السليم لكل بديل يتم إختياره، ولذلك اقترح H.simon بعض المعايير المساعدة على إختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار، وعددها في النقاط التالية [117]:

- إختيار البديل الأقل تكلفة إن كانت البدائل تؤدي إلى نفس النتيجة .
- المقارنة بين البدائل المتاحة للوصول إلى القرار السليم .
- إتباع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات .

4-2-2-3: نموذج march et cyert

إن هذا النموذج لا يختلف كثيرا على نموذج الرشادة النسبية لـ H.simon حيث أضاف إلى جانب الأهداف العامة للمؤسسة أهداف فرعية متنازع فيها على المستوى التشغيلي، إذ أن معظم الأطراف المشاركة في إتخاذ القرار حسب هذا النموذج، هم أفراد وجماعات جزئية لهم طلبات مختلفة و مفاوضات بينهم تنتج إتفاقات تبقى متوازنة بميكانيزمات الحل الشبه كلي للنزاع و مرتكزا على الفرضيات التالية [118] :

- الرشادة الجزئية: يتم تقسيم المشاكل المعقدة إلى مشاكل فرعية بسيطة، ووحدات مميزة يتم معالجتها بشكل ملائم مع أهدافها الخاصة .

- قاعدة تقبل القرار: يمكن أن تكفي المؤسسة بقرارات موضعية قليلة ملائمة فيما بينها في حالة ما إذا كانت لا تبحث عن تعظيم الفائدة .

- أخذ الأهداف بالتتابع : تتفادى المؤسسة إدخال أهداف متناقضة، وذلك بمعالجتها في فترات مختلفة .

إن نموذج *march et cyert* الذي يرى أن القرار مبني على الرشد المحدود، وأن هناك محددات تتحكم في متخذ القرار، وتحد من قدرته على جمع المعلومات و معالجتها في ظل بيئة تتميز بالتعقد ، ولذا كان ما أطلق عليه القرارات الإكتفائية كبديل عن القرارات المثلى التي يفترضها الرشد التام ، وقد بينا مراحل إتخاذ القرار وفق النموذج الخاص بهم كما يلي [119]:

- تحديد الموقف أو المشكلة .
- إدراك المشكلة .
- وضع معايير لقياس البديل الكاف .
- تقويم البدائل المتاحة بعد إعدادها .
- إختيار أول بديل كاف .
- تنفيذ البديل المختار .
- تقويم البديل المختار .

و يذكر ناصر دادي عدون أن القرارات هي إختيارات محققة لمتعاملين مقيدين لحظيا و وقتيا، بمجال القرار أين يعملون، إن نموذج الذي يعتمد على الرشادة المحدودة و تعدد المقررين، يقود إلى القول أن نظام القرار الذي تكونه المؤسسة هو بالضرورة نظام منطوق متعدد [118] .

ما يلاحظ في هذا النموذج أنه لا يختلف مع نموذج الرشادة النسبية إذ أن كلاهما يركز على محدودية متخذ القرار بمعرفة نتائج القرارات و ذلك لربطها بالمتغيرات البيئية والنظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح على بيئتها، إذ الأصل في إتخاذ القرار عدم التأكد و المخاطرة وكلا النموذجين حاول تقديم أسس مساعدة لمتخذ القرار في الوصول إلى قرارات سليمة بنسبة معقولة .

5-2-2-3 : الاتجاه الحديث في القرارات

يركز هذا النموذج في عملية إتخاذ القرار على مشاركة الجانب السياسي والاجتماعي في المؤسسة، وذلك بسبب التطورات التي عرفتها الحياة الإقتصادية في ظل التطور العام للمجتمع الصناعي، وقد ركز galbraiht منهجه على متطلبات التكنولوجيا وما تتطلبه المؤسسات الكبيرة و اللجوء إلى التخطيط، وتحويل السلطة من رأس المال إلى التنظيم حيث أثبتت دراسته تحرر المؤسسة من أصحاب رؤوس الأموال كأطراف مهمة و ذات مصلحة في إتخاذ القرار، وإزدادت حاجتها من الطاقات المتخصصة والقرارات التنظيمية التي لا يمكن أن توفرها بنفسها، مما يدل عن تحول السلطة من رأس المال إلى الذكاء المنظم . من جانب آخر وعند الأخذ بعين الإعتبار السلوك الإنساني الذي نقل النظام التقني الإقتصادي إلى نظام سوسيو تقني، أين أصبح المشاركين في هذا النظام أو ممثلهم من نقابات هدفهم الوحيد الدفاع عن مصالحهم، أكثر من إعادة النظر في الحركة الجماعية، وكنظام سوسيو سياسي، حيث يتم إعادة النظر في السلطة التي تمارس على الأبعاد الإجتماعية التي تعيد النظر في قصور الحركة و العمل الجماعي، أما في إطار إتخاذ القرار تلعب مجموعتان من المتعاملين أدور جد خاصة تتمثل في:

- مجموعة المتعاملين على المستويات العليا و الوسطى بين المتعاملين الشغيلة والإدارة العامة للمؤسسة كأفراد مفضلين ومترجمون للمجموعات التي يديرونها أمام باقي المؤسسات سواء في القرارات التشغيلية أو الإستراتيجية.

- الإدارة العامة: يكون دورها متفوق حيث تحدد الإختيارات الإستراتيجية للمؤسسة و تتخذ قرارات تهيكّل شروط اللعبة السياسية، وإعداد شروط الكفاءات الفردية و خصائص الرشادة في المستويات التشغيلية. [118]

الملاحظ في نموذج الحديث لإتخاذ القرارات و ما يستنتج مما سبق أنه عمل على الجمع بين النماذج السابقة خاصة النموذج الكلاسيكي والسلوكي لأهمية التكامل بين الجانبين دون إهمال أحدهما، حيث يؤثر الجانب السلوكي على إتخاذ القرار كما تؤثر البيئة المحيطة، مما يتطلب تحليل هذه الجوانب للوصول إلى قرارات ذات كفاءة .

3-3 : الأداء الاستراتيجي و إتخاذ القرار

إن تقييم الأداء في المؤسسة يحتاج إلى جمع معلومات عن البيئة التي تعمل فيها، إذ يتوجب عليها تكوين نظام معلومات استراتيجي جيد يساعدها في تقييم أداءها سواء كان على مستوى تقييم

الإمكانات الداخلية أو مقارنة أداءها بالمؤسسات المنافسة لها ولا يتأتى لها تحقيق ذلك إلا بتحليل وتشخيص بيئتها الخارجية والداخلية والربط بين مخرجات هذه البيئة. ونحاول في هذا المبحث أن نتطرق إلى أهمية ودور استخدام أدوات التشخيص الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسة وقبل ذلك نتطرق إلى مفاهيم حول الأداء الاستراتيجي.

1-3-3 : الأداء الاستراتيجي

1-1-3-3 : مفهوم وأبعاد الأداء الاستراتيجي

أولا : المفهوم

تم تقديم مفاهيم عديدة للأداء في المباحث السابقة من هذا الفصل، إذ أنها ترتبط بعدة مفاهيم كالنجاح والفشل والكفاءة والفعالية ثم الوصول إلى أن الأداء يمثل النشاط المستمر والشمولي الذي يعكس مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والقدرة على التكيف والتجاوب مع المتغيرات الحادثة في البيئة الخارجية المتسمة بعدم الاستقرار والثبات في حين على المستوى الاستراتيجي فإنه يعبر عن ذلك النشاط الذي يعكس مدى دقة وصحة التوجه الاستراتيجي في إطار التكيف الاستراتيجي للمؤسسة مع بيئتها، ويؤكد ذلك كل من Wenkatraman et Ramanuyam أن الأداء الاستراتيجي هو جوهر وقلب الإدارة الإستراتيجية وأن أهمية تتضح من خلال الأبعاد الرئيسية نظريا، تجريبيا وإداريا، فمن الناحية النظرية يعتبر الداء مركز الإدارة إما تجريبيا تبرز أهميته من خلال استخدام اختبار الاستراتيجيات المختلفة والعمليات الناتجة عنها، وعلى الصعيد الإداري فتتضح من خلال الاهتمام الإدارة بنتائج الأداء والتحويلات التي تحدث في المؤسسات من حيث الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والبرامج بالاعتماد على نتائج الأداء. [43]

ويعرفه نعمة عباس الخفاجي على أنه ذلك التقييم الذي يحدد الأهداف ويرسم معالم التوجه الاستراتيجي وما يتبعه من تحليل واختبار وتنفيذ في الحاضر والمستقبل. [44] وقد حظي الداء الاستراتيجي باهتمامات الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية كونه يعكس صحة التوجه الاستراتيجي كما أنه يعتبر اختبارا فعليا واقعيا لمصادقية المدخل الاستراتيجي إضافة إلى ذلك فإنه يعمل على توضيح أبعاد وحالات التكيف للمؤسسة مع بيئتها، ومن مراحل الأساسية للإدارة الإستراتيجية الثلاثة المتفق عليها من طرف الاستراتيجيين نجد التقويم الاستراتيجي الذي يعمل من خلال الأداء الذي تعتمده المؤسسات كأسلوب محدد للتغذية العكسية في المراجعة الإستراتيجية. [43]

إن المفاهيم السابقة حول الأداء الاستراتيجي نستشف منها أن الأداء الاستراتيجي يعبر المحرك الجوهرى للإدارة الإستراتيجية كونه يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة معبر عن مصداقية المدخل الاستراتيجي بواقعية موضحا الأبعاد والحالات التي تسهم في قدرتها على التكيف مع بيئتها.

ومن المفاهيم السابقة يمكن أن نقول إن الأداء الاستراتيجي هو نجاح المؤسسة بكفاءة وفعالية في التكيف مع بيئتها المتسمة بالديناميكية والتغير عبر الزمن ممثلا جوهر العملية الإستراتيجية، وباختصار يمثل المرآة العاكسة للإدارة الإستراتيجية كما بينه فلاح حسن عداي.

ثانيا : الأبعاد

يذكر عبد السلام أبو قحف أن الأداء الاستراتيجي يحتاج إلى ضمانات أساسية تتكامل في ما بينها، وتتمثل هذه الضمانات في التفكير الشمولي، الرؤية بعيدة المدى، إدارة البيئة، وتوفير القوى الدافعة. [25] إن هذا التقديم يبين لنا الأبعاد التي يمكن الاعتماد عليها في تحديد أبعاد الأداء الاستراتيجي والتي بينها في مجموعة من النقاط التي تتمثل في:

أ-التفكير الشمولي المتكامل لنشاط المؤسسة في إطار الإستراتيجية العامة لها وفق ما تعززه البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها.

ب-الرؤية البعيدة المدى حيث أن الداء الاستراتيجي يهتم بتحليل الأهداف على طويل المدى.

ج-إدارة البيئة وذلك بالاعتماد على تشخيص البيئة الداخلية لتقييم الإمكانيات الداخلية وكذا البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات وتكوين نظام معلومات حول المتغيرات الحادثة فيها ويكمن هذا البعد في مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها وتحليلها بصفة دقيقة وصحيحة.

د-القوى الدافعة : وذكرها بورتر في القوى الخمس المحركة للمؤسسة حيث اعتبرها كقوى دافعة ومحركة للأداء المؤسسي وذلك باعتماد نموذج في تحليل القوى المنافسة.

أما الباحثان موران سافو وجودان قدما نموذج يوضح أبعاد الأداء المؤسسي الذي يتكون من أربعة أبعاد تتمثل في بقاء المؤسسة، الكفاءة الاقتصادية، متغيرات الموارد البشرية، وشرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية موضحين معايير كل بعد من هاته الأبعاد . وقد بينا الباحثان في نموذجهما أنه كل معيار من المعايير الخاصة بكل بعد تخضع لاستخدام مجموعة من المؤشرات

للقياس وكمثال على مناخ العمل الذي يمكن قياسه على أساس مجموعة من المؤشرات تتمثل في [120]: معدل حوادث العمل.

- معدل أيام العمل الضائعة بسبب الغيابات.
- نوعية علاقات العمل.
- درجة الرضا لدى الأفراد.
- معدل أيام العمل الضائعة بسبب التأخر والتوقف أثناء العمل.

ويمكن أن تقدم نموذج سانور وبودان في الجدول التالي :

جدول رقم (3-1): نموذج "موران سافور وجودان" لأبعاد الأداء المؤسسي [120]

الأبعاد	بقاء المؤسسة	الكفاءة الاقتصادية
المؤشرات	- نوعية المنتج - المردودية - المركز التنافسي	- الاستغلال الاقتصادي للموارد - الإنتاجية
الأبعاد	متغيرات الموارد البشرية	شرعية المؤسسة اتجاه الجماعات الخارجية
المؤشرات	- حركة الأفراد - مناخ العمل - مردودية الأفراد - تنمية الأفراد	- إرضاء أصحاب الأموال - إرضاء الزبائن - إرضاء هيئات المنظمة - إرضاء المجتمع

إن هذا النموذج الذي يعتمد على أربعة أبعاد أساسية وثلاثة عشر معيار إذ أن كل واحد منها يعتمد على مجموعة من المؤشرات التي تساعد المشخص على إصدار حكم حول الأداء المؤسسي بالاعتماد على النتائج المحصل عليها.

إن نماذج تقييم الأداء المؤسسي كثيرة ومتعددة والتي اقتصرنا على ذكر نموذج واحد، فهناك نموذج يعتمد على خمسة أبعاد تقوم على أساس الكفاءة والفعالية، كما يوجد نموذج يعتمد على المدى الزمني في تحليل الأداء حيث يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى في إطار تفاعل المؤسسة مع البيئة الخارجية. [121]

إن مبرر الاقتصاد على نموذج واحد يعود لعدم الاختلاف في النماذج المذكورة حيث أنها تختلف من حيث الشكل والمصطلحات إلا أنها في المضمون متشابهة إن لم نقل نفسها من حيث الفرص الذي تؤديه في الأخير.

2-1-3-3 : تقييم الأداء الاستراتيجي

إن تقييم الأداء استراتيجي بمثابة المحرك للعملية الإدارية، إذ أنه يساعد المؤسسة في الحصول على البيانات والمعلومات التي يمكن أن تتخذ على أساسها قرارات إستراتيجية .

أولا : المفهوم

يمثل تنظيم الأداء الإستراتيجي مرحلة من مراحل إدارة إستراتيجية والتي يحاول فيها المديرين أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة وأنه يلبي أهداف المنظمة كما يعرفه Robbins et Cenzo بأنه عملية مرشدة للنشاطات لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقق أهدافها. [43] كما أنه يمثل ذلك الفحص والتحليل الشامل لخطط وأهداف المؤسسة وكيفية التشغيل واستخدام الموارد والإمكانات الداخلية بهدف تحقيق أفضل استخدام وبكفاءة أعلى لهاته الموارد وفق الخطط والأهداف المرسومة. [122]

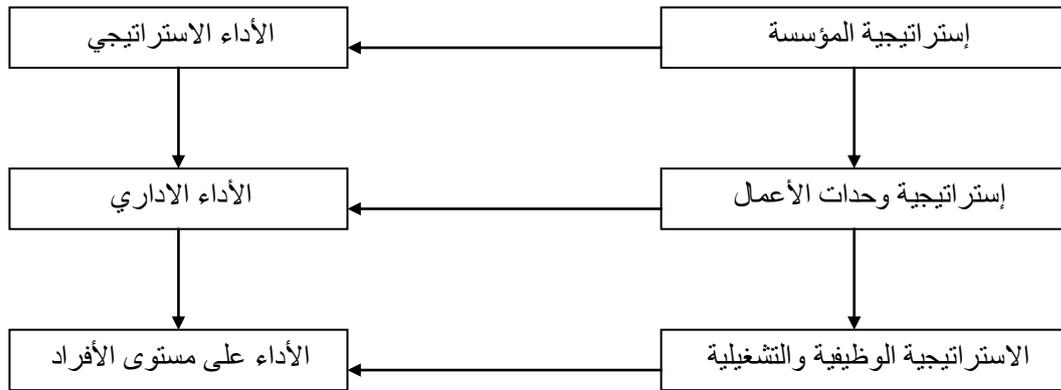
إن تقييم الأداء الإستراتيجي يمثل ذلك الشق الذي يهتم بالأهداف والسياسات المرسومة والمخطط لها في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث يسعى إلى التحقق من مدى استغلال واستخدام الإمكانات الداخلية بكفاءة وفعالية وربطها بالمتغيرات في البيئة الخارجية ومحاولة التكيف معها وذلك باستخدام الفحص والتحليل الشامل لها ولا ينأتى لها ذلك إلا عن طريق استخدام أدوات التشخيص الإستراتيجي كاستخدام أسلوب تحليل الفجوة الذي يعمد إلى تقييم الأداء الحاضر والمستقبلي ومحاولة تضيق الفجوة وهذا ما تم استنتاجه من المفاهيم السابقة لتقييم الأداء ومنه يمكن أن نقدم تعريف لتقييم الأداء الإستراتيجي " هو ذلك التحليل والفحص الشامل لكيفية استخدام الموارد والإمكانات الداخلية للمؤسسة في محاولة ربطها بالبيئة الخارجية وتحديد مدى قدرتها على التكيف معها وذلك باستخدام أدوات وأساليب التشخيص الإستراتيجي في عملية القياس والتحليل لأجل مواصلة نشاطها بكفاءة وفعالية تسمح لها بالبقاء والاستمرار بالسوق .

ثانيا : أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي

إن المفاهيم السابقة تبرز مدى أهمية تقييم الأداء الاستراتيجي في المؤسسة من خلال ما تتميز به الموارد من الندرة النسبية للاحتياجات المتزايدة في إطار التنافس عليها لأجل تحقيق أكبر عوائد للاستغلال هاته الموارد بكفاءة وفعالية، و يلخصها عقيل جاسم عبد الله في النقاط التالية:[122]

- يؤدي إلى الاستخدام الأمثل للموارد
- يعمل على تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط للمؤسسة
- يساعد على توجيه العاملين في أداء أعمالهم وكذلك توجيه إشراف الإدارة العليا
- يعمل على توضيح العلاقات التبادلية بين المؤسسات والالتزام بها
- يعمل على التحقق من قيام الوحدات بوظائفها بكفاءة

ويمكن أن نوضح العلاقة بين أهمية تقييم الأداء والمستويات الإستراتيجية في الشكل التالي :



شكل رقم (3-5): العلاقة بين مستويات الإستراتيجية والأداء- من إعداد الباحث-

من الشكل السابق تتضح أهمية تقييم الأداء في جميع مستويات الإستراتيجية حيث الربط بين جميع هاته المستويات وأهمية تقييم الأداء على كل مستوى، ففي مستوى الإستراتيجية الكلية تحتاج المؤسسة إلى تقييم الأداء الاستراتيجي الذي يرتبط بتقييم الأهداف الكلية والسياسات المستقبلية في إطار الإستراتيجية المعتمدة . أما في المستوى الثاني فتحتاج المؤسسة إلى تقييم الأداء على مستوى وحدات النشاط حيث تحدد أداء كل وحدة ومدى تحقيقها لأهدافها في إطار الهدف الأساسي للمؤسسة والتحقق من تحقيق أهداف الوحدات بكفاءة وفعالية، في حين في المستوى الأخير يتم تقييم الأداء على مستوى الأفراد والعاملين وذلك لتحديد مساهمة الأفراد في تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى تحسين أداءها.

كما يتضح من الشكل السابق أن هناك ترابط وثيق بين مختلف المستويات لتقييم الأداء وعلى مستوى معين يتم استخدام مؤشرات ومعايير خاصة به.

ثالثا : مجالات تقييم الأداء الاستراتيجي

إن مجالات تقييم الأداء الاستراتيجي تتمثل في الأداء الكلي للمؤسسة وأداء الأنشطة وأداء العاملين، حيث إن كل مجال من هذه المجالات له أهمية في عملية التقييم كما تم توضيحه في المخطط السابق المتعلق بأهمية الأداء وعلاقته بالمستويات الإستراتيجية، ونحاول في هذا الجانب توضيح كل مجال من هاته المجالات.

أ- المستوى الكلي للمؤسسة : لقد أوضح زهير ثابت أهم العناصر التي تخضع لعملية التقييم على المستوى الكلي حيث ركزها في الفعالية والكفاءة والتقدم في العمل وأساليب ونظم وإجراءات وعادات العمل [95] إذ أن كل عنصر من هاته العناصر يعتمد على مجموعة من المؤشرات التي يتوجب تحليلها وتشخيصها للوصول إلى أداء المؤسسة وتحديد الفجوة من أجل العمل على سدادها.

ب - مستوى أداء الأنشطة : يتم تقييم الأداء على مستوى الأنشطة من خلال أربع مجالات رئيسية متمثلة في التسويق، الإنتاج، التمويل والعاملين، إذ أن كل مجال من هاته المجالات يتم تقييمه على أساس معايير خاصة به فالأداء التسويقي يتم تقييمه من خلال معدل النمو والحصة السوقية والمزيج التسويقي وكفاءة منافذ التوزيع في حين أن الأداء الإنتاجي يتم قياسه انطلاقا من جودة المنتجات والطاقة الإنتاجية والتكاليف المواد المستخدمة والكفاية الإنتاجية، أما الأداء المالي فيتم اعتماد مجموعة من المؤشرات متمثلة في الربحية، مؤشرات سوق المال، تكلفة الأموال، النمو ومقياس الخطر [121] ، أما فيما يتعلق بمجال العاملين فيتم تقييمها على أساس مجموعة من المؤشرات المتعلقة بالموارد البشرية المستخدمة في المؤسسة من حيث سياسة الأجور والترقية والتدريب والتكوين وتخطيط القوى العاملة وتخطيط المسار الوظيفي للعاملين بالاعتماد على المخطط المقدم من طرف زهير ثابت في كتابه [95].

إن تقييم الأداء على مستوى وحدات الأعمال أو الأنشطة – يتم من خلال الوظائف والنشاطات الأساسية في المؤسسة والمتمثلة في الإدارة المالية، الإنتاجية، التسويق والموارد البشرية لأهميتها في المؤسسة وتقييم الأداء على مستوى الموارد البشرية يختلف بالنسبة لتقييم أداء الأفراد، حيث يركز الأول على نشاط قسم الموارد البشرية، أما الثاني فيهتم بالفرد وهذا ما نتطرق له في المستوى الثالث لتقييم الأداء.

ج - مستوى الأفراد : إن المؤسسة في حاجة مستمرة لتقييم أداء العاملين لأجل تحقيق العدالة والمساواة بين الأفراد ولبعث روح التنافس بينهم والوقوف على الكفاءات المتاحة لديها لتحقيق التميز في أداءها عن طريق هذا المستوى ، إن الهدف من تقييم أداء الأفراد يتمثل في : [123]

- تنمية القدرات البشرية.
- المساهمة في رفع الكفاءة وتطوير أساليب التقييم.
- لتقييم السياسات المختلفة الموضوعية من طرف الإدارة العليا ومدى تحققها.
- تحديد الاحتياجات التدريبية للأفراد.

وقد عرف نبيل مرسي خليل أداء العاملين بأنه نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم . [124] إن تقييم أداء العاملين يتم في المؤسسة انطلاقاً من قياس كفاءة وفعالية أداء الأفراد في تحقيق الأهداف المسطرة.

ويعتبر تقييم أداء الأفراد كعامل هام في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الفوائد التي يقدمها هذا المجال للمؤسسة والتي أوجزها هنا نصر الله في النقاط التالية [125]:

- يزود المؤسسة بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشكلاتهم.
- يمكن الأفراد من معرفة نقاط القوة والضعف في أعمالهم لتفادي جوانب القصور والضعف.
- أسلوب للكشف عن الضعف في الأنظمة، الإجراءات، القوانين وأساليب العمل ومدى صلاحيتها.
- يعتبر فرصة للأفراد لتدارك أخطائهم والعمل على تصحيحها وتنمية مهاراتهم.
- يساعد على كشف الكفاءات الكامنة وغير المستغلة.
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء الأفراد والمؤسسة بشكل عام.
- يساعد في رفع الروح المعنوية لدى العاملين وتحسين العلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يمكن المؤسسة من تقييم المشرفين ومعرفة مدى فاعليتهم في تنمية وتطوير أعضاء الفريق.
- يساعد المؤسسة على وضع الخطة المتعلقة بالقوى العاملة وما تحتاجه من تنمية وتدريب.

إن مجالات تقييم الأداء في المؤسسة لا تقل أهمية أحدها عن الآخر، إذ أنها تشكل كل متكامل يهدف في مجمله إلى تحقيق أهداف وغايات المؤسسة في إطار رسالتها ورؤيتها المستقبلية ضمن الاستراتيجيات التي تبنتها وتصبو إلى تحقيقها بكفاءة وفعالية.

2-3-3: إتخاذ القرار الإستراتيجي

يلعب تشخيص البيئة الخارجية و الداخلية دورا مهما في عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي ، إذ يتم الإعتماد على نتائج التحليل المتعلقة بتحديد نقاط الضعف و القوة، الفرص و التهديدات في عملية تنمية البدائل الإستراتيجية التي يتم إختيار بديل من بينها، فتقييم الإمكانيات الداخلية للمؤسسة و معرفة المركز التنافسي يساعدها في إختيار البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة لوضعيتها، وفي سياق هذا المبحث يتم دراسة القرار الإستراتيجي من حيث المفهوم و المحددات و مدى مساهمة أدوات التشخيص الإستراتيجي في عملية إتخاذ القرار .

1-2-3-3: القرار الإستراتيجي

أولا : المفهوم

يعتبر القرار الإستراتيجي أهم نقطة في صياغة الإستراتيجية إذ يعمل على إختيار البديل الأحسن من بين البدائل التي تمت تنميتها على أساس المعلومات التي تم جمعها من البيئة الداخلية و الخارجية حيث عرفه كل من jauch et glueck على أنه القرار الذي تم إختياره من بين البدائل المتاحة، والذي يمثل أحسن طريقة لتحقيق أهداف المؤسسة على الأمد الطويل، وذلك بالتوفيق بينه و بين المتطلبات البيئية المحيطة بالمؤسسة، [126] في حين أن mintzberg et quinn يعرفانه على أنه القرار الذي يحدد مسيرة المؤسسة و إتجاهها العام في ظل المتغيرات الناتجة عن البيئة الخارجية و الإمكانيات الداخلية التي تشكل الأهداف الإستراتيجية التي تساعدها على تحديد فاعليتها [127] ، أما عبد العزيز صالح بن حبتور فيرى أنه يمثل قرار إختيار الإستراتيجية التي تحقق أفضل توفيق بين أهداف المؤسسة و بين مجموعة من البدائل المتاحة على المستوى الكلي، مستوى الأعمال، أو مستوى الوظائف [70] ، إن الملاحظ من هذه المفاهيم أن القرار الإستراتيجي عبارة عن الإختيار الإستراتيجي لبديل من بين البدائل المتاحة للمؤسسة و الناتجة عن عملية تحليل البيئة و العمل على التوفيق بينها لأجل الوصول الى الأهداف العامة التي تحقق أفضل أداء لها، و يرى بعض مفكري الإدارة الإستراتيجية بأن القرار الإستراتيجي ما هو إلا ذلك الخيار الناتج عن الموازنة بين مخرجات البيئة الخارجية و الداخلية بإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي المستخدمة في التحليل البيئي، لإعطاء المؤسسة فرصة أكبر في تحقيق أهدافها و رسالتها، وفي نفس الإتجاه ذهب pittes et leik ; Mc glachan ، فعرفه glachan بأنه حالة ناتجة عن مقابلة نقاط القوة و الضعف في البيئة الداخلية مع الفرص المتاحة أمام المؤسسة ، و التهديدات التي توجهها [43] ، أما pittes فيرى أنه يمثل أفضل بديل يتم إختياره من بين عدة بدائل متاحة، كونه يعتبر أكثر ملائمة للوضع الحالي

للمؤسسة، ويعزز تكيفها مع البيئة الخارجية المحيطة بها، مؤديا في الأخير الى إعطاءها فرصة أكبر لتحقيق أهدافها ورسالتها[128].

و نصل في الأخير إلى أن القرار الإستراتيجي هو الخيار المبني على التنبؤ و الإستشراف لمستقبل المؤسسة و متطلباتها باستغلال الفرص الموجودة في بيئتها في ظل الإمكانيات المتوفرة لديها ،و ذلك على أساس تقييم مواردها و إمكانياتها الداخلية ، وتحليل المتغيرات الحادثة في بيئتها و التكيف معها.

ثانيا: الأهمية

إن القرارات الإستراتيجية ذات أهمية بالغة في تحديد الإستراتيجيات المناسبة للمؤسسة، والذي يكون عبر تحليل الأداء الداخلي و دراسة المتغيرات في البيئة الخارجية، من أجل تحقيق رسالتها التي تم رسم معالمها وحدودها وفق الرؤية الإستراتيجية لمستقبلها، إذ يرى thompson أنه ذلك القرار القادر على تحقيق أكبر قدر من متطلبات و أهداف أصحاب المصالح و حقوق المرتبطين بالمؤسسة، كونهم أكثر الأطراف المتأثرين بذلك القرار، ولذا تفضيلاتهم نحو ما يقدمه من منافع ومخاطر هي التي يجب أخذها بعين الإعتبار[24] ، ويرى فلاح حسن عداي أن القرار الإستراتيجي يتمثل في الدور العقلاني والفعال و الواعي لتحديد وتحقيق أهداف المؤسسة وتنفيذ رسالتها[43].

من المفهومين السابقين يتضح لنا أهمية إتخاذ القرار الإستراتيجي في المؤسسة والتي تتلخص في النقاط التالية:

- يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من متطلبات أصحاب المصالح.
- له دور فعال في تحقيق رسالة المؤسسة
- يتميز بالعقلانية و الفعالية في تحقيق الأهداف.

ثالثا: صعوبات و محددات القرار الإستراتيجي

يتميز القرار الإستراتيجي بصعوبات عند إتخاذه ،كما أنه يتوفر على محددات تتحكم فيه ، حيث حددها طاهر محسن و وائل صبحي في مجموعة من العناصر تتمثل في:[24]

- المعلومات : لكي يكون القرار صحيح و صائب يجب توفر المعلومات الصحيحة ، و من صعوباته أنه قد لا تتوفر المعلومات الكافية و الصحيحة بدرجة كبيرة مما تصعب في عملية الإختيار .
- الوقت: في حالة ما إذا تجاوز القرار البعد الزمني الملائم يصبح هذا القرار لا جدوى منه ، و يصعب الإختيار مما يؤثر على التنفيذ.
- الكلفة : إذا تجاوز صانع القرار التكلفة المسموح بها، فإن فاعلية هذا القرار تكون ضعيفة و تؤثر على عملية التنفيذ، و تنعكس على نتائجه التي لا تحقق الأهداف المرغوب فيها.
- الإتصال: إن توفر المعلومات الدقيقة و المفيدة غير كاف في ظل عملية إتصال غير فعالة و كفاءة، مما يؤثر على عملية الإختيار و يصعب منها.

2-2-3-3 : خصائص و مراحل القرار الإستراتيجي

يتسم القرار الإستراتيجي بخصائص تميزه عن القرارات الروتينية لما يلعبه من دور هام في نجاح السياسات و الأهداف المستقبلية في المؤسسة لإعتماده على البعد الإستراتيجي في عملية الإختيار بين البدائل الممكنة و المتاحة في بيئتها. يختلف القرار الإستراتيجي عن القرار الروتيني لما يتميز به من خصائص تجعل منه ذا أهمية في حياة المؤسسات، و قد بين هشام عبد العزيز هذه الخصائص في مجموعة من النقاط تتمثل في الإهتمام بالعمل، المتغيرات البيئية، التأثير طويل الأجل، التحول في ممارسات المؤسسة، وكذا الإعتداد على المزايا التنافسية و السرعة في تطبيق الإستراتيجيات، و المرونة الإبتكار ، التجديد، و توفير الموارد بالشكل المناسب و المشاركة و السعي لفوز الجميع [129] ، إن ما قدمه عبد العزيز هشام يبين أهمية هذه النقاط في نجاح القرار و الوصول بالمؤسسة الى تحقيق أهدافها و رسالتها، كما يتضح من المفاهيم السابقة المتعلقة بالقرار الإستراتيجي أنه يتسم بالتعقيد لكثرة المتغيرات في البيئة، وكذا صعوبة قياس جل المتغيرات، كما يتصف بالرشد و العقلانية كونه يتم إتخاذه على مستوى الإدارة العليا و إعتماده على المعلومات التي يوفرها التشخيص الإستراتيجي للبيئة، ويمكن تلخيص أهم الخصائص التي يتصف بها في النقاط التالية:

-أنه يهتم بالإتجاه العام و الإستراتيجي للمؤسسة

-يعمل على تحديد المزايا التنافسية بالإعتماد على نتائج التحليل البيئي الداخلي و الخارجي.

-يعمل على التوفيق و الموائمة بين المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة و الإمكانيات الداخلية.

-يساعد على التغيير في إطار التكيف مع المتغيرات في البيئة الخارجية.

يُتصف بالشمولية كونه يتعلق بالمؤسسة كوحدة إقتصادية واحدة.
يتميز بإرتفاع إحتمال عدم التأكد من النتائج التي تصبو إليها المؤسسة بسبب عدم إستقرار البيئة التي تعمل فيها.

إن الخصائص التي يتميز بها القرار الإستراتيجي و التعقد في البيئة الخارجية المتصفة بعدم الإستقرار تجعل من متخذ القرار الإهتمام بالمراحل التي يمر بها و العوامل التي ينأثر بها لكي يحقق النجاح الذي يهدف إليه من القرارات التي يتخذها.

ثانياً: مراحل القرار الإستراتيجي

برغم من أن الكثير يعتبر أن مراحل القرار هي نفسها مراحل القرار الإستراتيجي، إلا أنه في واقع الأمر يختلف على القرارات الروتينية في عدة مراحل و يشترك معه في أخرى، حيث إقترح مؤيد السعيد خطوات يتوجب إتباعها عند صناعة القرارات الإستراتيجية وعددها في ثمان خطوات معتمدا في ذلك على النموذج التخطيطي كأساس للقرارات الإستراتيجية إذ يرى أنه الأكثر عقلانية لصناعة مثل هذه القرارات و ذلك كونه الأكثر ملائمة للتعامل مع البيئات المعقدة و الدائمة الحركية و أوجز هذه الخطوات في النقاط التالية: [42]

- تقييم نتائج الأداء الحالي للمؤسسة بالإعتماد على العائد على الإستثمار، الأرباح، الرسالة الحالية، و الأهداف

- فحص و تقييم المدراء الإستراتيجيين و ذلك بتقييم أداء المدراء و تشخيص المحيط الداخلي

- مسح البيئة الخارجية للمؤسسة من أجل تحديد العوامل الإستراتيجية التي تمثل فرص و تهديدات بالنسبة للمؤسسة، سواء على المدى القريب أو البعيد.

- مسح البيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط القوة و الضعف و الوقوف على أوجه القصور و العجز في الإمكانيات الداخلية.

- تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية و الخارجية بإستخدام تحليل سوات من أجل الوصول الى تحديد مجالات و مناطق المشكلات و كذا مراجعة و تعديل رسالة المؤسسة و الأهداف حسب ما تراه ضرورياً.

- العمل على إيجاد و تقييم و إختيار أفضل بديل بالإعتماد على نتائج التحليل البيئي الذي تم في المرحلة الخامسة.

- القيام بتطبيق الإستراتيجيات المختارة من خلال البرامج و الميزانيات و الإجراءات.

- تقييم الإستراتيجيات المنفذة بالإعتماد على التغذية العكسية و القيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

إن مراحل وخطوات القرار لإستراتيجي في حقيقة الأمر ما هي إلا المراحل التي يتم القيام بها في عملية التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على أدوات التحليل الإستراتيجي، والقرار ما هو إلا المرحلة الأخيرة قبل التنفيذ والرقابة في العملية الإستراتيجية التي تتمثل في الإختيار الإستراتيجي الذي يعتبر ذا أهمية في الإستراتيجية كون نجاح الإستراتيجية التي يتم صياغتها لا يعود الى صياغتها و وضعها بشكل جيد بل الى الإختيار الذي يبني على أساس معلومات دقيقة وصحيحة تساعد متخذ القرار الى الخيار الأفضل من بين الخيارات الإستراتيجية التي تم صياغتها و ذلك وفق نماذج معينة في صناعة القرارات.

3-2-3-3: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية و فاعليتها

أولاً: نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية

إن صناعة القرارات الإستراتيجية تتم عبر سلسلة معقدة من الخطوات للوصول الى القرار الإستراتيجي الفعال كونها تحتاج لوقت أطول و أدوات أدق في صناعتها و قدم mintzberg أربع نماذج أساسية لصناعة القرارات الإستراتيجية تتمثل في النموذج الريادي، التكيفي، التخطيطي و النموذج المختلط [42] ، إن النماذج التي قدمها mintzberg و رغم الإختلاف فيما بينها إلا أنها تؤدي الى نتيجة واحدة متمثلة في الوصول الى القرار الإستراتيجي الفعال حيث يتوقف إستعمال كل نموذج على حجم المؤسسة و طبيعة نشاطها و الظروف البيئية المحيطة بها .

أ - النموذج الريادي : يتم صياغة الإستراتيجية وفق هذا النموذج من قبل شخص له نفوذ قوي، حيث يكون التركيز بدرجة أولى، أما المشاكل والتكاليف تأتي في مرتبة ثانية، ويتم توجيه الإستراتيجية وفق هذا النموذج بواسطة رؤية و توجيه مؤسس الشركة و تتمثل في قرارات أساسية و جريئة، والهدف الأساسي هنا يتمثل في نمو المؤسسة [31].

ب - النموذج التكيفي: يتسم هذا النموذج في صياغة الإستراتيجية وصناعة القرارات بالحلول المبنية على رد الفعل للمشكلات القائمة، بدلا من البحث عنها قبل حدوثها أو عن فرص جديدة، حيث المؤسسة لا تمتلك الوقت الكافي للبحث عن الفرص أو التهديدات الموجودة في بيئتها، بل تعمل على التكيف مع التهديدات والفرص دون البحث، كونها تعمل في بيئة معقدة وصعبة تملؤها المشكلات و الأزمات، ولذا غالبا ما يتم تجزئة الإستراتيجية لتحريك المؤسسة للأمام بخطوات مرحلية وجزئية بسبب تعدد و تنوع إحتياجاتها، ورغم ذلك فإن صانع القرار في هذا النموذج يتمتع بالمرونة والحرية في التكيف مع الإحتياجات الآنية[31].

ت - النموذج التخطيطي: إن رد الفعل نحو المتغيرات البيئية و البحث المسبق عنها، بما تمثله من فرص يمكن إستغلالها، و تهديدات يمكن تجنبها تمثل الدافع الأساسي لصياغة الإستراتيجية و صناعة القرار، إذ يقوم المحلل وفق هذا الأسلوب بتجميع المعلومات الضرورية بطريقة منتظمة تساعده على تحليل البيئة و دراسة المتغيرات الحادثة فيها للوصول الى أكبر عدد من البدائل الإستراتيجية التي يتم إختيار أفضلها و الأكثر موائمة لإستراتيجية المؤسسة، و بالتالي يتم إتخاذ القرار الإستراتيجي بالوصول الى الخيار الأفضل[42].

ث - النموذج المختلط: يتم إستخدام هذا النموذج في حالة البيئة المستمرة التغير و المتصفة بعدم الإستقرار، و عندما يكون من الأهمية بناء و عي إجتماعي، و تطوير الموارد التي تحتاجها المؤسسة قبل إتخاذ القرار بإعتماد إستراتيجية معينة، حيث يجمع هذا النموذج بين النماذج السابقة الذكر[42].

إن النماذج التي قدمها mintzberg تعبر عن ثلاثة نماذج أساسية في عملية صناعة القرارات الإستراتيجية و النموذج الرابع يمثل عملية مزج مابين النماذج الثلاثة و لذا سمي بالمختلط، و منه القول أن نماذج صناعة القرارات الإستراتيجية تتمثل في النموذج الريادي، التكيفي، و النموذج التخطيطي، و النموذج الأخير هو الأكثر إستعمالا في مجال الإدارة الإستراتيجية لإعتماده على التحليل البيئي و دراسة المتغيرات الحادثة فيها للوصول الى قرارات فعالة.

ثانيا: فعالية القرار الإستراتيجي

إن القرار الإستراتيجي الفعال هو ذلك القرار الذي يصل الى تحقيق الأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها وفق الإمكانيات الداخلية و المتغيرات في البيئة الخارجية، و أشار سلمان سامي

تيسير الى مجموعة من العناصر التي يجب تحققها للوصول الى قرارات إستراتيجية ذات فعالية و لخصها في ستة نقاط تتمثل في: [130]

- جمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالمشكلة.
- التنبؤ و اليقظة بالمستقبل.
- حساب الاحتمالات المتوقعة.
- توافر المرونة لدى صانعي و متخذي القرار.
- الجاذبية الفنية.
- البصيرة و الشعور بالشجاعة، أي الحدس و الرؤية المستقبلية.

و يقدم الأعرجي مفهوم لأهمية القرار و فعاليته حيث يعتبر أن صناعة القرار تمثل العمود المحوري للإدارة، و يعتبر من الأمور التي تحقق التناسب المقبول بين الأهداف و وسيلة تحقيقه في ظرف معين، كما قدم قواعد يمكن الإعتماد عليها في التنبؤ بدرجة التناسب التي يمكن تحقيقها في زمن صنعه، وفي ظل معطيات بيئية معينة و تشمل هاته القواعد النقاط التالية: [131]

- توفر مستوى مطلوب من دقة و كفاية المعلومات المتاحة للمؤسسة لاتخاذ القرار.
- توفر القدرة التحليلية للمعلومات المتأتية من خبرة و إدراك متخذ القرار بأهمية معالجة المعلومات.
- المشاركة لكل المستويات من أجل الوصول الى أحسن قرار.
- درجة تخفيض المصاعب التي تعترض القرار من البيئة التي صنع فيها، و إمكانية تجنب المتغيرات في تلك البيئة.

كما بين كل من هشام سامي و عبوي منير العناصر التي يجب توفيرها من طرف المؤسسة للوصول الى القرارات الفعالة و لخصها في عشرة نقاط هي: [132]

- ضرورة توفر المعلومات الكافية
- توفر الوقت اللازم و عدم التسرع في إتخاذ القرار.
- يجب أن يساهم القرار في تحقيق أهداف المؤسسة.
- توفر نظام رقابة لمتابعة الآثار الناتجة عن تنفيذ القرارات
- الإعتراف بحتمية التغيير
- توفر عدة بدائل حتى يمكن إختيار أفضلها

- وجود معايير صحيحة و دقيقة.
- قابلية القرار للتنفيذ.
- توفر نظام لإختيار القرارات قبل تنفيذها.
- توفر المرونة الذهنية حتى تكون القرارات مرنة.

و بصفة عامة فإن خصائص القرار الفعال تكمن في التعرف على مضمون القرار و فهمه، وأن يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وفق إستراتيجياتها و رسالتها في ظل الظروف البيئية المحيطة بها، يعتمد على المعلومات المستنبطة من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على أساس أدوات التحليل البيئي، كما يتميز بالمرونة و قدرته في المساهمة في التغيير.

و مما سبق يمكن أن نعطي مفهوم للقرار الفعال، فهو ذلك القرار المتميز بالمرونة وقابلية التنفيذ، والمؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة وفق رسالتها ورؤيتها المستقبلية في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها.

4-3 : أدوات التحليل الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء و إتخاذ القرار

1-4-3 : استخدامات أدوات التشخيص في تقييم أداء المؤسسة

إن الأدوات التي يتم استخدامها في تحليل وتشخيص البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة لا يقتصر الهدف منها على عملية التخطيط الاستراتيجي وبناء استراتيجيات مستقبلية، إذ أنها تعمل على دراسة وتحديد ما يرتبط بها من فرص وتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والدمج بينهما لمعرفة وتحديد مدى فعالية الخطط الإستراتيجية التي تم اعتمادها.ومن هذا المنطلق فإن التحليل البيئي يستخدم لتقييم ومتابعة الخطط الإستراتيجية وسنحاول في هذا الجانب توضيح إمكانيات استخدام أدوات التحليل الاستراتيجي في تقييم أداء المؤسسة.

1-1-4-3 : نماذج تحليل المحفظة

إن هذه النماذج عبارة عن أدوات تحليلية تعمل على تقييم أعمال المؤسسة ذات وحدات العمال المتعددة أو المنتجات وذلك من أجل الوصول إلى الاختيار الاستراتيجي واتخاذ القرار ومن بين هذه النماذج نموذج BCG، ماكينزي، ADL.

أولاً: نموذج BCG

مجموعة الاستشارة لبوسطن وتعمل هذه المصفوفة على تقييم أداء أنشطة وأعمال المؤسسة من خلال الخلايا التي تقدمها والمتمثلة في علامة الاستفهام، البقرة الحلوب، الكلاب، والنجوم بالاعتماد على بعدي النموذج المتمثلان في الحصة السوقية ونمو السوق كما رأينا في الفصول السابقة ويمكن أن نوضح أكثر كيف يساعد هذا النموذج على تقييم الأداء من خلال شرح عمل الخلايا الأربع.

أ- المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام : تكون في هذه الخانة درجة النمو في النشاط عالية والحصة السوقية منخفضة، وهي منتجات حديثة تثير إشكالات وتتطلب معالجات صحيحة ودقيقة، حيث تحتاج إلى الكثير من الأموال لتستمر في العمل حتى تصل إلى مركز الصدارة، وعليها إتباع استراتيجيات معينة لكي تتخطى الانخفاض في حصتها السوقية.[128] إن هذه الخانة توضح أنه توجد طاقات كامنة غير مستغلة والطلب المتوقع في تزايد حيث يكون الأداء غير كاف ويجب رفعه وتحسينه بإتباع إستراتيجية النمو والتوسع أو التركيز في المنتجات.

ب - المنتجات الساطعة : والتي تمون في خلايا النجوم حيث تتميز هذه المنتجات بحصة سوقية عالية ومعدل نمو عال ويمثل هذا المربع مرحلة النمو في دورة حياة المنتج ورغم ما تحققه من مبيعات ونمو إلا أن هذه المنتجات لا تدر أرباح عالية.[43] وهذا يدل على أن الأداء جيد من حيث الجانب التسويقي والإنتاجي باستغلال الطاقات الكامنة إلا أنه غير كاف من حيث التكاليف، مما يجب إتباع إستراتيجيات معينة لتحسين أدائها أكثر وتحقيق سيولة أكثر.

ج - المنتجات المدرة للنقدية : إن ما يميز هذه المنتجات أن حصتها السوقية عالية جدا ومعدل نمو صناعتها منخفض حيث تسلم بتوليد نقدية تتجاوز النقد المنفق عليها، وللاشارة فهذه المنتجات هي التي كانت في منطقة النجوم، مما يتطلب الحفاظ عليها بتطوير المنتج وتنويعه وكذا المحافظة على حصتها السوقية.[133] أن الأداء المؤسسة في هذه المنطقة يتميز بارتفاعه من حيث الحصة السوقية المحققة نتيجة للإستراتيجيات المتبعة إلا أنه في جانب الإنتاج فهو متجه نحو الانخفاض، مما يتطلب منها إتباع إستراتيجيات تسمح لها بالمحافظة على حصتها السوقية المرتفعة وتحسين نمو صناعتها في المنتجات وبهذا تعمل على تحسين أداءها والتميز في مجال أعمالها.

د- المنتجات المثيرة للقلق : إن ما يميز أداء المؤسسة في هذه المنطقة أنه ضعيف ومثير للقلق وذلك كون منتجاتها في هذه المنطقة تتسم بحصة سوقية ضعيفة ونمو منخفض، مما يجعلها

أضعف منتجات في المؤسسة وهذا يعكس الأداء الضعيف في هذه المنتجات. وما على المؤسسة إلا البحث عن كيفية تحسين أداءها في هذه المنتجات والأعمال أو التخلي عنها بإتباع إستراتيجية الحصاد، وهذا ما يؤكد صالح عبد الرضا وإحسان دهش إذ يذكران أن المؤسسة تمتلك في هذه المنطقة منتجات ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة، وبذلك فهي تتميز بضعف موقفها الداخلي والخارجي، الأمر الذي يتطلب منها اعتماد إستراتيجية انكماش أو تخفيض التكاليف وتعزيز موجوداتها بهدف إرجاعها إلى المناطق السابقة التي تحقق أرباح. [133]

ثانيا : نموذج إشارة المرور

يستخدم هذا النموذج مقاييس مركبة تتكون من قوة الأعمال وجاذبية الصناعة مع استخدام درجات لكل مقياس هي متوسط، عال، منخفض حيث تتكون من تسعة خلايا بثلاثة ألوان لتعيين الاستراتيجيات الملائمة لمختلف أعمال المؤسسة، حيث يعكس موقع أعمال الوحدات أو المنتجات في الخلايا تقييم الجاذبية والصناعة وقوة المؤسسة إذ تعتمد ألوان الخلايا في تقييم الأداء فالنشاطات والأعمال التي تقع في الخلايا الحمراء تتميز بضعف الأداء مما يتطلب التخلي عنها، أما التي تقع في الخلايا الخضراء فهي ذات أداء جيد تؤدي إلى الاستثمار والنمو، في حين النشاطات والأعمال التي تقع في الخلايا الصفراء فهي ذات أداء مقبول تتطلب اتخاذ إستراتيجيات معينة من أجل تحسين أداءها، ويعتبر هذا النموذج أكثر دقة في التحليل من نموذج BCG لاعتماده على عدة عوامل في التقييم. [78]

إن المفهوم والأهمية التي قدمها سعد غالب ياسين حول النموذج واستخداماته في عملية تقييم أعمال ونشاطات المؤسسة من اعتماد مؤشرات تقييم متعددة تسمح بتقييم أداء المؤسسة في هذه الأعمال والتعرف على مراكز القوة لديها مما يسمح باستخدامه في عملية التقييم واتخاذ القرار في تحسين الأداء في المواقع ذات الأداء الضعيف أو غير مرضي.

ثالثا : نموذج ADL

إن اعتماد هذا النموذج على نضج الصناعة والمركز التنافسي الذي ينتج عنه مصفوفة مكونة من 20 خلية، كما رأينا في الفصول السابقة يجعل منه أداة مفيدة للتحليل وتقييم موقع المؤسسة ومركزها التنافسي ومن ثمة قوة وضعف أداءها وهذا ما يسمح لها بالعمل على تحسين الأداء والتميز في نشاط أعمالها، فهي تعمل على تحديد موقع المؤسسة في الوقت الحاضر، مما يسمح للوصول إلى

الإستراتيجية الأكثر ملائمة لها.ومن خلال الجدول التالي والمتعلق ببعد الوضعية التنافسية يتضح أهمية النموذج في تقييم الأداء والتعرف عليه.

جدول رقم (2-3):خصائص الوضعيات التنافسية[134]

الخصائص	الوضعية التنافسية
- لها القدرة على رقابة سلوك المنافسين فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات. - لديها خيارات إستراتيجية أكثر اتساع واستقلالية عن منافسيها.	مسيطر
- لها القدرة على إتباع سياسة معينة دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد.	قوي
- وضع مؤهلات للاستغلال من أجل تطبيق إحدى الاستراتيجيات. - لها الحظ في المحافظة على وضعها التنافسي في الأمد البعيد.	ملائم
- أداء كافي ومرضي لمواصلة النشاط - وجود عدد مهم من المنافسين. - لها حظ متوسط للمحافظة على وضعها التنافسي.	غير ملائم
- أداء غير مرضي حالياً، يمكن تحسين وضعها التنافسي. - إمكانية البقاء في الأجل القصير مع إمكانية تحسينه في الأجل الطويل.	ضعيف جدا

إن الربط بين خصائص الوضعيات التنافسية للمؤسسة مع خصائص النشاط في كل مرحلة من دورة حياته يسمح لنا بالتعرف على أداء المؤسسة في كل خانة من خانات المصفوفة، فعندما يكون وضع تنافسي مسيطر يكون أداءها جيد عندما تكون المؤسسة كبيرة، أما في حالة المؤسسة الصغيرة فأداءها يكون ضعيف مما يعطي مركز تنافسي ضعيف وهكذا يتم تحديد المركز التنافسي في كل مرحلة وتقييم الأداء المؤسسي.

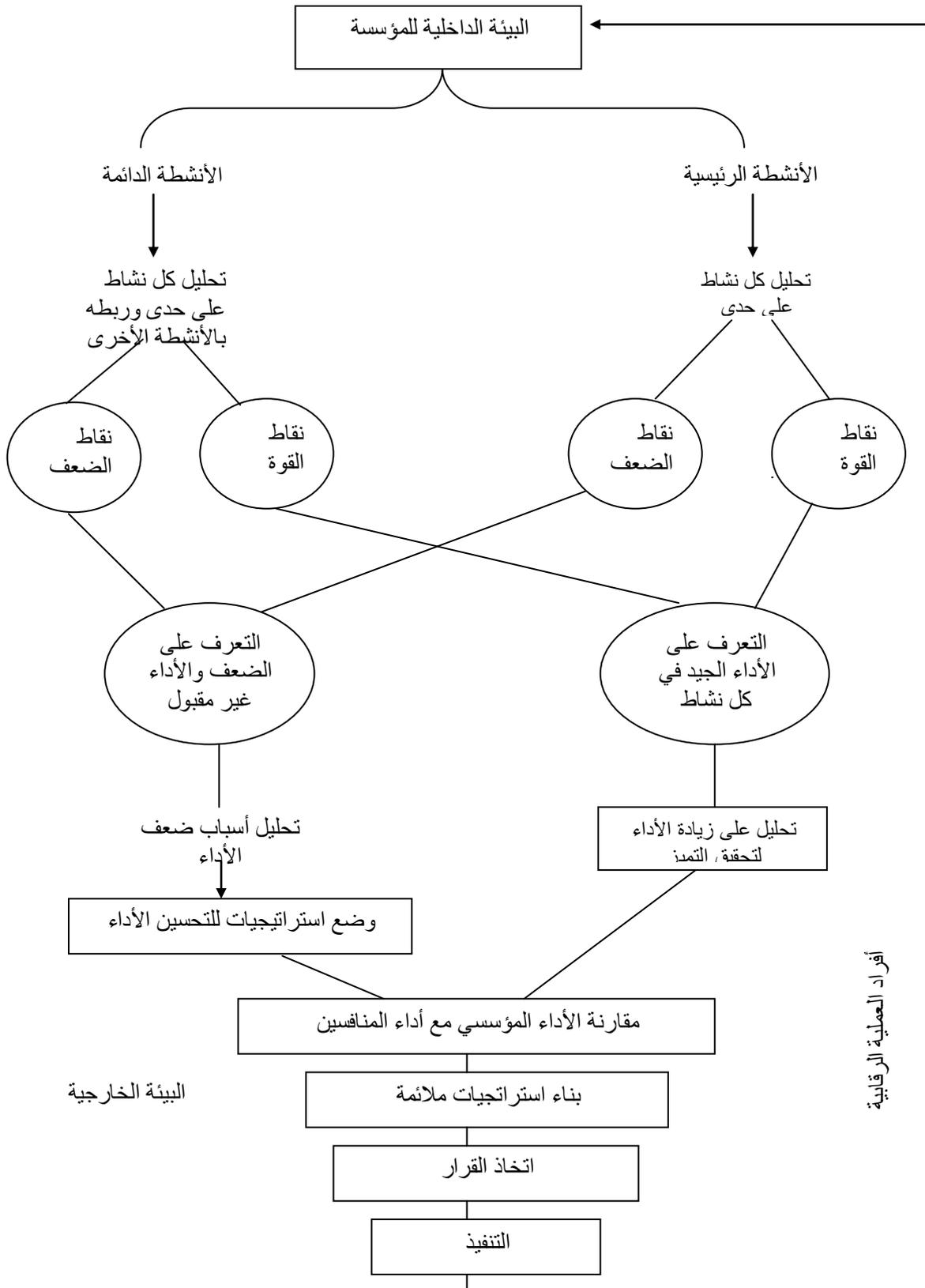
2-1-4-3 : نموذج سلسلة القيمة

يتفق خبراء تقييم المؤسسات على أهمية الهيكل التنافسي في تحديد قيمة المؤسسة، لأن تمركز المؤسسة في الهيكل التنافسي لا يمكن أن ترصده أدوات التحليل المالي، لذا فإن التحليل الاستراتيجي يستخلص أهم العوامل والمميزات التي تخص القطاع لمعرفة حواجز الدخول والخروج وشروط تنقل عوامل الإنتاج وبالتالي معرفة الوضعية التنافسية للمؤسسة وقيمتها الإستراتيجية

[135] فنموذج سلسلة القيمة الذي قدمه مايكل بورتر يسمح للمؤسسة بالتعرف على أداءها والمشاكل الموجودة فيه وذلك بتحليل أنشطتها والتي قسمها إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة فتحليل كل نشاط والبحث في نقاط القوة والضعف فيه يجعل هذا النموذج ذا أهمية في التعرف على وضع المؤسسة وتحديد أداءها في كل نشاط ويذكر أحمد فلاح أهمية هذا النموذج في تقييم الأداء في خلاصة بحثه المنشور في مجلة جديد الاقتصاد أن سلسلة القيمة أداة أساسية للمؤسسة لاكتشاف مشاكل أداءها والعوامل الإستراتيجية بداخلها نقاط القوة والضعف، وبالتالي يمكن لها دراسة قدرتها على المنافسة من خلال معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن. [136]

إن استخدام تحليل سلسلة القيمة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية يسمح بالتعرف على نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة وهي تعبر عن تصور وعجز في الأداء، مما يعكس ضعف الأداء في المواطن التي تتميز بنقاط ضعف، فتحليل الأنشطة الداعمة والرئيسية حسب تقسيم بورتر تساعد على تقييم كل نشاط على حدى والتعرف على مصادر القوة والضعف الموجودة فيه. ويعتبر كمدخل لاتخاذ القرار حول إتباع الاستراتيجيات الأساسية لتحسين الأداء في هذا النشاط من أجل تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة وتكون فعالية هذا الأسلوب في تقييم المؤسسة وأداءها عند إقرانه بالعوامل الخارجية خاصة المنافسين الأساسيين في الصناعة.

و توضيح ذلك من خلال الشكل التالي الذي يعتبر كنموذج لتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية.



شكل رقم (3-6): نموذج لتقييم وتحليل الأداء المؤسسي - من إعداد الباحث -

3-1-4-3 : تحليل SWOT

إن تحليل SWOT يقوم على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات ومن ثمة الموائمة فيما بينها لبناء استراتيجيات تتوافق مع أهدافها.

إن التحليل الداخلي يهدف إلى استكشاف إمكانات المؤسسة والبحث عن مواطن القوة والضعف لديها والتي تؤثر تأثير مباشر على اختيار الإستراتيجية وعادة ما يكون التحليل في المجال المالي، التسويقي والتنظيمي لتقييمها ومن ثمة تحديد مركز المؤسسة. [137] وبما أن المؤسسة كنظام مفتوح تعمل في إطار بيئة تتسم بعدم الاستقرار، فإن أداءها يتأثر بمفرزات البيئة الخارجية مما يتطلب منها دراسة وتحليل المحيط الخارجي حتى يمكنها تقييم أداءها بصورة جيدة والعمل على تحسينه مستقبلاً. إن التحليل الخارجي يهدف إلى التعرف وتحديد عناصر ومصادر الفرص والتهديدات في بيئة الأعمال لأجل القيام بعملية المقاربة بين عناصر القوة والضعف في الداخل بالفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة في الخارج. [78]

إن أسلوب تحليل SWOT يعمل على تقييم البيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة التي تعبر عن الأداء الجيد في المؤسسة واستغلال إمكاناتها بطريقة عقلانية، لأما نقاط الضعف فهي تعبر عن القصور في الأداء وبالتالي الضعف ومن خلال مقارنة عدد نقاط القوة بالضعف في مرحلة أولى يمكن تحديد أداء المؤسسة ككل فإذا كانت نقاط القوة أكثر من الضعف فهذا يشير إلى أنها في موقف قوة وبالتالي أن أداءها المؤسسي جيد مع ضرورة تحسين نقاط الضعف الموجودة لزيادة تحسين أداءها والعكس في حالة نقاط الضعف أكثر من نقاط القوة إلا أن هذا غير كاف لتقييم أداءها بصفة جيدة كونها تعمل في نظام مفتوح على بيئتها وتتأثر بالعوامل الخارجية مما قد يكون له آثار سلبية على أداءها ولذا يجب الموائمة بين نقاط القوة والفرص لتعظم أداءها أكثر والعمل على تحسين نقاط ضعفها من أجل التخفيف من حدة التهديدات التي تفرزها بيئتها لنصل في الأخير إلى إصدار حكم على وضعية المؤسسة وتحديد مرشدها التنافسي مقارنة بالمنافسين، فتقييم الأداء ما هو إلا مدخل لبناء استراتيجيات بديلة وفق إمكاناتها ومخرجات البيئة الخارجية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

إن التعرف على أداء المؤسسة من خلال تحليل SWOT يقود إلى وضع الخيارات الإستراتيجية من خلال الموائمة بين مخرجات تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حيث يذكر نعيم ابراهيم الظاهر إن تحليل المصفوفة للمتغيرات الأربعة جوانب القوة، الضعف، الفرص والتهديدات،

يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج عناصر البيئة الداخلية والخارجية في ضوء التفاعلات لتحليل تلك العناصر لتظهر الاستراتيجيات. [31]

إن عملية تحليل المحيط الداخلي متكاملة مع المحيط الخارجي ، ولا يمكن أن تقيم المؤسسة بصفة دقيقة ولا التعرف على مركزها التنافسي إلا من خلال هذا التكامل في التحليل للبيئتين، مما يتطلب ضرورة دراستها بشكل متكامل للوصول إلى المركز التنافسي وتحديد القيمة الإستراتيجية للمؤسسة، ثم بناء الخيارات الإستراتيجية على أساسها.

إن الهدف من هذا الأسلوب في التحليل والتشخيص لبيئة المؤسسة والموائمة بينها إلى تقييم الأداء المؤسسي، للوصول إلى تحديد الميزة التنافسية من أجل استخدامها كقوة دافعة لها، ويجب أن نذكر بأنه عند اختيار أو تحليل عناصر الضعف والقوة يتم اختيار عناصر لها نفس الوزن والأهمية والمتمثلة في عناصر التحليل الخارجي الذي يرتبط بالسوق والمؤسسة حيث يستخدم هذا التحليل عند تقييم المؤسسات ويمكن أن يستخدم بعدة طرق أخرى للحصول على تقييم أقوى. [138]

إن المفاهيم السابقة توضح أهمية تحليل SWOT في تقييم المؤسسة والدور الذي يلعبه في تحديد المركز التنافسي لها وتبقى أهمية هذا الأسلوب وفق الهدف من استخدامه والنتائج المرجوة من القيام به فمن خلال استغلال العناصر غير مستغلة لتحسين الأداء المؤسسي وذلك بإيجاد الفرص التنافسية وكذا العمل على معالجة وإصلاح نقاط الضعف الموجودة لنصل في الأخير بالقول أن هذا الأسلوب يلعب دوره في عملية تقييم أداء المؤسسة بمدى توفر المعلومات الكافية عن البيئة الداخلية وكذا البيئة الخارجية، وقدرة المحلل على تحليل مخرجات وتحليل البيئتين وتفسير النتائج الموجودة وكذا قدرته على الموائمة بين هذه العناصر في مصفوفة تحليل العوامل البيئية المتمثلة في الفرص والتهديدات، القوة والضعف والمتمثلة في التحليل الرباعي أو SWOT .

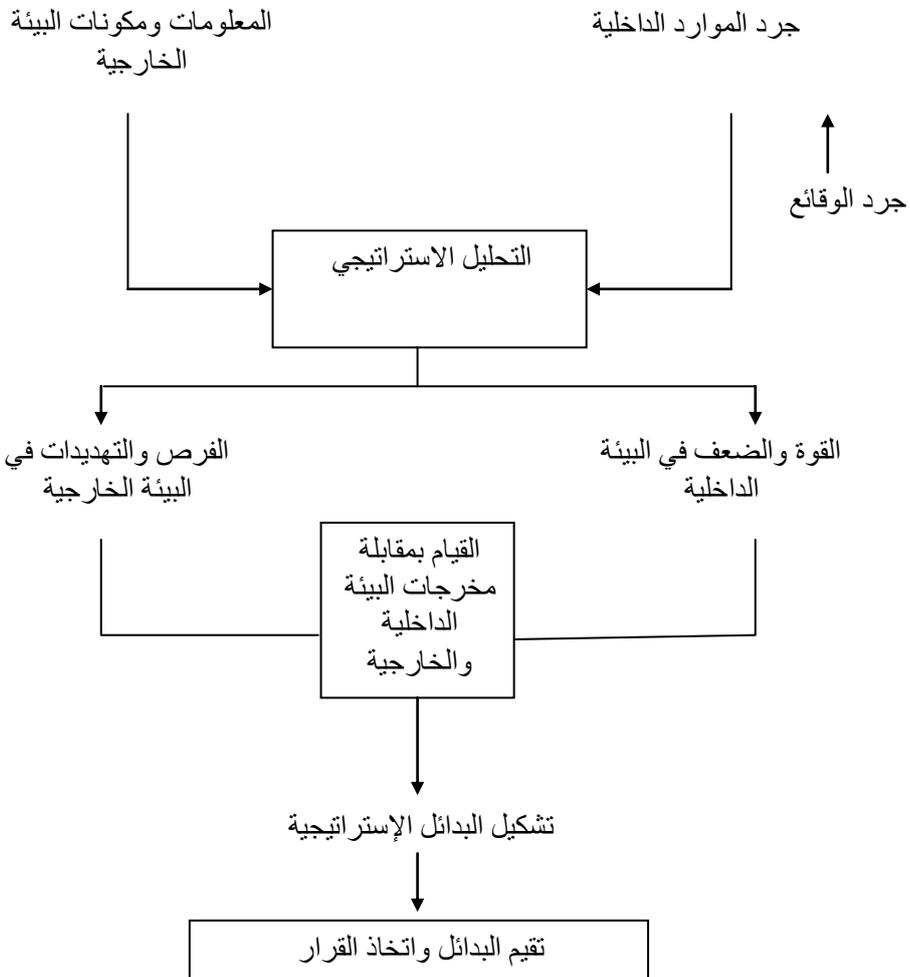
2-4-3 : أدوات التحليل و أهميتها في إتخاذ القرار

يمثل الخيار الإستراتيجي أهمية بالنسبة للمؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث يتم إختيار البديل الإستراتيجي من بين البدائل التي تم تنميتها على أساس نتائج تحليل البيئة، ولإتخاذ القرار المناسب يستعين متخذ القرار بأدوات تساعده على تحديد البديل المتلائم و المواقف البيئية التي تواجهها المؤسسة، والمتمثلة في أدوات التشخيص الإستراتيجي، وفي سياق هذا المطلب نقدم أهمية التشخيص الإستراتيجي في إتخاذ القرار و كيفية الإستفادة من أدواته.

1-2-4-3 : أهمية استخدام التشخيص الإستراتيجي في إتخاذ القرار

يذكر فلاح حسن عداي أهمية التحليل الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي الذي يعتبر كمدخل لإتخاذ القرار، إذ يرى أن التحليل الإستراتيجي يمثل الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها في تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة، وذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتشخيص نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات وصولاً الى عملية الموازنة بينهما وبالتالي تحديد الموقف، ومنه إتخاذ القرار [43] ، يلعب التحليل الإستراتيجي دور كبير في تحديد وصياغة البدائل الإستراتيجية، وتوفير المعلومات الضرورية عن البيئة الداخلية والخارجية ليستفيد منها متخذ القرار في تقييم البدائل المتولدة عن عملية التشخيص البيئي من أجل الوصول الى إختيار البديل الذي يتلائم وظروفها البيئية والمؤدي

الى تحقيق أهدافها، ويمكن توضيح ذلك في المخطط التالي الذي نحاول من خلاله تبيان أهمية التشخيص والتحليل البيئي في إتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة.

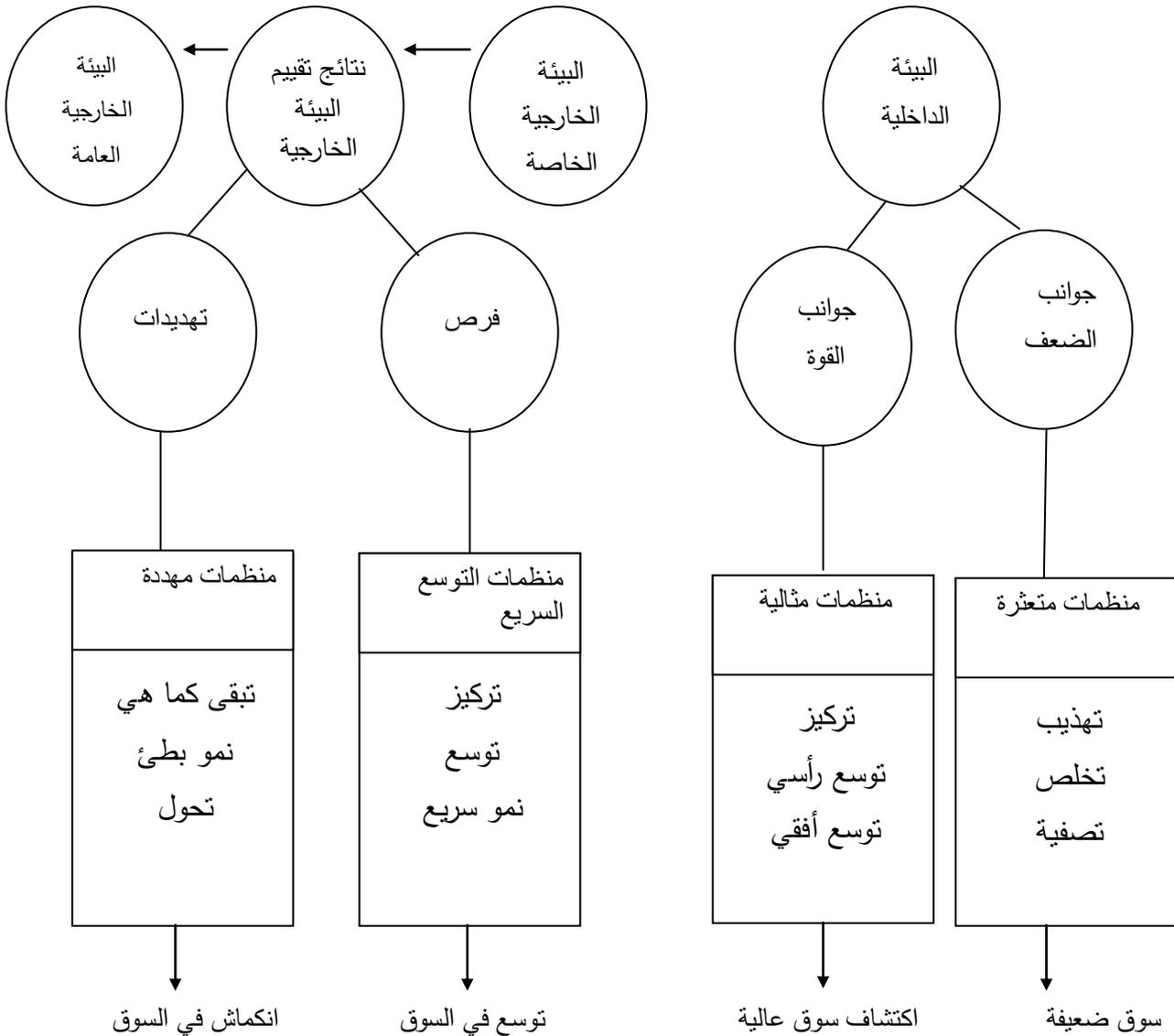


شكل رقم (3-7) العلاقة بين التحليل الإستراتيجي و إتخاذ القرار- من تصور الباحث-

يبين المخطط أعلاه الدور الذي يلعبه التشخيص الإستراتيجي في تحديد الموقف الإستراتيجي و تنمية البدائل الإستراتيجية للوصول الى تقييم هذه البدائل و إختيار أفضلها مما يدل على أهمية هذا الأسلوب في مساعدة متخذي القرارات في الوصول الى القرار الكفاء، بما يوفره من معلومات دقيقة و في الوقت الضروري لها.

إن الدور الذي تلعبه المعلومات الصحيحة و في الوقت المناسب في التحليل البيئي و إتخاذ القرار يتطلب من المؤسسة البحث عن الوسائل التي تساعد على توفير المعلومات كون نجاح

التشخيص و تنمية البدائل و إتخاذ القرار يتوقف بدرجة كبيرة على توفر المعلومة، و بين صلاح عباس كيف يتم توفير المعلومات الضرورية من بيئة المؤسسة و نتائج تحليلها من خلال نموذج يعمل على توفير المعلومة.



الشكل رقم (3-8) نموذج لتوفير المعلومات المتاحة لإتخاذ القرار [139]

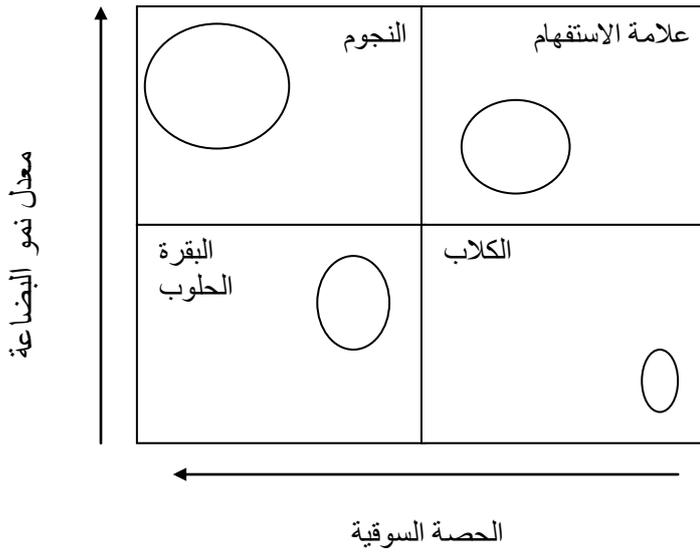
2-2-4-3 : أساليب التحليل الإستراتيجي و دورها في الخيار الإستراتيجي

إن المفاهيم التي تم التطرق لها حول مفهوم القرار الإستراتيجي بينت بأنه ما هو إلا الخيار الإستراتيجي الذي تسعى المؤسسة لإختياره من بين البدائل الإستراتيجية التي تم توليدها بإستخدام أدوات التشخيص الإستراتيجي للبيئة المؤسسة ، و يتم في هذا المجال التطرق الى كيفية الإستفادة من أدوات التحليل الإستراتيجي في تنمية الخيارات الإستراتيجية و إتخاذ القرار .

أولاً: أسلوب تحليل المحفظة:

إن الهدف من تحليل المحفظة يتمثل في تحديد الموقع الإستراتيجي لكل نشاط ،من خلال جاذبية الصناعة و القوة التنافسية للمؤسسة،لكل منتج /السوق [134] ، إن هذا المفهوم يوضح أهمية هذا الأسلوب في إتخاذ القرار بالإعتماد على تحديد مركز مجال النشاط الإستراتيجي على خانات المصفوفة لكل أسلوب من أساليب تحليل المحفظة.

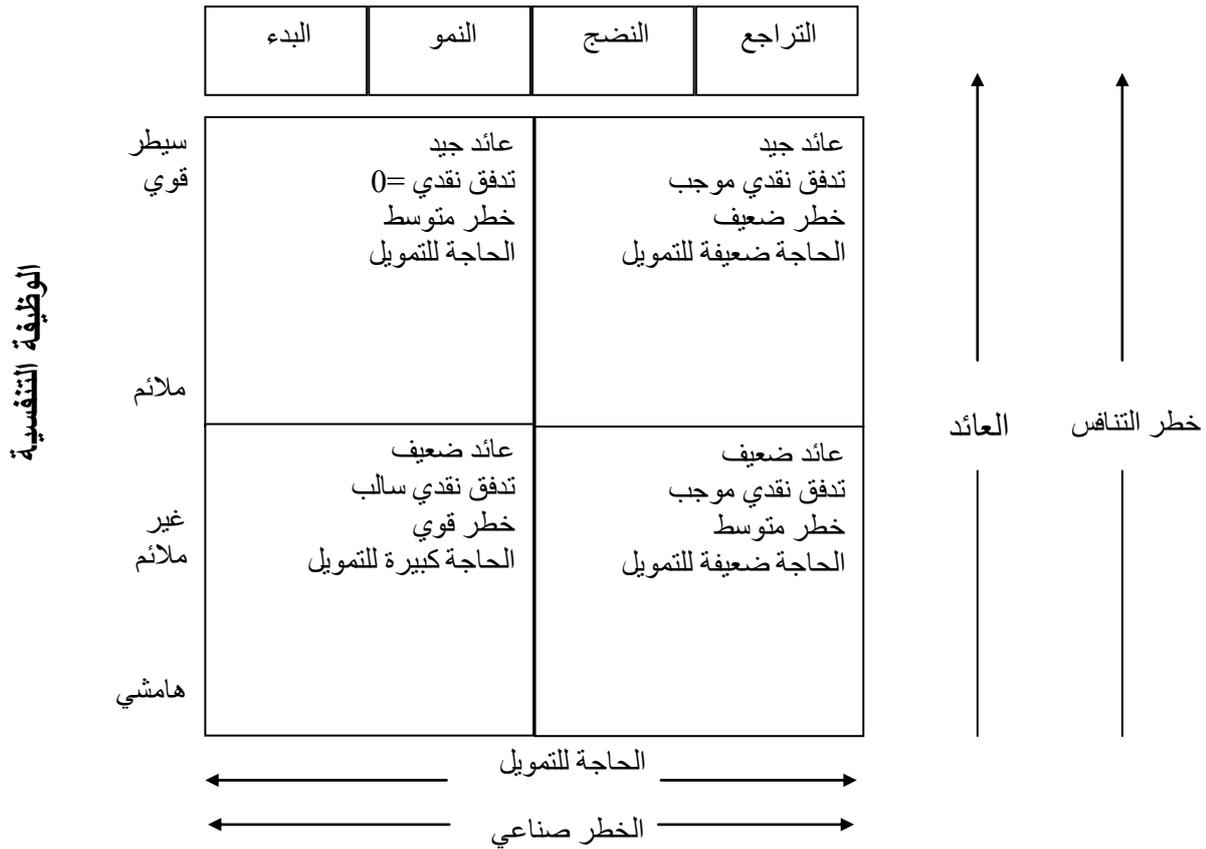
1 - مصفوفة المجموعة الإستشارية لبوسطن BCG: يتم إتخاذ القرار وفق هذه المصفوفة بالإعتماد على البدائل الإستراتيجية المعدة في الخانات الأربع المتكونة نتيجة التقاطع بين الحصة السوقية و معدل النمو و المتمثلة في خانة علامة الإستفهام ، البقرة الحلوب ، الكلاب ، النجوم، مما يساعدها على الإنتقال بين هذه الخانات و إختيار البديل الأفضل من بين البدائل، و الذي يتلائم و الظروف البيئية المحيطة بها، وهذا ما يؤكد المفهوم المتمثل في أنها تقوم بدراسة حافظة النشاطات بتقييم الوضعية التنافسية و المالية للمؤسسة بالإعتماد على الحصة السوقية و معدل نمو السوق ،حيث تتجزأ إلى أربع وضعيات أساسية تسمح بمعرفة موقع المؤسسة ،و إتخاذ التدبير و القرارات الهادفة الى توجيهها نحو الموقع الأفضل [140] ، إن هذا المفهوم يبين أهمية هذا الأسلوب في إتخاذ القرار من خلال الإختيار بين البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة و يمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي



الشكل رقم(3-9) مصفوفة حصة النمو و دورها في إتخاذ القرار - من إعداد الباحث-

ما نلاحظه في الشكل الذي يبين خانات المصفوفة التي سبق شرحها و الدوائر الموجودة في كل خانة و المتباينة الأحجام هو نتيجة لتحليل أنشطة المؤسسة لتوضيح أداء كل نشاط ،مما يتيح للمؤسسة إتخاذ القرار المناسب ،حيث يعكس حجم الدائرة الإيرادات التي يحققها كل نشاط ،و لذا الدائرة ذات الحجم الأكبر تعبر عن المنتج الذي يحقق إيرادات جيدة للمؤسسة و يدر نقديّة كبيرة، وعلى أساس تحليل عائدية كل نشاط يتم إتخاذ القرار حول النشاط الذي تستمر فيه أو تدعمه، أو العمل على تصفيته.

2 - مصفوفة (ADL(arther.D littel) : على أساس أبعاد التحليل في هذا النموذج يتم تحليل وضعية المؤسسة و بالتقاطع بين درجة النضج في النشاط ،و الوضعية التنافسية للمؤسسة يتم تشكيل الخلايا للمصفوفة و على أساسها يتم صياغة البدائل الإستراتيجية و تقييمها للإستفادة منها في إختيار البديل الأفضل الذي يؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة، و من الشكل الموالي الذي يبين لنا خصائص النموذج و كيفية الإستفادة منها في الوصول الى القرار الإستراتيجي الملائم لوضعية المؤسسة.



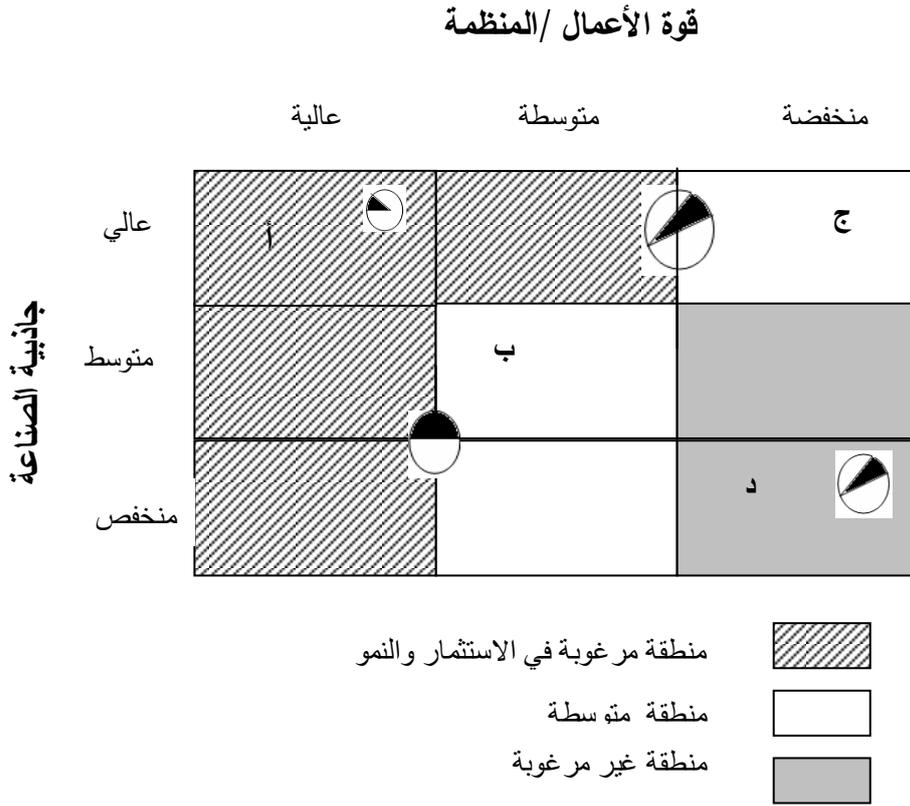
الشكل رقم (3-10) نموذج مصفوفة arther.D littel [134]

إن الشكل أعلاه يوضح الدور الذي تلعبه هذه المصفوفة في إتخاذ القرار ،بما تقدمه من معلومات لمتخذ القرار بالإستناد عليها كقاعدة معلومات إستراتيجية مستمدة من تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمؤسسة على أساس الأبعاد المكونة لها، إن الشكل (3-11) يوضح الحاجة للتمويل و الخطر الصناعي الذي قد يهدد المؤسسة، إذ يتوجب عليها في حالة ما إذا كان نشاطها في مرحلة النمو و الوضعية التنافسية ملائمة حيث تكون في الحاجة للتمويل، البحث في طرق التمويل الممكنة و أثرها على العائد للوصول الى البديل الأفضل و من ثم إتخاذ القرار في طريقة التمويل ذات المرودية، أما في حالة الوضعية التنافسية الهامشية أين تكون حاجة التمويل كبيرة جدا فقد تختار التخلي على بعض الأنشطة التي ترى أنها ذات عائد ضعيف.

إن أهمية هذا الأسلوب تكمن فيما يوفره من معلومات للإدارة العليا حول الوضعية التنافسية للمؤسسة في إتخاذ القرار.

3 - مصفوفة جنرال إلكتريك GE : يتم إتخاذ القرار في هذا الأسلوب بالإعتماد على جاذبية الصناعة و الوضعية التنافسية التي تؤدي الى وجود ثلاثة ألوان حيث كل لون يتم فيه بناء إستراتيجية معينة وفق نتائج تحليل البيئة، مما يوفر لمتخذ القرار مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يعمل على

4 - تقييمها و إتخاذ القرار بإختيار أفضلها، ومن الشكل الذي قدمه مؤيد السعيد كمثال يمكن إستنتاج أهمية هذا الأسلوب في إتخاذ القرار بما يوفره من معلومات حول بيئة أعمال المؤسسة.



الشكل رقم (3-11) شبكة جنرال إلكتريك لتخطيط الأعمال [42]

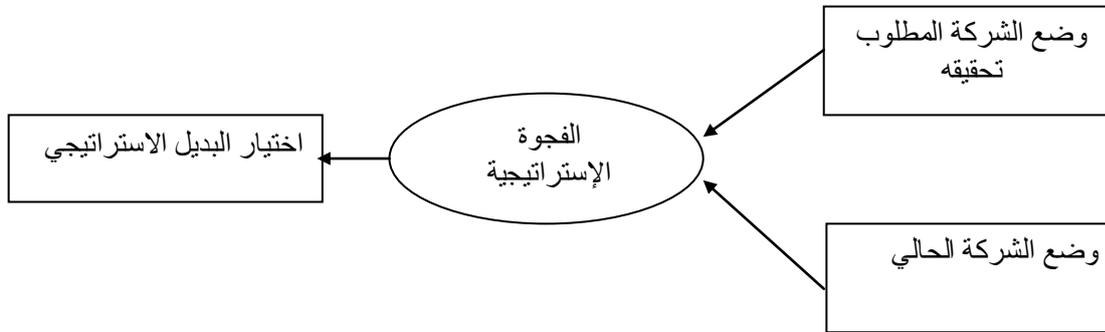
على أساس ما يوفره هذا الأسلوب من معلومات و من الشكل أعلاه نلاحظ أن الشركة تتمتع بمركز قوي ، حيث يمثل نصيب السوق 75% في صناعة جاذبة جدا ، وهذا ما تعكسه الدائرة أ ، أما الدائرة ب فهي تمثل وحدة أعمال تتمتع بـ 50% من السوق ، إلا أن الصناعة غير جاذبة و المركز فيها فوق المتوسط ، في حين تعكس الدائرة (د-ج) أن نصيب الشركة ضعيف من السوق ، و لا تحتل مركز قوي في الصناعة [42]. إن هذا التحليل الذي يقدمه أسلوب GE يساعد المؤسسة على إتخاذ القرار المناسب لوضعيتها وفق الظروف المحيطة بها.

ثانياً: أسلوب تحليل الفجوة

إن شعور إدارة المؤسسة بوجود فجوة يدفع بها للبحث عن إستراتيجيات جديدة تساعد على تحقيق الغايات المنشودة من أجل تقليصها، فعملية البحث عن العوامل المساعدة، تنتوجه الى تحليل البيئة الداخلية و الخارجية مما يساعدها على إتخاذ القرار حول إختيار واحدة أو مجموعة من التوجهات التالية: [96]

- زيادة طموح المنظمة بما يساوي قدراتها.
- إمكانية التريث في زج كل الطاقات لتحقيق الطموح
- السعي لتوسع هيمنتها البيئية و بوسائل عدة.

والشكل الموالي يبين دور الفجوة الإستراتيجية في إتخاذ القرار و تحديد البديل الإستراتيجي الأفضل على أساس المعلومات التي تتوفر لمتخذ القرار.



الشكل رقم (3-12) الفجوة الإستراتيجية وفق تصور Hicks [43]

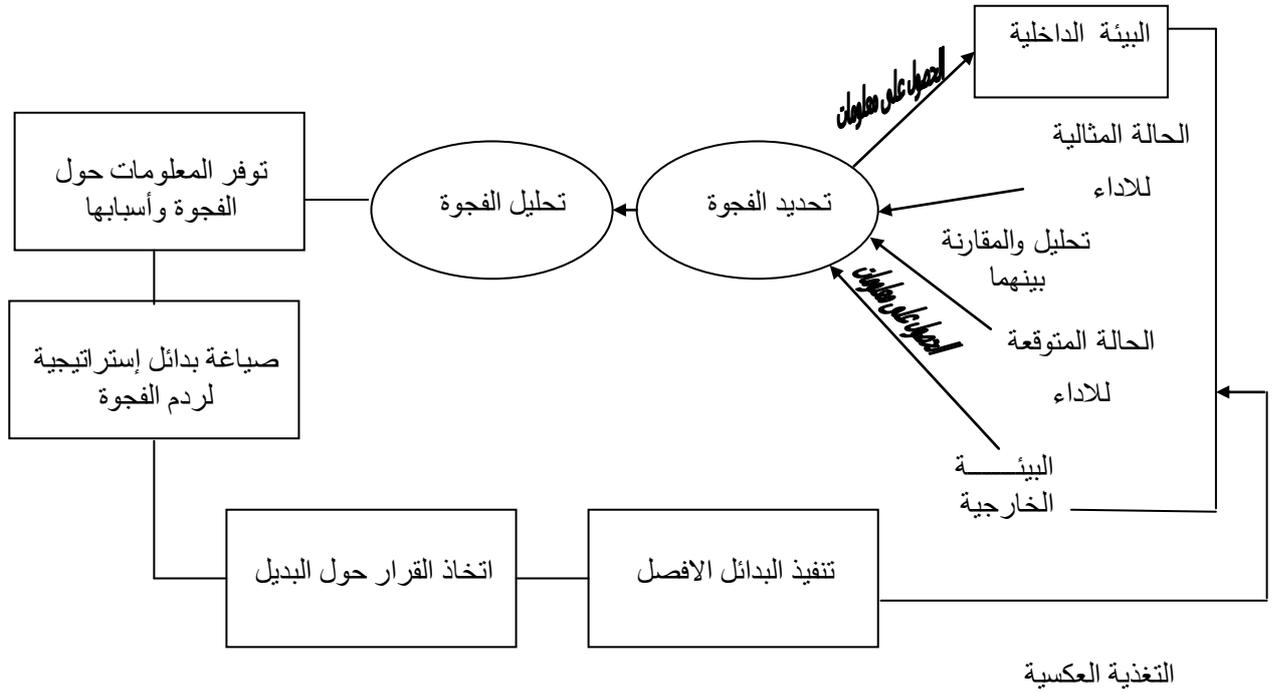
من الشكل أعلاه يتبين أن أسلوب تحليل الفجوة ذا أهمية في إتخاذ القرار، إذ يعتمد متخذ القرار على مخرجات الأسلوب في تحديد البديل الأفضل المؤدي الى تضيق الفجوة، فإنطلاقاً من تحليل أداء المؤسسة الحالي و المستقبلي في إطار البيئة الداخلية و الخارجية يتم التوصل الى تحديد الفجوة الإستراتيجية و مسبباتها، ومن ثم تنمية البدائل الإستراتيجية المساعدة على تضيق هذه الفجوة و إتخاذ القرار بإختيار البديل الأحسن .

و إذا نظرنا الى المفهوم الذي قدمه ناجي جواد نصل الى أن هذا الأسلوب يعمل على إيجاد البدائل الإستراتيجية التي تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بالإعتماد على تحليل بيئة المؤسسة لإختيار أحسن بديل يتلائم و الظروف المحيطة بها. و يرى محمد الصيرفي أن هذا الأسلوب يعمل على مقارنة الأداء الحالي بالأداء المخطط لتقييم وصولها إلى الأهداف المخططة، و عند عدم

وصولها، فإن ذلك يتطلب منها إعادة النظر في الإستراتيجية المتبعة باستخدام إستراتيجيات جديدة للقضاء على الفجوة [32].

إن إستخدام إستراتيجيات جديدة لردم الفجوة لا يمكن تحقيقه إلا عن طريق تحليل الأداء الحالي و المستقبل و الأداء في الماضي و ربطه بالمكونات و المتغيرات البيئية لتوفير معلومات صحيحة و دقيقة تعتمد عليها الإدارة العليا في إتخاذ القرار بتغيير أو تعديل الإستراتيجية الحالية بما يتفق و رسالتها و رؤيتها المستقبلية في ظل متغيرات البيئة الخارجية و القدرات الداخلية.

و من المفاهيم السابقة يتبين لنا أن أسلوب تحليل الفجوة يلعب دور أساسي في توفير المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤدية لردم الفجوة الحادثة، و يمكن تلخيص دور هذا الأسلوب في الشكل التالي .



شكل رقم(3-13) : دور أسلوب تحليل الفجوة في تنمية البدائل الإستراتيجية و إتخاذ القرار - من

تصور الباحث-

ثالثا : تحليل SWOT

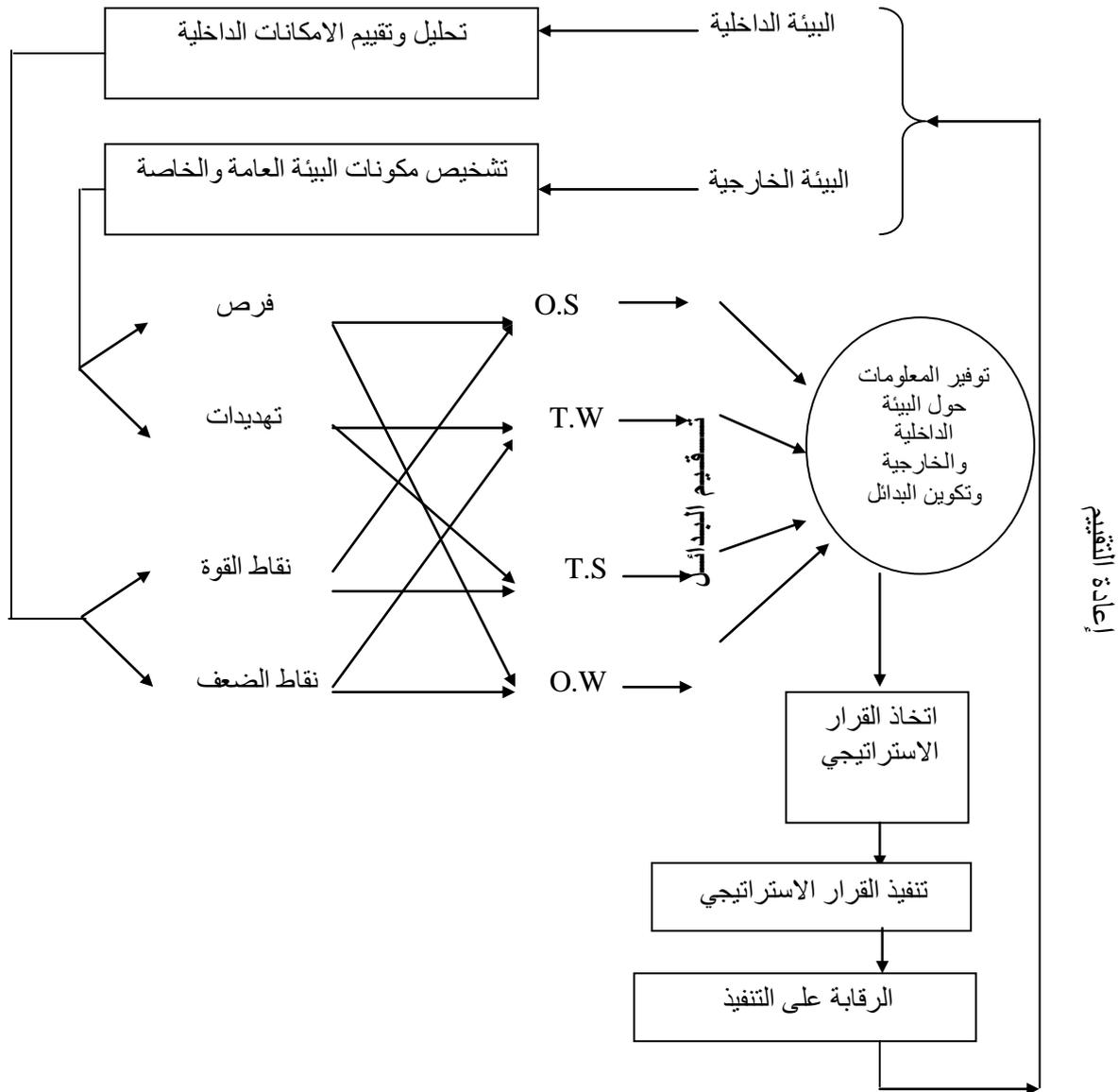
يمكن أن يستخدم تحليل Swot لغرض إتخاذ القرارات الهامة، مثل قرار التوسع، أو دخول سوق جديدة، حيث تكون مدعمة بمعلومات دقيقة و موضوعية، إن أداة تحليل Swot هي أداة قوية و مفيدة تسمح للمؤسسة بتكوين صورة عن وضعها مما يؤدي إلى إتخاذ القرار قرارات تكون أكثر حكمة و أفضل توقيتا، و فرص نجاحها أقوى[141].

نستنتج من هذا المفهوم مدى إمكانية إستخدام أسلوب SWOT في إتخاذ القرار من خلال نتائج تحليل البيئة، و العمل على الربط بين مخرجاتها، لتعطي للمؤسسة مجموعة من البدائل الإستراتيجية لكل وضعية تكون فيها، و على أساسها يتم إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل الذي يمثل قرار إستراتيجي.

إن أهمية هذا الأسلوب في إتخاذ القرار تكمن فيما يقدمه من معلومات حول البيئة الخارجية و ما توفره من فرص يمكن إستغلالها و تهديدات قد تؤثر عليها، و كذا نتائج تحليل البيئة الداخلية من نقاط قوة و ضعف، حيث تعتبر هذه النتائج كنظام معلومات أساسي تعتمد عليه الإدارة العليا في إتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

إن ما يقوم به هذا الأسلوب في تحديد نقاط القوة و الضعف، الفرص و التهديدات كخطوة أولى، تليها عملية تحديد الموقف التنافسي و في الأخير البديل الإستراتيجي،[133] إن هذا المفهوم لدليل قوي على دوره في توفير المعلومات حول البيئة الداخلية و الخارجية و الأحداث الواقعة فيها، و من خلال البدائل التي يتم تنميتها على أساس نتائج التحليل، و الربط بين نتائج تحليل البيئتين على أهميته في عملية إتخاذ القرار في إختيار البديل الإستراتيجي الذي يعمل على تحقيق أهداف و رسالة المؤسسة

و مما سبق يمكن تلخيص كيفية الإستفادة من أسلوب SWOT في توفير المعلومات المساعدة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية من خلال الشكل التالي.



شكل رقم (3-14): دور أسلوب SWOT في إتخاذ القرار - من تصور الباحث-

خلاصة الفصل

ختاماً لهذا الفصل الذي عالجت فيه المفاهيم المرتبطة بالأداء والقرار، وإمكانية استخدام التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء و اتخاذ القرار في المؤسسة خلصنا إلى :

أن الهدف من عملية تقييم الأداء هو قياس النشاط الذي يؤديه كل قسم من أقسام المؤسسة، إذ يمثل الأعمال والأنشطة التي تقوم بها اتجاه محيطها، و لفعالية التقييم يتوجب ربطه بالبعد البيئي لتمكينها من صياغة البدائل الإستراتيجية المؤدية لتحقيق النجاح، فالأدوات التقليدية التي تركز على الأرباح المحققة كمؤشر لتقييم الأداء أصبحت غير فعالة نتيجة للتطورات الحادثة، مما أدى إلى البحث عن أدوات جديدة، إذ ارتبط مفهوم تقييم الأداء بمنهج التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، على اعتبار أنها من أحدث المناهج الإدارية لتمكين المؤسسة من الملائمة بين بيئتها وإمكاناتها الداخلية .

أن هناك اختلاف بين القرار و إتخاذه و صنعه ، حيث يمثل القرار عملية منظمة واعية تصدر عن شخص لاختيار البديل الأنسب المؤثر في سلوك الآخرين لتحقيق أهداف المؤسسة، إذ يعبر عن النتيجة النهائية لإتخاذ القرار، أما إتخاذ القرار يمثل العملية الشاملة لإيجاد حل لمشكلة معينة، إذ يعتبر أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة على أساس تحديد و تحليل المشكلة القائمة، و في حدود الإمكانيات المتاحة لها ، بينما صناعة القرار تعبر عن سلسلة من الخطوات المتتابعة و المترابطة فيما بينها، ينتج عنها قرار قابل للتنفيذ، تبدأ بتشخيص المشكلة و تنتهي بتقييم فاعلية البديل المختار .

يساعد أسلوب SWOT على تقييم الأداء و إتخاذ القرار من خلال تحليل البيئة الداخلية و تحديد الضعف و القوة الموجودة و ربطها بالمتغيرات البيئية مما يسمح لها بتصحيح الضعف المعبر عن الأداء غير الجيد، و تدعيم القوة الموجودة و المعبرة عن الأداء المرتفع لنخلص إلى أن هذا الأسلوب يعمل على تصحيح الإنحرافات بصياغة بدائل إستراتيجية تساعد على تفعيل الأداء السيئ و تدعيم الأداء الجيد و على أساسها يتم إختيار البديل الإستراتيجي الأفضل، في حين يظهر دور أسلوب تحليل المحفظة في تقييم الأداء و إتخاذ القرار إنطلاقاً من تحديد مركز مجال النشاط الإستراتيجي على خانات المصفوفة لكل نموذج من نماذج تحليل المحفظة، و ذلك بتحديد وضعية كل نشاط مقارنة بالمنافسين، و على أساسه يتم صياغة الإستراتيجيات المناسبة لوضعيتها، و تحديد خياراتها المستقبلية التي تساعد في إتخاذ القرار حول الأنشطة التي هي في وضعية غير جيدة أو متعثرة .

أن أسلوب تحليل الفجوة يعتبر أحد الأدوات والأساليب الأساسية الممكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي من أجل تحليل الأداء الحالي والمستقبلي و تحديد الإنحراف في الأداء ضمن إطار بيئة تنافسية، فعملية البحث عن الإستراتيجيات المساعدة على ردم الفجوة بين الأداء الحالي و الأداء المستقبلي و تنميتها، و إتخاذ القرار حول أفضل بديل لردمها بكفاءة عالية و أقل تكلفة، لا يتم إلا من خلال تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة .

الفصل 4

واقع التشخيص الإستراتيجي في مطاحن الاغواط

تمهيد

إن التشخيص الجيد هو الذي يعمل على تحليل وضعية المؤسسة والوقوف على نقاط الضعف والقوة الداخلية وربطها بالفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وذلك كله من أجل تقييم أداءها واتخاذ القرارات الإستراتيجية الملائمة التي تعمل على تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً، في هذا الفصل نحاول إسقاط ما جاء في الجانب النظري على الجزء التطبيقي الذي يتناول أحد أهم المؤسسات الاقتصادية لما تتميز به من منتجات ذات أهمية إستراتيجية، والمتمثلة في مطاحن الأغواط ، بالتطرق إلى النقاط التي نرى أنها أساسية و تتمثل في

التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة لتسليط الضوء على المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة و التعرف على وضعيتها.

نتائج التشخيص وتنصب على توضيح نقاط الضعف والقوة في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية التي يتم التوصل لها من خلال عملية التشخيص و توضيح مدى إمكانية استخدامها في اتخاذ القرار و تقييم الأداء

1-4: عرض تقديمي للمؤسسة محل الدراسة

إن إنشاء مؤسسة المطاحن، جاءت نتيجة للإستراتيجيات التي انتهجتها الدولة بداية ثمانينات قصد تنمية الاقتصاد الوطني من أجل القيام بصناعة وطنية ذات تكنولوجيا عالية، وخاصة أن الصناعات الغذائية تعتبر من الصناعات الإستراتيجية .

1-1-4: نشأة المؤسسة و أهدافها

1-1-1-4 : نشأتها

أولا : لمحة تاريخية

عرفت مؤسسة مطاحن الأغواط عدة تغيرات نتيجة لمواكبتها الإصلاحات الإقتصادية التي انتهجتها الحكومة انطلاقا من التسيير الاشتراكي إلى الاستقلالية والخصوصية في ظل اقتصاد السوق، فنتيجة لقانون 1988 المتعلق باستقلالية المؤسسات الاقتصادية، كانت إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للسميد و العجائن و الكسكسي SENPAC و نتجت عنها خمس مؤسسات جهوية متمثلة في:

- المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها ERIAD سطيف
- المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها ERIAD سيدي بلعباس
- المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها ERIAD الجزائر
- المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها ERIAD قسنطينة
- المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها ERIAD تيارت

إن المؤسسة محل الدراسة تنطوي تحت المؤسسة الجهوية ERIAD تيارت حيث تضم هذه الأخيرة سبع وحدات في شكل مجمع منها مؤسسة مطاحن الأغواط و هي :

- وحدة الأغواط.
- وحدة تيارت.
- وحدة مهدية
- وحدة غليزان
- وحدة الجلفة
- وحدة مستغانم
- وحدة قصر البخاري .

ثانيا : التعريف بالمؤسسة

جاء في المرسوم 82/378 المؤرخ في 1982/11/27 أن الشركة السويسرية BUHLER قد أنشأت وحدة مطاحن الأغواط في 1980/11/03، وأصبحت تحت وصاية المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية و مشتقاتها ERIAD تيارت إثر إعادة الهيكلة في سنة 1988، وتبعاً لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997 قررت الجمعية غير عادية لشركة مساهمة تيارت إنشاء شركة ذات أسهم في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات الطبيعة القانونية التالية[142]

- الوضعية القانونية: شركة مساهمة بموجب العقد المؤرخ في 1997/12/15

- التسمية: مطاحن الأغواط

- الموضوع: البحث والتنمية الصناعية في الإنتاج،التحويل،التعبئة،التسويق والتوزيع، وتخزين المنتجات الغذائية .

- المقر الرئيسي: المنطقة الصناعية لمدينة الأغواط – بوشاكر.

- رأس المال الإجتماعي : 312.000.000.00 دج مملوكة 100% لمجمع الرياض لتيارت .

- طاقة الإنتاج تقدر بـ 3.500 قنطار في اليوم. [143]

- طاقة التخزين 125000 قنطار.

- الطاقة البشرية : تحتوي المؤسسة على 126 عامل. [144]

- تاريخ إنطلاق أول إنتاج 1980.

- المساحة الإجمالية 10 هكتار منها 6 هكتار مبنية .

- منتجات المؤسسة :

تنتج المؤسسة عدة أنواع تتمثل في :

- سميد ممتاز 25 كلغ
- سميد عادي 25 كلغ - دقيق 25 كلغ

- دقيق ممتاز ذو أوزان مختلفة معبأة في أكياس صغيرة ذات 1كلغ، 2كلغ و10كلغ.
- دقيق الخبز 50كلغ.
- أعلاف الحيوانات: و تتمثل في النخالة من القمح الصلب واللين.

- شبكات التوزيع : لها شبكة توزيع واسعة تتكون من نقاط البيع التالية : الأغواط، أفلو، تمنراست غرداية، بريان، متليلي، المنيعه .

2-1-1-4: الأهداف و الأهمية الاقتصادية للمؤسسة

أولا : الأهداف

أنشئت مطاحن الأغواط لضمان تغطية السوق المحلي و الجهوي بدرجة أولى من المنتجات الأساسية المتمثلة في السميد والدقيق وذلك بتحقيق مجموعة من الأهداف متمثلة في توفير المنتجات الغذائية من سميد ودقيق للمستهلكين الصناعيين و النهائيين، والإسهام في إنجاح خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال المساهمة في المشروعات الاقتصادية الوطنية ذات الإستراتيجية ، و كذا فرص العمل التي توفرها بصفة مباشرة أو غير مباشرة.

و يمكن أن نقسم أهداف المؤسسة إلى أهداف إستراتيجية و أهداف وظيفية تسعى لتحقيقها و

هي :

1 – الأهداف الإستراتيجية : لمطاحن الأغواط جملة من الأهداف الإستراتيجية تسعى إلى تحقيقها لتتمكن من البقاء و الاستمرار في ظروف المنافسة الحادة ، خاصة مع تنامي القطاع الخاص في مجال نشاطها ، و نوجز هذه الأهداف في النقاط التالية:

- البحث عن التجديد و الإبداع في المجال الإنتاجي من حيث الجودة و النوعية للتمييز عن المنافسين.
- تحسين التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج .
- الرفع من الطاقة الإنتاجية .
- البحث عن أسواق جديدة لدخولها.
- التحكم في التكاليف من أجل الوصول إلى الأسعار التنافسية.

2- الأهداف الوظيفية: كما تسعى المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف الوظيفية ضمن الأهداف الإستراتيجية و التي يمكن تحقيقها على المدى القصير متمثلة في: [147]

أ- أهداف تسييرية و تشمل

- تحديد المسؤوليات
- وضع نظام للإعلام و سير الوثائق.
- وضع برامج وخطط تسييرية تسمح لها بتحقيق أهدافها.

ب – أهداف إنتاجية : تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهدافها الإنتاجية من خلال

- وضع و إعداد ميزانية التسيير
- عداد برامج الإنتاج على أساس البرامج المسطرة لطويل المدى
- البحث و الدراسة في الأدوات و الخطط لتعظيم الإنتاج بأقل تكلفة

ج – أهداف تسويقية : تتمثل هذه الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها للوصول إلى

ما تصبو إليه في النقاط التالية:

- دراسة طرق تطوير المنتجات.
- دراسات و بحوث السوق من أجل تطوير أسواقها و الدخول إلى أسواق جديدة.
- العمل على تحسين صورة منتجاتها لدى المستهلكين.
- البحث و الدراسة في الإجراءات التسويقية للحصول على أكبر عدد ممكن من تجار الجملة لمنتجاتها.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية لمطاحن الأغواط

تعتبر المؤسسة محل الدراسة من بين المؤسسات الاقتصادية العاملة في مجال الصناعات الغذائية التي تكتسي أهمية بالغة في الإقتصاد الوطني، كونها تعمل على توفير منتج أساسي في حياة أفراد المجتمع، خاصة مع النمو الديمغرافي و تزايد الطلب على مثل هذه المنتجات من سميد و دقيق للاستهلاك البشري، والنخالة للاستهلاك الحيواني.

إن ما يعرفه السوق الوطني حالياً من تطور حاسم نتيجة التنافس الحاد الحاصل بين مختلف المؤسسات الاقتصادية، خاصة مع ارتفاع المطاحن التابعة للقطاع الخاص، والانفتاح في الاقتصاد الوطني، تطلب من المؤسسة محل الدراسة مساندة هذه المتغيرات الاقتصادية .

في هذا الصدد و رغبة منها للاندماج في محيطها و مواكبته، وضعت إستراتيجية عمل من أجل دخول بورصة القيم التي تعتبرها من أهم الخطوات لتحقيق أهدافها و فتح باب التنمية، من هذا المنطلق تم إعداد الملف الخاص بهذه العملية وهذا بعد اقتناعها بما تتوفر عليه من مؤهلات و إمكانيات تجعلها قادرة على الانضمام مثل باقي المؤسسات للبورصة للتماشي مع معطيات العصرية الحديثة واكتساب أهمية اقتصادية على الساحة الوطنية و الدولية، حيث تسعى إلى تركيز انشغالاتها على عوامل ضمان السوق الاقتصادية بما في ذلك عاملي النوعية و الأسعار بإتباع منهجية لضبط المستوى، إذ تعمل وفق خطوات مسطرة لتصريف منتجاتها من خلال عملية سبر الآراء و رصد مواقع منتجاتها بالنسبة للمنافسين والعمل على الاستماع لأراء و مقترحات المستهلكين فيما يخص تطوير منتجاتها .

لقد حققت المؤسسة نقلة نوعية نعتبرها كمؤشر على بلوغ أهدافها التي كانت تصبو إليها و التي تساعدها على البقاء و الاستمرار، فمن خلال الأهداف التي سعت و تسعى إلى تحقيقها تتجلى الأهمية الاقتصادية التي تلعبها في الاقتصاد الوطني بمساهمتها في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية فهي تعمل على تلبية الحاجيات المتطورة و المتجددة للمستهلكين الحاليين و المحتملين مستقبلاً من حيث النوعية و الكمية في إطار المنافسة التي يعرفها الاقتصاد الوطني.

2-1-4 : وظائف و نشاطات المؤسسة

تقوم مطاحن الأغواط بعدة نشاطات و وظائف مترابطة فيما بينها لتحقيق الأهداف التي سطرته و التي سيتم التطرق لها في هذا المطلب من خلال نقطتين أساسيتين هما وظائف المؤسسة و طبيعة نشاطاتها .

1-2-1-4 : الوظائف الأساسية للمؤسسة

تعمل مطاحن الأغواط على تحقيق الأهداف و البرامج المسطرة انطلاقاً من القيام بوظائفها الأساسية بشكل متكامل و متناسق، و تتمثل أهم الوظائف بها في :

أولاً: وظيفة التموين

تعتبر أحد الوظائف الإستراتيجية بالمؤسسة إذ تهتم بتحديد الكميات الضرورية للعملية الإنتاجية و التخطيط لها، والعمل على جلب المواد الأولية ذات النوعية و الجودة العالية و بأسعار جيدة، و الملاحظ في المؤسسة قيد الدراسة أن عملية التموين تقتصر على مورد وحيد للمادة الأساسية في الإنتاج إذ قبل 1998 كانت تقتصر على مورد وحيد متمثل في الديوان المهني للحبوب كونه المحترق الوحيد للإنتاج المحلي من القمح الصلب و اللين، في سنة 1998 تم الإتصال بموردين جدد من القطاع الخاص هما مؤسسة CONTOIRE DE MAGREB ومؤسسة SOMFADINE بوهرا ن لتعود في سنة 2004 إلى المحترق الوحيد، وهذا في إطار السياسة الإقتصادية للدولة لتشجيع القطاع العام، ويعتبر هذا عائق أمامها من أجل تغطية السوق و تحقيق حصة سوقية جيدة مقارنة بالمنافسين .

ثانياً: وظيفة الإنتاج

إن وظيفة الإنتاج هي الوظيفة الجوهرية في نشاط أي مؤسسة اقتصادية إنتاجية، مما يؤكد على أن نجاح هذه الوظيفة في المؤسسة يعتبر مؤشر قوي لضمان السير الحسن لجميع النشاطات الأخرى، و هذه الوظيفة في المؤسسة محل الدراسة تمر على عدة مراحل أساسية ذات علاقة فيما بينها، و لها تأثيرها على نوعية و جودة المنتج، مما يتطلب الاهتمام بالنشاط الإنتاجي في كل مراحلها، انطلاقاً من عملية تنظيف القمح إلى تعبئته وتصريفه في شكل منتج جاهز للتسويق.

ثالثاً: الوظيفة التجارية

تكمن أهمية هذه الوظيفة في تسويق المنتج عبر نقاط البيع تجار الجملة، والخبازين حيث تهتم بوضع الخطط والميزانيات الخاصة بالعملية التسويقية ودراسة السوق وعملاءها، وكذا معرفة حصتها السوقية وتطورها لتفادي النقائص المؤثرة على عملية تصريف منتجاتها، كما تعمل على تحديد متطلبات المستهلكين من حيث النوعية والكمية والعمل على تلبيةها من أجل ضمان السير الحسن و الجيد لها و تحقيق أهدافها المخطط لها.

رابعاً: وظيفة الصيانة

تعمل هذه الوظيفة على ضمان السير الحسن للمؤسسة، إذ لها علاقة مباشرة مع عمليتي الإنتاج و التوزيع من خلال المهام التي تقوم بها ومنها:

- صيانة وسائل الإنتاج لضمان استمرارية العمل.
- ضمان تجديد الآلات القديمة و برمجتها.
- القيام بالدراسات التقنية .
- متابعة و صيانة وسائل النقل و التوزيع.

ما نلاحظه أن هذه الوظيفة ذات أهمية بالغة بالنسبة لوظيفة الإنتاج لمساهمتها في استمرارية العملية الإنتاجية و الحد من التوقفات المؤثرة على سيرها، فعملية المراجعة للآلات الإنتاجية، وإعداد و تنفيذ البرامج و الطرق لصيانتها بصفة دورية، يساعد المؤسسة في المحافظة على طاقتها الإنتاجية العادية و إستمراريتها، ومن ثم تغطية منتجاتها للسوق بصفة مستمرة مما يساعدها في المحافظة على ولاء زبائنها و تلبية حاجياتهم دون انقطاع .

2-2-1-4: طبيعة نشاط المؤسسة

ينتمي نشاط المؤسسة للصناعات الغذائية، إذ تعمل على إنتاج نوعين أساسيين يتمثلان في السميد و الدقيق للاستهلاك البشري بالإضافة إلى المنتج الموجه للاستهلاك الحيواني والمتمثل في النخالة، و يصل الإنتاج اليومي من السميد و الدقيق حوالي 3355 قنطار و أهم المنتجات المتعلقة بهذين النوعين تتمثل في: [147]

- سميد ممتاز 25كلغ
- سميد عادي 25 كلغ
- سميد غليظ 10كلغ
- سميد دقيق 25كلغ
- دقيق 25 كلغ
- دقيق ممتاز (1 ، 2 ، 10 ، 25 ، 50) كلغ
- دقيق عادي 50كلغ

و لتحقيق هذه المنتجات في المؤسسة تمر العملية بمجموعة من المراحل يمكن ذكرها في :

أ- مرحلة التموين الأولي: بعد فح نوعية القمح ووزنه، تصعد إلى الطابق السادس حيث تمر عبر ميزان 50كلغ لتبدأ عملية الفصل و التنظيف الأولي، إذ يتم نزع الأوساخ والشوائب ذات الحجم الكبير، ثم يتم استقبال القمح من طرف خلايا لتخزين المادة الأولية، وتعتبر هذه العملية عن انتقال المادة الأولية من المخازن الموجودة في المؤسسة إلى مخازن الورشات، وهي عملية مستمرة لا

تتوقف إلا عند حدوث خلل أو عطل في الآلات أو نقص في عملية التموين، وأثناء العطلة السنوية أين تتم عملية الصيانة الدورية .

ب- مرحلة التنظيف : في هذه المرحلة يمر القمح بميزان 25كغ ثم إلى المغناطيس لفصل الشوائب الحديدية، وتليه عملية التنظيف النهائي من خلال مروره على الفاصلات والمفازز التي تعمل على فصل البذور الداخلية لتنتهي بعملية التنظيف بإستخدام فرشاة لنزع حافتي حبة القمح وتنظيفها من الغبار.

ج- مرحلة إضافة المياه: في هذه المرحلة يتم غسل القمح استكمالاً للمراحل السابقة، وتكون هذه العملية على مرحلتين، عقب كل مرحلة فترة استراحة للحبوب حتى تتشبع بالماء إلى درجة رطوبة ما بين 15° و 15.5° وذلك استناداً للتقارير المخبرية والمعايير التقنية المستخدمة، استعداداً لعملية الطحن، حيث يتم استخدام أجهزة و تقنيات في تحديد كمية الماء المضاف و درجة الرطوبة و المدة الضرورية لذلك وفق نوعية المادة الأولية المستخدمة حيث تتراوح ما بين أربع و ثماني ساعات.

د- مرحلة الطحن: تمر الحبوب إلى مساحيق عبر ميزان 25 كيلو غرام لإجراء عملية الطحن، إذ تقوم هذه الآلات بكسر و طحن حبيبات القمح وفق تقنيات موضوعة من طرف مصلحة الإنتاج و ذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح و تحديد النوعية الجيدة للمنتج .

هـ- مرحلة الغربلة: بعد عملية الطحن تأتي عملية الغربلة الأولى حسب حجم القمح وعملية ثانية تتم حسب الثقل النوعي لهذه القطع إذ تمر جزيئات القمح المكسورة عبر غربال مصنف تقنيا حسب درجة انفتاح وانغلاق المسامات، وتنتج عن هذه العملية جزيئات خشنة يتم إعادة طحنها من جديد و الباقي يعطي أنواع المنتجات المذكورة سابقا التي تعبر عن المنتجات الجاهزة، التي يتم إرسالها إلى خلايا أخرى بعد عملية وزنها من جديد ، حيث يسلك كل صنف معين طريق مخصص له ليصل إلى صوامع التخزين للمنتجات الجاهزة كل حسب نوعه .

و- مرحلة التوضيب و التخزين : في هذه المرحلة تتم عملية تجهيز و تعبئة المنتجات في أكياس خاصة بها حيث تتوزع على أكياس ذات أحجام مختلفة وفي مرحلة نهائية يتم وضع بطاقة البيانات الخاصة بكل منتج و تتمثل في (تاريخ الإنتاج و الاستهلاك، الوزن، النوعية،... الخ) و بعد هذه العمليات يتم إخراج المنتجات من الورشات إلى مساحات خاصة بتخزين المنتجات النهائية جاهزة للتسويق .

إن المراحل التي تم ذكرها وفي كل مرحلة من هذه المراحل تكون عملية الرقابة على الإنتاج من طرف تقنيين و مخابر مخصصة لذلك.

3-1-4: التنظيم الإداري للمؤسسة

تتبع المؤسسة التنظيم الإداري الوظيفي في هيكلها التنظيمي بشكل يسمح بتدفق المعلومات مابين المصالح و الأقسام المتكونة منها، مما يسمح لها بتحقيق أهدافها الإستراتيجية و رؤيتها المستقبلية في إطار رسالتها، ويتم التطرق في هذا المطلب إلى التنظيم العام و رسالة و رؤية المؤسسة وكذا إستراتيجيتها .

1-3-1-4: التنظيم العام لمطاحن الأغواط

من خلال ملاحظة الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الملحق رقم (01) نجد أنه يتكون من مديرية عامة و مديريات فرعية و مجموعة من المصالح.

أولاً: المديرية العامة

تمثل هرم الهيكل التنظيمي للمؤسسة و يترأسها المدير العام الذي يعمل على تنظيم و تسيير المؤسسة، و تطبيق القرارات الصادرة عن المجمع و مجلس الإدارة، كما يسهر على تطبيق القوانين والإجراءات و اللوائح الداخلية، والعمل على التنسيق بين مختلف المديريات و المصالح بالمؤسسة، و يقوم بهذه المهام بمساعدة كل من الأمانة العامة و المكلف بالميزانية، المكلف بالرقابة، و المكلف بمركز الحاسوب .

أ - الأمانة العامة : هي مصلحة مكلفة بإدارة البريد بأنواعه، وكذا تحرير المراسلات الإدارية و استقبال الأفراد و العمل على التنسيق بين مختلف المصالح فيما يخص علاقات العمل الداخلية.

ب - المكلف بالميزانية : تعتبر بمثابة بنك معلومات في المؤسسة من خلال الوظائف التي تقوم بها، إذ تشرف على إعداد الموازنات التقديرية لجميع المصالح انطلاقاً من برامج المؤسسة و أهدافها كما تشرف على المتابعة و التنسيق بين المصالح على أساس الموازنة و ذلك بالإعتماد على التقارير الدورية و الشهرية التي يتم إعدادها من طرف المصالح، فهي تعمل على تحليل الانحرافات و معالجتها في الوقت المناسب مما يساعد المدير على إتخاذ القرارات الصحيحة بما توفره له من معلومات، كما تقوم بإعداد التقرير السنوي لنشاط المؤسسة .

ت - مركز الإعلام الآلي : تكمن وظيفة هذا المركز في إدارة جميع العمليات المتعلقة بالحاسوب، من إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها وصيانتها ، مما يساعد المؤسسة على معالجة البيانات والمعلومات التي ترد إليها و تخزينها لاستعمالها عند وقت الحاجة، كما يشرف هذا المركز على صيانة و تحديث الأجهزة .

ث - المكلف بالتدقيق و الرقابة : إن التوصيات التي صدرت عن مجلس الإدارة في سنة 2006 و كذا محافظ الحسابات حول إيجاد خلية للمراجعة الداخلية تجسدت بوجود هذه المصلحة التي ترتبط بصفة مباشرة بالمدير العام إذ يترأسها مساعد مدير يعمل على مراجعة و مراقبة جميع المصالح، وإعداد تقارير تشير إلى نقاط الضعف و القوة الداخلية، وتقديم التوصيات وفق أساليب تساعد على تقوية نقاط القوة و تصحيح جوانب الضعف، مما يسمح لها من تحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها و مصالحها .

ثانيا : مديرية الإدارة و المالية

يمثل المال العمود الفقري لأي نشاط سواء كان تجاريا أو إنتاجيا ،فمن خلاله تحقق المؤسسة أهدافها، إذ تسهر هذه المديرية على توجيه العمليات المالية التي تقوم بها مطاحن الأغواط، و يشرف عليها مدير مكلف بالإدارة و المالية تساعده مجموعة من المصالح على تحقيق الأهداف المالية والإدارية للمؤسسة و تسيير العمل وتنظيمه وتتمثل هذه المصالح في مصلحة الموارد البشرية، المحاسبة و المالية، الوسائل العامة، ومصلحة الأمن.

أ - مصلحة الموارد البشرية: تقوم هذه المصلحة أساسا بتسيير المورد البشري، أي كل ما يتعلق بالعلاقات الخاصة بالعمل و من أهم نشاطاتها مايلي :

- إعداد الموازنات و البرامج المتعلقة بالتشغيل .
- إنشاء عقود التشغيل و العمل، وضمان سياسة التشغيل في المؤسسة .
- معالجة المشاكل الاجتماعية والقضايا المتنازع فيها .
- تسيير الملفات الإدارية للعمال .
- العمل على إعداد برامج التكوين و الرسكلة للعمال .
- تنسيق و توجيه و مراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية.
- إعداد كشوفات الأجور و رواتب العمال .
- إعداد تقارير النشاط بصفة دورية و تقارير سنوية شاملة لنشاط المصلحة.

ب - مصلحة المحاسبة و المالية : تعتبر وظيفة المحاسبة و المالية الركيزة الأساسية في إدارة أموال المؤسسة و المحافظة على مواردها المالية و المادية من خلال المهام و الأنشطة التي تقوم بها و تتمثل في:

- تحديد السياسة المالية للمؤسسة و ذلك بتحقيق التوازن المالي و الاستغلال العقلاني لها.
- العمل على تأمين التمويل الضروري للعمليات التي تقوم بها المؤسسة و المساعدة على تحقيق أهدافها .
- البحث عن مصادر التمويل المدرة للربح و أحسنها.
- المسك اليومي للسجلات المحاسبية و العمليات اليومية .
- إعداد القوائم المالية التي يعتمد عليها في إتخاذ القرارات .
- تحليل و شرح الحسابات السنوية و تبريرها .
- القيام بعمليات الجرد و الرقابة على موجودات المؤسسة و تسييرها محاسبيا .
- العمل على إعداد الوثائق المحاسبية وفق القواعد و القوانين و الإجراءات المعمول بها .
- تنفيذ كل الأعمال الضريبية و التصريحات المتعلقة بها و المتولدة عن نشاط المؤسسة .
- تسيير الخزينة و مراقبتها و تتبع تطوراتها .
- إعداد و مراقبة مخططات التمويل .
- إعداد التقارير السنوية و الدورية حول الوضعية المالية للمؤسسة .

ت - مصلحة الوسائل العامة : تعمل مصلحة الوسائل العامة على ضمان الوسائل اللازمة لعملية الإنتاج و النقل وكذا الموارد الأولية الضرورية للنشاطات و التجهيزات الإدارية اللازمة لمتابعة النشاط كما تعمل على متابعة و تسيير الاستثمارات للحفاظ عليها و يمكن تلخيص أهم مهامها في النقاط التالية:

- تسيير الوسائل العامة
- تسيير حظيرة النقل
- المحافظة على الملفات و الأرشيف من التلف و السرقة
- المتابعة المستمرة لموجودات المؤسسة
- القيام بالجرد الفيزيائي لحظيرة المؤسسة من مختلف تجهيزات الإنتاج .

ث -مصلحة الأمن: أحدثت هذه المصلحة في مطاحن الأغواط من أجل حفظ الأمن الداخلي و يتمثل دورها في المحافظة على سلامة هياكلها من أي خطر و تتلخص مهامها فيما يلي :

- إعداد قواعد الأمن الداخلي
- ضمان شروط جو العمل
- توفير الشروط الاجتماعية للعامل
- مراقبة النظافة و الوقاية داخل الورشات .
- القيام بالتحاليل المعمقة لحوادث العمل التي يمكن أن تقع .
- تنظيم تمارين و تدرييب مكافحة الحرائق داخل المؤسسة .

ثالثا: المديرية التقنية

يشرف عليها مدير مكلف بالجانب التقني و يعمل على التنسيق بين مختلف المصالح التابعة له و المتمثلة في الإنتاج،المشتريات، الصيانة، ومصالحة مراقبة النوعية والجودة، حيث تساعده هذه المصالح في القيام بمهامه من خلال الوظائف التي تقوم بها.

أ – مصلحة الإنتاج: تهتم بعملية الإنتاج بمختلف مراحلها ابتداء من دخولها مادة أولية إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي جاهز للبيع، وذلك بالعمل على دمج عناصر الإنتاج فيما بينها، كما تعمل على بناء سياسات الإنتاج واتخاذ القرارات المتعلقة بها، ومن بين أهم الوظائف التي تقوم بها :

- التخطيط و الإعداد لبرامج الإنتاج
- المتابعة اليومية لعملية الإنتاج
- إعداد التقارير و تحليل الانحرافات في الأداء
- الدراسة و البحث في الطرق و الأساليب الإنتاجية
- العمل على تحسين نوعية و جودة المنتجات بصفة مستمرة
- العمل على السير الحسن و المتواصل للعملية الإنتاجية
- الاستغلال الأمثل لوسائل الإنتاج بمختلف أشكالها
- الحرس على ضمان و احترام مقاييس الأمن و الوقاية داخل الورشات

ب- مصلحة الصيانة: لهذه المصلحة أهمية بالغة في نشاط المؤسسة من خلال الدور الذي تلعبه في سيرورة و استمرار الإنتاج، فالصيانة الوقائية التي تقوم بها كل سنة بمراجعة الآلات لتقادي توقفها أثناء الإنتاج، وكذا الصيانة الدورية للآلات خلال السنة تجعل منها ذات أهمية في المحافظة

على نشاط المؤسسة واستغلال طاقتها الإنتاجية بصفة عقلانية، حيث تضم هذه المصلحة مختصين في الصيانة في كل الورشات و بمختلف التخصصات، ومن بين أهم المهام الموكلة لها نجد :

- صيانة مختلف التجهيزات لضمان سيرورة العمل
- استلام أوامر العمل و توزيعها حسب طبيعتها
- ضمان برمجة الآلات القديمة و تجديدها
- القيام بالدراسة التقنية فيما يتعلق بالصيانة
- العمل على تطوير مهارات العاملين بها لضمان السير الحسن لعملية الصيانة و توافقها مع التكنولوجيات الحديثة

ت- مصلحة مراقبة النوعية: تسعى هذه المصلحة لمراقبة نوعية و جودة المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج من أجل تحديد الأسلوب المناسب للعملية الإنتاجية و ذلك لضمان الجودة في نوعية المنتجات، كما تعمل على متابعة و مراقبة المنتجات في كل مراحل عملية الإنتاج من دخولها إلى الورشات إلى غاية خروجها في شكل منتج نهائي، حيث تتلخص أهم الوظائف التي تقوم بها في النقاط التالية :

- إجراء التحاليل للمواد الأولية (القمح الصلب، اللين) من حيث النوعية و الجودة المطلوبة فيه.
- إجراء تحاليل للمنتج في كل مرحلة من مراحل لتفادي أي نقص يؤثر على جودة المنتجات.
- إعداد التقارير الخاصة بنتائج مراقبة النوعية.
- القيام بالدراسات و الأبحاث المرتبطة بالجودة.
- تحديد معدل الجودة المقبول في المواد الأولية و المنتجات.
- متابعة و تسيير العمليات المتعلقة بشهادة الجودة
- مراقبة معايير الإنتاج و التكنولوجيا المستخدمة.
- تحليل التقارير التي يتم إرسالها من المخازن.
- ضمان العناية بتجهيزات المراقبة.

ث- مصلحة التموين: تمثل الشريان الأساسي الذي يعمل على تموين المؤسسة بالاحتياجات من المواد الأولية اللازمة لعمليات الإنتاج و من بين أهم مهامها :

- تحديد الكمية اللازمة للإنتاج من القمح الصلب و اللين و زمن وصولها (و هنا محتكر وحيد للتموين).
- إعداد المقارنات لاختيار أحسن العروض المقدمة من الموردين، خلافا للمادة الأولية من القمح.
- إجراء المفاوضات مع المورد الوحيد لمادة القمح في رفع حصتها في التموين.
- شراء المواد اللازمة للإنتاج.
- وضع البرنامج السنوي للتموين حسب حالات الإنتاج .
- إعداد التقارير السنوية و الدورية حول سير المصلحة و تحليل الانحرافات التي تحدث بها و العمل على تصحيحها .

رابعاً: المديرية التجارية

يقوم بتسييرها مدير مكلف بالعمل التجاري و التسويقي لمنتجات المؤسسة و العمل على التنسيق بين مختلف العاملين الذين هم تحت نطاق إشرافه، و يساعده في ذلك مصالح تشرف على الأعمال التي تقوم بها و يتابعها، و من أهم المصالح التابعة له نجد مصلحة البيع، و مصلحة النقل .

أ - مصلحة البيع : تشرف هذه المصلحة على عملية التوزيع و التسويق لمنتجات المؤسسة عبر نقاط البيع التي تتوفر لها، و ذلك لضمان توزيع جيد لمنتجاتها و تحقيق حصة سوقية تساعد المؤسسة على البقاء و الاستمرار في ظل المنافسة المحيطة بها ، و من أهم المهام التي تقوم بها هاته المصلحة نجد مايلي :

- إعداد برنامج المبيعات لكل سنة.
- القيام بعمليات الترويج لمنتجات المؤسسة.
- القيام بأبحاث و دراسات السوق.
- تحليل المبيعات و تطورها عبر الزمن.
- متابعة العقود المبرمة مع الزبائن.
- معالجة و تنفيذ الطلبات المقدمة من طرف الزبائن.
- إعداد و متابعة الفواتير و تسوية وضعية الزبائن.
- السعي لإشباع حاجات الزبائن من خلال دراسة رغباتهم و أذواقهم .
- إعداد التقارير الدورية و السنوية حول وضعية المبيعات .

ب- مصلحة النقل: تشرف على عملية نقل المنتجات النهائية من مخازن المؤسسة إلى مختلف نقاط البيع المتواجدة في كل من ولاية الأغواط، غرداية، وتمنراست، وكذا جلب المادة الأولية، وذلك بوسائل النقل المتوفرة لديها، أو الوسائل التي يتم تأجيرها من المؤسسات العمومية، و التي تعتمد عليها بشكل كبير في ظل النقص المسجل لديها في الشاحنات والانتساع الجغرافي لنقاط البيع.

إن مصلحة النقل تساهم بشكل كبير في تسويق و تصريف المنتجات النهائية في المؤسسة و هي لا تقل أهمية عن باقي المصالح حيث تتلخص مهامها في مجموعة من العناصر تتمثل في :

- دراسة و تحليل العروض المقدمة من طرف الناقلين الخواص.
- العمل على ضمان النقل لإيصال المنتجات إلى مختلف نقاط البيع .
- العمل على ضمان نقل المواد الأولية إلى المؤسسة حسب الشروط التي يتم إعدادها من طرف مصلحة التموين.
- تنظيم و تنفيذ خطة التوزيع و النقل.
- ضمان وسائل و معدات التفريغ للمواد المستقبلة.

ت- نقاط البيع: تهتم نقاط البيع المتواجدة عبر عدة ولايات في الجنوب على عملية توزيع المنتجات النهائية بشكل يسمح للمؤسسة من التقرب من عملائها، حيث تقوم بالبيع بالتجزئة للمستهلكين مباشرة، وذلك في إطار السياسة التسويقية التي تنتهجها المؤسسة للمحافظة على حصتها السوقية والبقاء في ظل سوق تتميز بالمنافسة من طرف المؤسسات العاملة في قطاع صناعتها.

2-3-1-4: إستراتيجية و رؤية المؤسسة

تعتبر مؤسسة مطاحن الأغواط من أهم المؤسسات العمومية الفاعلة في المنطقة في مجال الصناعات الغذائية، إذ تسعى جاهدة إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها في إطار إستراتيجيتها العامة .

أولاً: إستراتيجية المؤسسة

من خلال النتائج التي تحققت باستمرار والنشاط الذي تقوم به، فهي تعتمد إستراتيجية البقاء و النمو، رغم أنه لا توجد إستراتيجية مكتوبة لديها، و اختيار هذه الإستراتيجية يتلاءم و مستوى النشاط الذي تقوم به في مجال المنافسة على المستوى الجهوي و الوطني، كما أن الحركية التي تتميز بها بيئتها تعتبر مهمة جداً، كون بقاءها و استمرارها في سوق الصناعات الغذائية مرتبط و مرهون

بمدى نموها و نجاحها في تحقيق مكانتها، وهو ما تسعى له من خلال الأهداف الإستراتيجية التي سطرته و تجتهد لتحقيقها، و تتمثل هذه الأهداف في :

- الوصول إلى مؤسسة ذات مردودية عالية .
- السعي لضمان تنمية مستدامة .
- الاجتهاد و السعي لتعزيز سمعتها و علامتها التجارية .
- العمل على تطوير نظم المعلومات و الاتصالات التسويقية بصفة دائمة و مستمرة .
- تنمية القدرات التنافسية و الإبداعية في المؤسسة .
- العمل على توسيع نطاق التوزيع و تنميتها .
- تطوير الكفاءات و المهارات في مجال مراقبة النوعية و الجودة .
- السعي للوصول إلى الطاقة الإنتاجية المتاحة .

كما تسعى إلى تحقيق أهداف على المدى القصير و المتوسط و ذلك من خلال مجموعة من البرامج و الأهداف في إطار الأهداف الإستراتيجية من أجل التكيف مع التحولات الإقتصادية و البيئية المحيطة بها .

- وضع نظام مراقبة التسيير لبلوغ الأهداف المسطرة .
- السعي إلى وضع نظام متكامل يعمل على ترقية المؤسسة .
- العمل على مطابقة المقاييس و المعايير العالمية للنوعية .
- تطوير مجال السوق و الدراسات السوقية .

من الأهداف التي تسعى مطاحن الأغواط لتحقيقها من أجل النمو و البقاء في محيط متنم بالمنافسة، تتضح الملامح الكبرى للإستراتيجية المسطرة من طرفها، وذلك في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة الأم – الرياض تيارت- و الرسالة و الرؤية التي تسعى إلى تحقيقها .

ثانيا: رسالة المؤسسة

إن السياسة التي تتبناها و تلتزم بها مطاحن الأغواط في مجال النوعية، والتي تهدف من خلالها إلى تحقيق أرقى مستويات الجودة في منتجاتها، ترمي بها إلى إشباع حاجات و متطلبات زبائنها في الحاضر و المستقبل تحدد لنا معالم رسالتها التي تبذل كل جهودها لتحقيقها و تتمثل في (إنتاج ، تطوير، و تسويق المنتجات في مجال الصناعات الغذائية للاستعمال البشري و الحيواني).

إن هذه الرسالة تعكس لنا الأهداف الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة من أجل تلبية حاجات المستهلكين، والمحافظة على مكانتها في السوق، إذ تعمل دوماً على تطوير المنتجات وترقية النوعية للحصول على علامة الجودة العالمية التي تميزها على منافسيها، وهذا ما نراه من تشكيل الملف الخاص بالحصول على شهادة الجودة وفق المعايير العالمية للنوعية .

ثالثاً : رؤية المؤسسة

تتمثل رؤية مطاحن الأغواط في بلوغ مرتبة الريادة في الصناعات الغذائية على المستوى الجهوي في مرحلة أولى ثم على المستوى الوطني .

و يتضح ذلك من خلال السعي الدؤوب إلى ضمان الريادة في منتجاتها بما تقوم به من دراسات حول رغبات و تفضيلات عملائها و معرفة أهمية جودة منتجاتها لديهم، وكذا السعي إلى تلبية احتياجاتهم بالعمل على تطوير منتجاتها، ومحاولة التأقلم والتكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بها، و سعيها للحصول على شهادة الجودة العالمية .

إن سياسة الجودة والنوعية التي تعمل على تطبيقها وتتبناها في منتجاتها، والتي تهدف بها إلى إشباع حاجيات ورغبات زبائنها في المستقبل، لدليل قوي على أن مطاحن الأغواط تعمل على بقاءها و المحافظة على مركزها التنافسي في إطار محيط يتميز بالمنافسة القوية خاصة على المستوى الوطني .

بعد التطرق إلى تاريخ المؤسسة محل الدراسة والتعرف على هيكلها الإداري وطبيعة نشاطها و أهدافها و إستراتيجيتها، يتبين أنها ذات أهمية في الإقتصاد الوطني بما تساهم في الناتج الوطني و المحافظة على الاستقرار لما توفره من منتوج لأفراد المجتمع، مما يتطلب منها السعي الدائم إلى تحسين أداءها، لا يتحقق لها ذلك إلا باتخاذ القرارات الإستراتيجية المبنية على معلومات صحيحة و دقيقة، بالاعتماد على أدوات و أساليب الإدارة الإستراتيجية وتقييم أداءها بصفة مستمرة لتفادي المؤثرات البيئية .

2-4: التشخيص الإستراتيجي للمطاحن الأغواط

يمثل التشخيص الإستراتيجي الركيزة الأساسية في تقييم المؤسسة، من خلال التعرف على نقاط الضعف و القوة في البيئة الداخلية، و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية. إن مؤسسة مطاحن الأغواط تعمل وفق نظام مفتوح على بيئتها، إذ يتم في هذا المبحث إسقاط الجانب النظري

على المؤسسة محل الدراسة انطلاقاً من تشخيص البيئة الداخلية و الخارجية لمساعدتها في التعرف على الفرص و التهديدات، وجوانب القوة و الضعف لاستخدامها في تقييم و وضعيتها واتخاذ القرار .

1-2-4: التشخيص الداخلي

يتم تشخيص البيئة الداخلية لمطاحن الأغواط من خلال دراسة و تحليل الإمكانيات الداخلية المتاحة لديها، وذلك بتقييم الإمكانيات المادية و المالية و البشرية و التسويقية المكونة لبيئتها الداخلية .

1-1-2-4: تشخيص الموارد المادية و المالية

أولاً: تشخيص الموارد المالية

يتم تشخيص الموارد المالية للمؤسسة بالإعتماد على تحليل و دراسة الممتلكات و التوازنات المالية على أساس المعلومات المتوفرة من المؤسسة و تقارير التسيير و القوائم المالية للفترة المحددة للدراسة .

1 - تحليل الممتلكات : انطلاقاً من جداول الميزانية و بدراسة مكونات الأصول و الخصوم يمكن تحليل الممتلكات المتوفرة في المؤسسة و الجدول التالي يبين تطور مختلف مكونات الأصول و الخصوم للفترة 2008-2010 و من خلاله يمكن تحليل وضعية المؤسسة .

جدول رقم(1-4) تطور مختلف مكونات الأصول و الخصوم للفترة 2008-2010 – الوحدة بالآلاف
دج-من إعداد الباحث-

2010	2009	2008		
391.281	343.758	389.352	الأصول غير الجارية	الأصول
1.124.198	1.254.281	1.127.439	الأصول الجارية	
1.515.479	1.598.039	1.516.791	المجموع	
652.448	633.209	666.296	رؤوس الأموال	الخصوم
287.207	338.582	484.571	الخصوم غير الجارية	
575.824	626.248	365.924	الخصوم الجارية	
1.515.479	1.598.039	1.516.791	المجموع	

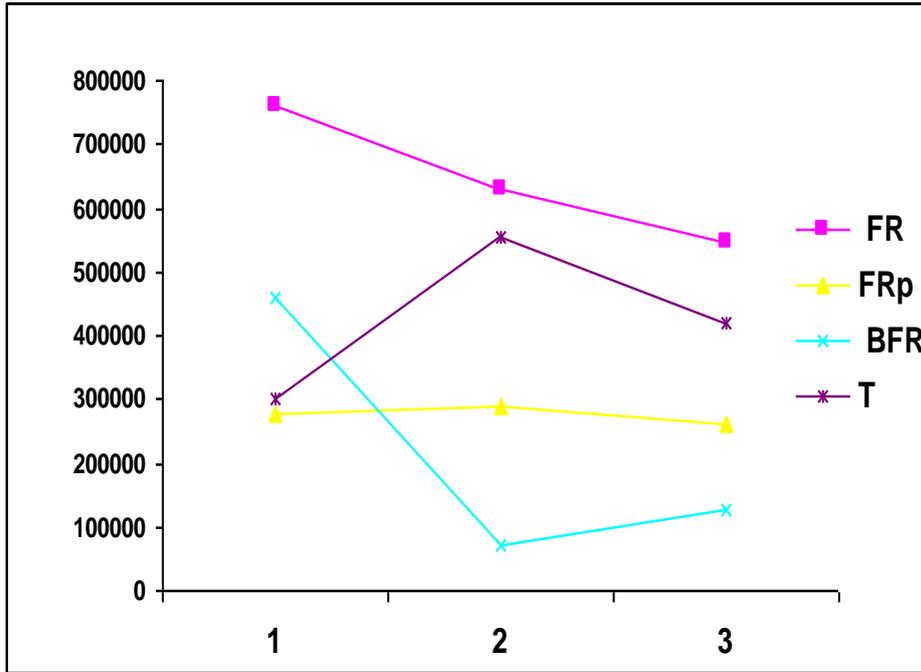
أ - مكونات الأصول عرفت مكونات الأصول انخفاضا بسيطا مقارنة بسنة 2008، وذلك بنسبة 0.086% مما يدل على أن وضعية المؤسسة ثابتة، ويعود هذا التغيير إلى الإهتلاكات المطبقة على الاستثمارات مع نمو بسيط في الأصول الجارية حيث بلغت نسبة النمو مقارنة بسنة 2008 معدل 0.49%، أما بالنسبة لسنة 2009 فكانت 13.82% ويعود هذا الارتفاع إلى حصول المؤسسة على تجهيزات جديدة ذات تكنولوجيا جيدة من أجل مواكبة التطورات الحادثة في مجال نشاطها وتستطيع بذلك أن تحافظ على موقعها في السوق، ونلاحظ من الجدول السابق أن نسبة الأصول غير جارية إلى مجموع الأصول في سنة 2010 تمثل نسبة 25.81%، كما نلاحظ أن المخزونات عرفت انخفاضا مقارنة بسنة 2008 لترتفع في سنة 2010 مقارنة بسنة 2009 و ذلك بنسبة 28.73% و يعود ذلك إلى سياسة المؤسسة في تخفيض تكلفة التخزين و زيادة السرعة في التوزيع للمنتجات التامة، في حين نرى أن القيم المتاحة سجلت ارتفاعا قويا في سنة 2009 مقارنة 2008 حيث بلغت 83.60% وذلك بسبب السياسة التي انتهجتها المؤسسة في تحصيل حقوقها إلا أنها انخفضت في سنة 2010 بقيمة 134900 أي بمعدل 24.28% والسبب يعود إلى تسديد جزء كبير من الديون التي كانت على عاتقها خاصة الديون الضريبية و شبه ضريبية، و تمثل القيم الجاهزة من مجموع الأصول نسبة 27.75% مما يدل على الوضعية الجيدة للمؤسسة.

ب - مكونات الخصوم : ما يلاحظ من الجدول رقم(4-1) أن خصوم المؤسسة تناقصت بنسبة 0.086% ، كما نلاحظ أن الخصوم الجارية انخفضت بمعدل جيد مقارنة بسنة 2008 و يعود ذلك الى تصفية جزء معتبر منها حيث يقدر هذا الانخفاض بنسبة 40.72% بالمقابل سجل ارتفاع في هذا العنصر في سنة 2010 مقارنة بسنة 2008 بمعدل 57.36% بسبب زيادة المشتريات من المادة الأولية و كذا الضريبة على الأرباح التي حققتها في هذه السنة، كما ارتفعت الأموال الخاصة في سنة 2010 ويعود ذلك إلى الأرباح المحققة والمرحلة إلى الأموال الخاصة .

2-تحليل التوازن المالي : للقيام بتقييم التوازن المالي للمؤسسة يتم الاعتماد على مؤشرات التوازن المالي المستخدمة في التشخيص المالي وذلك انطلاقا من المعلومات المتوفرة في القوائم المالية و التقارير التي تصدرها المؤسسة و يتم تلخيص أهم المؤشرات في الجدول التالي :

جدول رقم (2-4) مؤشرات التوازن المالي للفترة 2008-2010 (الوحدة بالآلاف) - من إعداد الباحث-

2010	2009	2008	
548.374	628.033	761.515	رأس المال العامل الدائم FR
261.267	289.451	276.944	رأس المال العامل الخاص FRp
127.682	72.441	458.905	إحتياجات رأس المال العامل BFR
420.692	555.592	302.610	الخزينة T



شكل رقم (1-4) تطور مؤشرات التوازن المالي للفترة 2008-2010 - من إعداد الباحث-

أ - رأس المال العامل: من الجدول والمخطط أعلاه نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم موجب مما يدل على أن هناك هامش أمان يسمح بتمويل جزء من الأصول الجارية ونفس الملاحظة تنطبق على رأس المال العامل الخاص الذي هو موجب في كل السنوات، إلا أننا نسجل انخفاض في هذا المؤشر في سنة 2010 مقارنة بالسنوات السابقة ويعود ذلك لتأثير عمليات الانتقال من المخطط المحاسبي إلى النظام المحاسبي والمالي الذي دخل حيز التطبيق في جانفي 2010، ومن جهة أخرى بسبب الانخفاض في الخصوم غير جارية التي تم تصفية جزء منها مما أدى إلى انخفاض هذا المؤشر.

ب - احتياجات رأس المال العامل: من الجدول رقم(4-2) نرى أن احتياجات رأس المال العامل موجب في كل السنوات، إلا أنه من خلال مقارنة السنوات نلاحظ انخفاض في سنة2009 ليرتفع من جديد في سنة 2010، ويعود هذا للتغير في المخزونات بدرجة أولى خاصة في سنة 2009 مقارنة بسنة 2008 في مخزونات المنتجات التامة بسبب السياسة المتبعة في عملية التوزيع في إطار السياسة التسويقية التي تنتهجها المؤسسة، كما يعود سبب الانخفاض في هذا المؤشر إلى الانخفاض في التسبيقات التجارية و الضريبية.

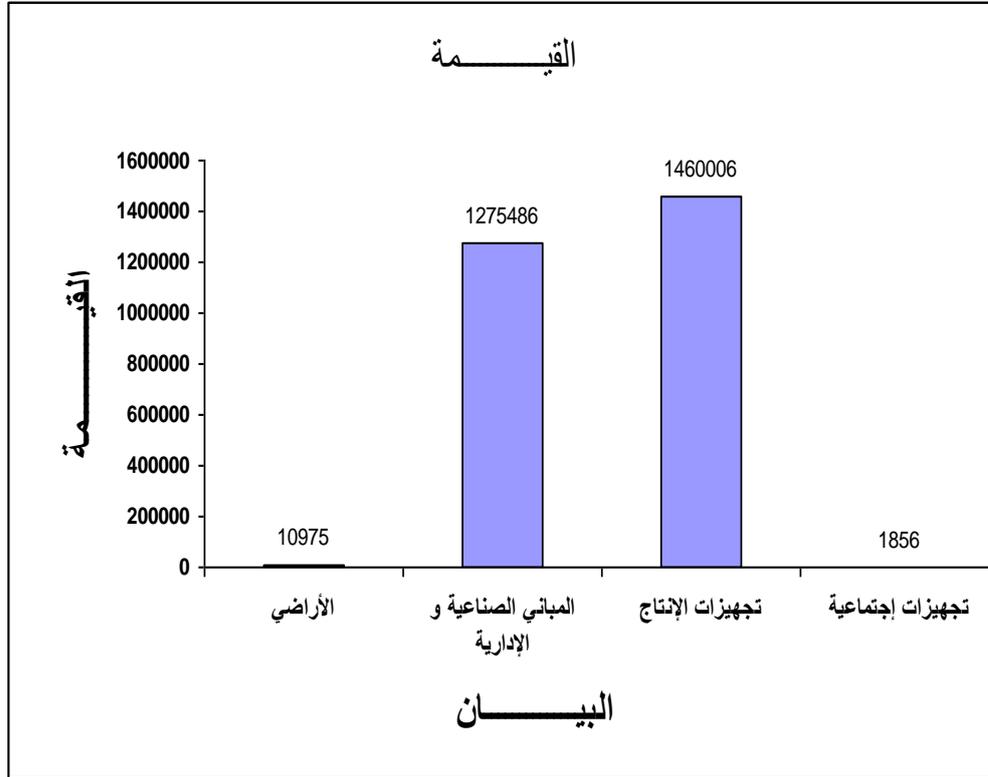
ت - دراسة الخزينة: من الجدول(4-2) نلاحظ تطور الخزينة حيث هي في ارتفاع مقارنة بسنة 2008، ويدل هذا عن الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة، والسبب في هذه الوضعية الجيدة يعود إلى ارتفاع رقم الأعمال نتيجة للسياسة التسويقية التي تتبعها المؤسسة، والجهود المبذولة في تحصيل الحقوق غير المحصلة في السنوات السابقة، إن الانخفاض المسجل في هذا المؤشر في سنة 2010مقارنة بسنة 2009 يعود إلى تسديد ديونها لتتمكن من الاستقلالية المالية، وتقدر نسبة التحسن في خزينة مطاحن الأغواط مقارنة بسنة2008 بمعدل39.02 % و هي نسبة جيدة تعبر عن الإمكانيات المالية المتاحة لديها.

ثانياً: تشخيص الموارد المادية

بعد دراسة الموارد المالية نحاول في هذا الجزء التعرف على مواردها المادية المتاحة لديها، وتحليلها، و الهدف من ذلك الوقوف على جوانب القوة والعجز في هذا المورد و تحديد مدى قدرتها على تحقيق أداءها وفق الأهداف المسطرة و من الجدول التالي يتم تحليل مواردها .

جدول رقم (4-3) يبين الممتلكات المادية للمؤسسة – الوحدة بالآلاف- من إعداد الباحث-

البيان	القيمة
الأراضي	10.975
المباني الصناعية و الإدارية	1.275.486
تجهيزات الإنتاج	1.460.006
تجهيزات إجتماعية	1.856
المجموع	2.748.323



شكل رقم (2-4) الممتلكات المادية لمؤسسة مطاحن الأغواط - من إعداد الباحث-

من الجدول والشكل أعلاه يلاحظ أن المؤسسة تحتكم على موارد مادية ذات قيمة مرتفعة و لا يستهان بها، وهي في حالة جيدة رغم أن جزء كبير منها مهتك محاسبياً، إذ تقوم المؤسسة بصيانتها بصفة مستمرة للمحافظة على طاقتها الإنتاجية الجيدة و التي تقدر بـ 3500 قنطار يوميا، كما تتوفر المؤسسة على قدرات تخزين جيدة حيث تصل إلى 125000 قنطار، وهذا لسعيها الدؤوب في تحسين قدراتها الإنتاجية بإستخدام التكنولوجيا الجيدة .

إن ما تم التوصل إليه من تحليل الموارد المادية و المالية أن المؤسسة تتمتع بمجموعة من نقاط القوة التي يمكن إستغلالها كما لا تخلو من نقاط الضعف والتي سنتعرض لها في المبحث المقبل.

2-1-2-4 : تشخيص الموارد البشرية

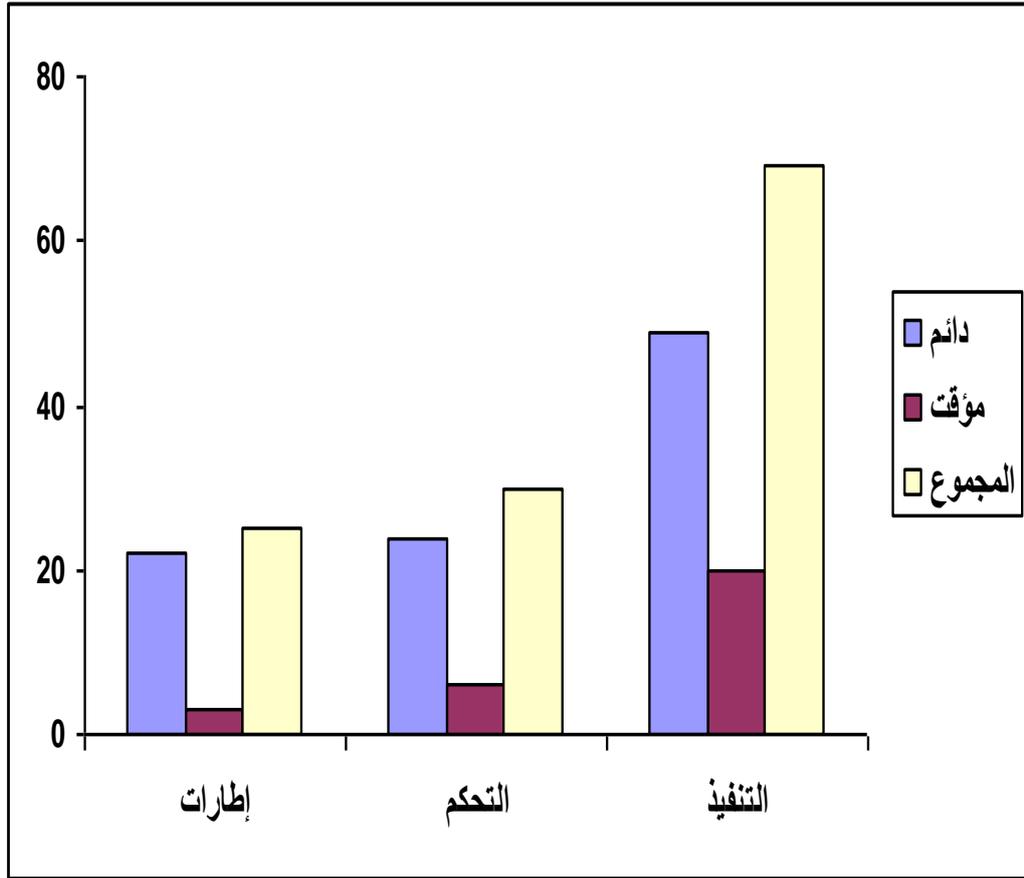
يعتبر المورد البشري المحرك الأساسي في العملية الإنتاجية و تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فالتحكم الجيد في هذا العنصر و توجيهه و استغلاله بطريقة عقلانية وجيدة ينعكس بالإيجاب على الوضعية التنافسية لها، نحاول في هذا الجزء تحليل المورد البشري لمؤسسة مطاحن الأغواط لمعرفة نقاط القوة والضعف في هذا المورد، وتحديد مدى تأثيره على أداءها، حيث يتم ذلك من خلال تحليل الهيكل البشري لديها بالإعتماد على عدة جوانب منها التخصص المهني وتطور العمالة وكتلة الأجور و دراسة الخصائص العامة لها .

أولاً: هيكل العمال حسب السلم المهني

يمثل الجدول التالي تقسيم الموارد البشرية على أساس السلم المهني، إذ تمثل كل فئة مستوى معين من الكفاءة ، وهي تعكس المعارف التي تتوفر عليها كل فئة، حيث نلاحظ أن الفئة الأكبر تتمثل في مستوى التنفيذ و هذا شيء طبيعي بالنسبة لنشاط المؤسسة وهي تمثل تقريبا مجموع الإطارات و التحكم لديها، وهو ما يوضحه الجدول التالي حيث تمثل نسبة 55.56 % من مجموع العمال .

جدول رقم (4-4) هيكل العمال حسب السلم المهني لسنة 2010. [144]

التنفيذ	التحكم	إطارات	
49	24	22	دائم
20	6	3	مؤقت
69	30	25	المجموع



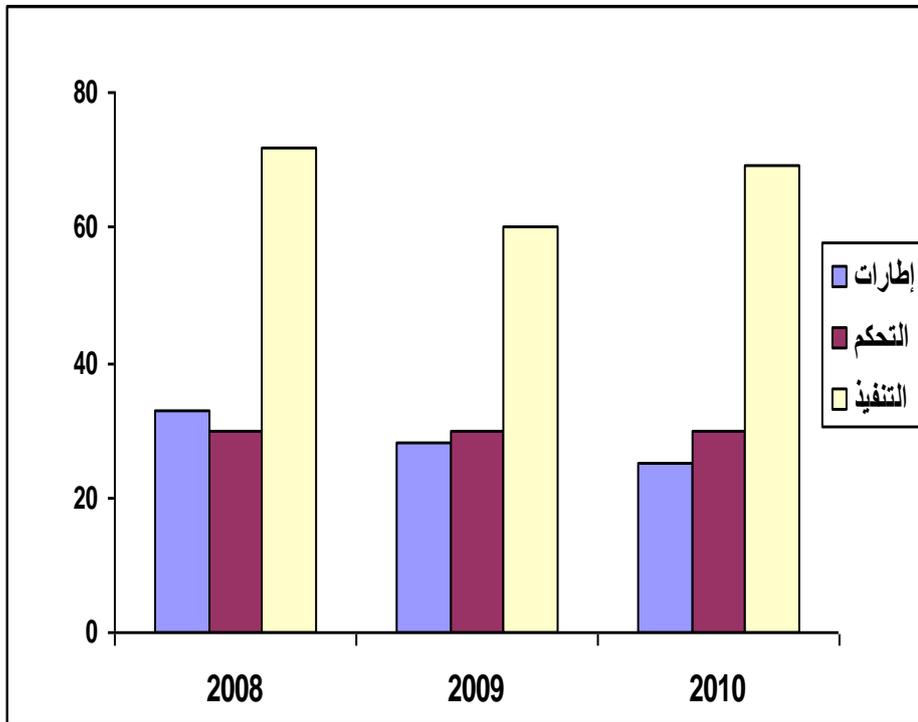
شكل رقم (3-4) هيكل العمال لسنة 2010. - من إعداد الباحث-

يتضح من الجدول (4-4) والشكل أعلاه أن فئة الإطارات تمثل 20.16% إذ أن النسبة من هاته الإطارات مرتبطة بالعاملين في ورشات الإنتاج من مهندسين و مسيرين، كما نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على التوظيف على أساس العقود محدودة المدة بنسبة 23.38%، وذلك في إطار سياسة التشغيل التي تنتهجها، حيث يتم التوظيف حسب الحاجة خاصة في صنف عمال التحكم حتى تتمكن من التحكم في تكلفة الأجور، وهذا يعتبر نقطة قوة يجب الاستفادة منها في رفع أداءها، كما لاحظنا أن المؤسسة توظف على أساس التعاقد مع الإطارات الذين هم على التقاعد وللاستفادة من خبراتهم في مجال الإنتاج .

ويمكن توضيح التطور في عدد العمال خلال الفترة 2008-2010 من خلال الجدول التالي:

جدول رقم(4-5) تطور العمال حسب السلم المهني في الفترة 2008-2010. [144-145-146]

2010	2009	2008	
25	28	33	إطارات
30	30	30	التحكم
69	60	72	التنفيذ
124	118	145	المجموع



شكل رقم(4-4)تطور العمال لمؤسسة مطاحن الأغواط- من إعداد الباحث-

ما نلاحظه من الجدول (4-5) والشكل(4-4) أعلاه أن عدد العمال إنخفض مقارنة بسنة 2008 وذلك للتحكم في التكلفة، ويعود الانخفاض إلى الإطارات وعمال التنفيذ، أما بالنسبة لمستوى التحكم بقي ثابت خلال فترة الدراسة، مما يدل على أن هذا المستوى ذا أهمية في المؤسسة وهي

تحافظ على استقراره، وبصفة عامة نرى أن المؤسسة تحافظ على العمالة الموجودة لديها خاصة الإطارات و التحكم في جانب الإنتاج، مما يدل على أنها تعمل على إستقرار الخبرات الموفرة لديها من خلال ما توفره لهم من مناخ ملائم للعمل، وهذه تعتبر جانب قوة تتمتع به .

ثانياً: تحليل مصاريف المستخدمين

تتمثل مصاريف المستخدمين في مجمل النفقات التي تتحملها المؤسسة من أجور مدفوعة للعمال و مصاريف مسددة لهيئات الضمان الاجتماعي، ويتم في هذا الجانب تحليل تطور مصاريف المستخدمين و مقارنتها بمختلف نشاطات المؤسسة من خلال الجدول الموالي .

جدول رقم(4-6) تطور مصاريف المستخدمين و المؤشرات المرتبطة بها للفترة 2010-2008
[149-148-147].

2010	2009	2008	
90.184	88.526	89.709	مصاريف المستخدمين – (الوحدة بالآلاف)
10.573	11.427	15.009	رقم الأعمال/ مصاريف المستخدمين
2.174	762,1	3.061	القيمة المضافة / مصاريف المستخدمين
723.459	750.220	618.682	مصاريف المستخدمين / عدد العمال

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على تقارير التسيير لسنة 2010-2008 .

نلاحظ من الجدول أعلاه أن مصاريف المستخدمين متقاربة في كل السنوات رغم التغير الطفيف من سنة لأخرى، إلا أنه عند مقارنتها بعدد العمال نرى أنها ارتفعت في سنة 2010 مقارنة بسنة 2008 حيث إنخفض عدد العمال من 145 عامل غالي 124 عامل خاصة في الإطارات و في المقابل، الأجور ارتفعت بنسبة 0.53 % ويعود ذلك إلى تطبيق الاتفاقية الجديدة المتعلقة بالمؤسسة للمحافظة على الخبرات المتاحة لها و كذا توفير المناخ المناسب للعمل .

أما فيما يتعلق بالعلاقة بين رقم الأعمال و كتلة الأجور، نلاحظ أنه يغطي كل المصاريف المتعلقة بالعمال و يخلق فائض، والانخفاض في هذا المؤشر في سنة 2010 يعود إلى انخفاض رقم الأعمال و الارتفاع في كتلة الأجور .

في حين أن المؤشر المرتبط بكتلة الأجور والقيمة المضافة بين لنا أن هذه الأخيرة تغطي مصاريف المستخدمين بنسبة 306.10 في سنة 2008 لتتخفف في سنة 2009 و ترتفع من جديد في سنة 2010 إلى 217.40 و يعود ذلك للتحكم في التكاليف وارتفاع رقم الأعمال مما أدى إلى ارتفاع القيمة المضافة، و يمثل هذا نقطة قوة بالنسبة لها يجب استغلالها .

و يمكن القول أن الموارد البشرية في المؤسسة تتميز بنقاط قوة تتمثل في الاستقرار في اليد العاملة خاصة الإطارات و عمال التحكم مما يدل على إستقرار في الخبرات المكتسبة كما أن الأجر مقبول و مشجع على الاستقرار، في المقابل لوحظ إهمال التكوين لعمالها خاصة في الإنتاج مما يشكل لها نقطة ضعف .

3-1-2-4: تشخيص الموارد التسويقية

يتم تشخيص الموارد التسويقية للمؤسسة محل الدراسة من خلال دراسة و تحليل العناصر الأساسية لوظيفة التسويق و ذلك بالتطرق الى السعر، المنتج، والترويج و التوزيع .

أولاً: السعر

إن المؤسسة لا تتحكم في تحديد السعر حيث أنه يخضع لسياسة الدولة في هذه المنتجات نظراً لأهميتها الأساسية بالنسبة لأفراد المجتمع مع إعطاء هامش في تخفيض السعر على أن لا يكون البيع بالخسارة، مما لا يسمح لها بتحديد أسعار تنافسية تساعد على اقتحام أسواق جديدة و الرفع من حصتها السوقية على أساس الأسعار، وذلك كون الأسعار تبقى ثابتة لمدة طويلة حيث يحدد سعر القنطار الواحد من السميد بـ4.000.00 دج ولا يمكن تجاوزه أو تخفيض السعر بنسبة كبيرة لمنع الاحتكار والمضاربة مما يشكل لها نقطة قوة يجب إستغلالها في غياب الوصول إلى أسعار تنافسية .

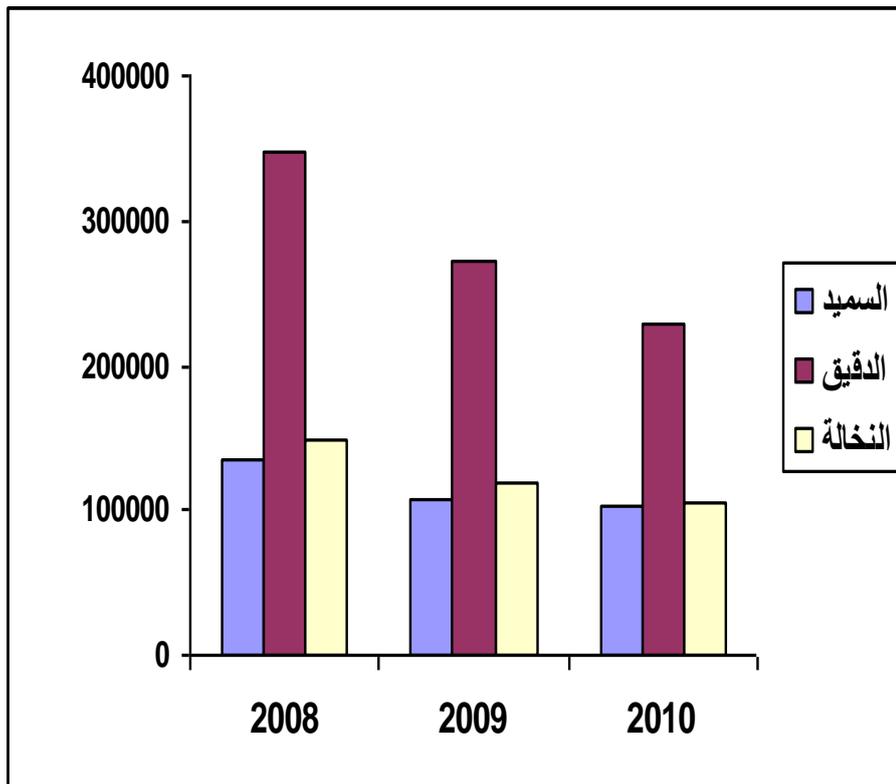
ثانياً : تحليل المنتج

تعتمد عملية الإنتاج بصفة أساسية على عملية التموين و ذلك للمحافظة على وتيرة إنتاج ثابتة حيث بلغ الإنتاج من الدقيق 96 % مقارنة بالإنتاج المقدر وهذا بإستخدام طاقة إنتاج 50 % من الطاقة المتاحة لترتفع في نهاية سنة 2010 وبداية 2011 إلى 60% من الطاقة الإجمالية، ويتم تحديد هذه النسبة على أساس حصتها من المادة الأولية المحددة من طرف الديوان الوطني للحبوب المحتر لتزويدها بالقمح، والجدول التالي يبين لنا تطور الإنتاج بالكميات خلال فترة الدراسة .

الجدول رقم(4-7) تطور الإنتاج للفترة 2008-2010 -الوحدة بالقنطار[146-150-

[151

2010	2009	2008	
101818	106529	135221	السميد
229499	270891	347559	الدقيق
105547	118384	148692	النخالة
436864	495804	631472	المجموع



شكل رقم(4-5) : تطور المنتجات - من إعداد الباحث-

إن المؤسسة تمتلك تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بمواصفات و نوعية عالية مما يؤدي إلى جودة منتجاتها وإعطاءها ميزة تنافسية .

ثالثا : تحليل الترويج

عرفت مؤسسة مطاحن الأغواط تأخرا كبيرا في جانب الترويج لمنتجاتها إذ أنها منذ سنة 2003-2004 لم تقم بعملية الترويج على اعتقاد أن تخصيص ميزانية للإشهار يعد هدرا للأموال باعتبار أنه لا توجد منافسة على المستوى الجهوي والمحلي من حيث الجودة والنوعية وهي محافظة على حصتها السوقية في السوق الجهوي حيث بلغت نسبة 14% في السميد، 28 % بالنسبة للدقيق، ويعبر هذا على جانب ضعفها لديها .

رابعا: التوزيع

تمتلك مطاحن الأغواط قنوات توزيع على المستوى الجهوي، تسمح لها بتحقيق حصة سوقية مقبولة بالإضافة إلى البيع لتجار الجملة على مستوى الورشات، مما يدل على أنها تمتلك نوعين من قنوات التوزيع متمثلة في التوزيع المباشر عن طريق نقاط البيع، والتوزيع غير المباشر بواسطة تجار الجملة، والجدول التالي يبين لنا حصتها السوقية على المستوى الجهوي .

الجدول رقم(4-8) الحصة السوقية حسب نوعية المنتج والمنطقة [147-148]

السميد	الدقيق	
27 %	31 %	الأغواط
5 %	29 %	غرداية
1 %	23 %	تمنراست

يمكن القول مما سبق أن الإمكانيات التسويقية في المؤسسة تتميز بنقاط قوة و ضعف، من نقاط القوة التي تتمتع بها أن منتجاتها ذات جودة عالية، والسعر المحدد من طرف الدولة يعتبر كنقطة قوة في الوقت الراهن كما أنها تتمتع بقنوات توزيع كفؤة، أما فيما يتعلق بجوانب الضعف تتمثل في إهمال الترويج و عدم الاهتمام به ويتوجب عليها تدارك هذا الضعف .

2-2-4 : التشخيص الخارجي

إن ما يواجه المؤسسة من صعوبات في عملية التشخيص هو تحليل و تشخيص البيئة الخارجية، و ذلك لنقص المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها بصفة دقيقة في عملية التحليل، وهذا لعدم وجود بنك معلومات حول قطاع نشاطها، إضافة إلى ذلك عدم استقرار البيئة العاملة فيها، في هذا المطلب نحاول تحليل مكونات بيئتها الخارجية بناء على المعلومات التي توفرت سواء من داخل المؤسسة، أو على أساس الملاحظة البسيطة و الإستنتاجات من الواقع المحيط بنشاطها، وذلك بالتطرق للبيئة العامة و الخاصة للمؤسسة محل الدراسة .

1-2-2-4 : تشخيص البيئة الخاصة

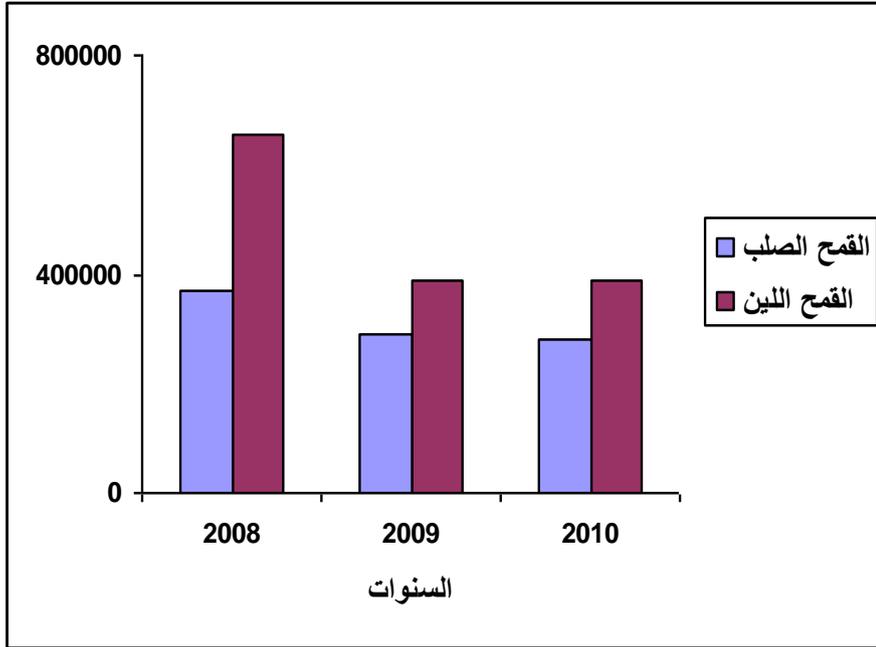
أولا : الموردون

تتعامل المؤسسة مع نوعين من الموردين، مورد القمح، موردي قطع الغيار و مواد التغليف، فالبنسبة لأول تعاني المؤسسة من عملية التموين بمادة القمح بسبب التعامل مع مورد وحيد محتكر لتموينها و يتمثل في الديوان الوطني للحبوب، ولا يسمح لها اللجوء لغيره من الممونين الخواص مهما كانت الأسباب، ولا يمكن أن تحصل على أكثر من الحصة المحددة لها، أما بالنسبة لمواد التغليف و قطع الغيار فلها كامل الحرية في التعامل مع الموردين مما يسمح لها بتنويعهم و اختيار أحسن العروض و حسب الشروط التي تضعها، وهي لا تمثل سوى 4.07 % من مجمل مشترياتها، مما يتطلب التركيز على المادة الأساسية في العملية الإنتاجية المتمثلة في القمح كعامل أساسي يؤثر على نشاطها وأداءها، و يستحق التحليل، بذلك قد يشكل لها تهديد مقارنة بمنافسيها من القطاع الخاص، الذي هو في تنامي مستمر على المستوى الوطني، ويقبل على المستوى الجهوي، والجدول التالي يبين تطور عملية التموين من القمح بنوعيه خلال الفترة المعدة للتحليل .

الجدول رقم(4-9) تطور التموين بمادة القمح للفترة 2008-2010 (الوحدة بألف دينار) [151-

[153-152

2010	2009	2008	
283.027	291.595	367.990	القمح الصلب
385.966	387.573	653.648	القمح اللين
668.993	679.168	1.021.638	المجموع



شكل رقم (4-6): تطور مشتريات المؤسسة لمادة القمح بنوعيه من خلال فترة 2008-2010.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (4-9).

إن الملاحظ من الجدول أعلاه و كذا الشكل، أن هناك انخفاض في عملية التموين بالمادة الأولية في سنة 2009 مقارنة بسنة 2008 مع بقاءها ثابتة في سنة 2010، كما يتضح أن المادة الأساسية في الإنتاج هي القمح اللين المستخدم في إنتاج الدقيق، و السبب في هذا الانخفاض لا يعود إلى نقص في الطاقة الإنتاجية أو القدرات المالية و التسويقية بل إلى الاضطرابات في التموين نتيجة لتحديد الحصة مسبقا من طرف الممون الوحيد، مما يؤثر على العملية الإنتاجية، وينعكس بالسلب على الجانب التسويقي و حصتها السوقية، مما يؤدي إلى تذبذب ولاء عملاءها، و منه نرى أنه يعتبر تهديد حقيقي للمؤسسة .

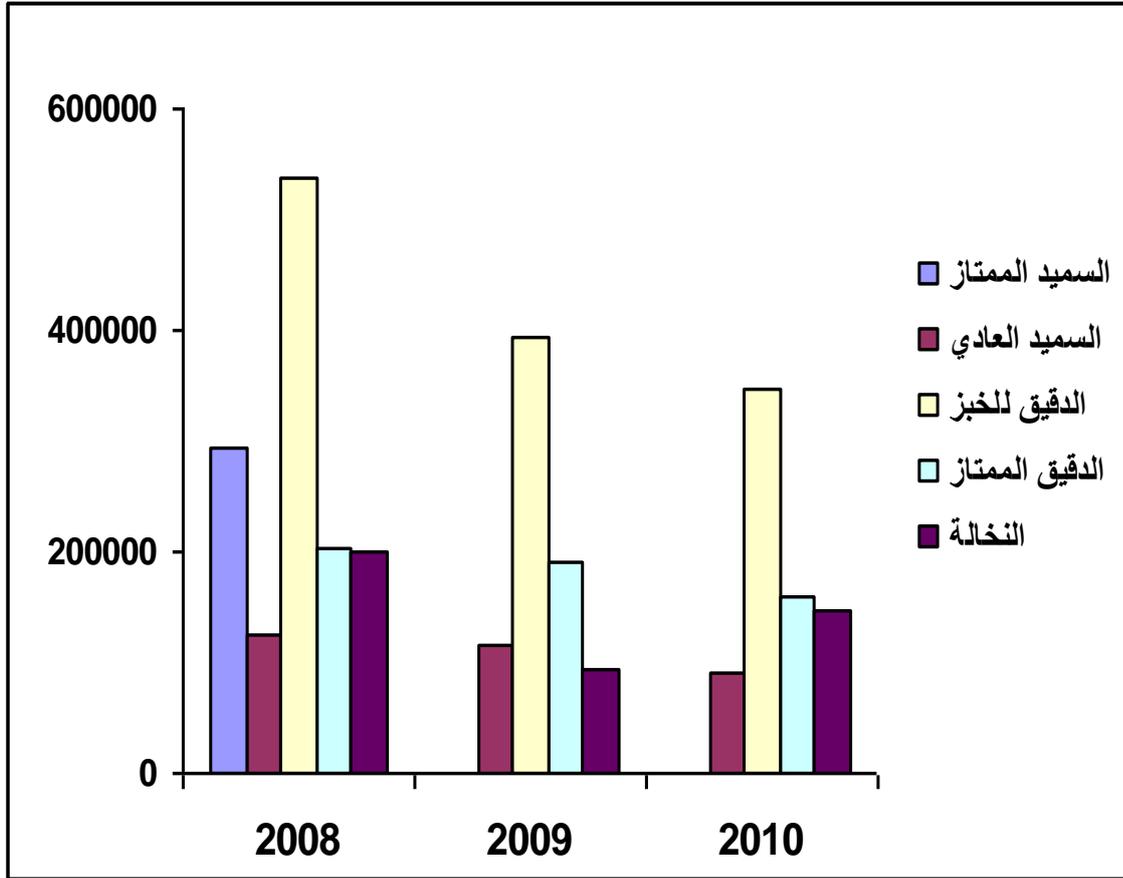
ثانيا: الزبائن

تعمل المؤسسة على تصريف منتجاتها بصفة دائمة و ذلك لما تتميز به من علاقة جيدة مع زبائنها، نتيجة للإستراتيجيات المتبعة في توزيع منتجاتها و كذا الولاء الذي تتمتع به من طرف عملائها، والثقة في منتجاتها نظرا لجودتها مما يعطي لها فرصة أكثر في تحسين حصتها السوقية، و الجدول التالي يبين لنا تطور مبيعاتها خلال الفترة المدروسة حسب أصناف المنتجات .

الجدول رقم(4-10) تطور رقم الأعمال حسب أصناف المنتجات للفترة 2008-2010 الوحدة بألف

دينار[155-156-157]

2010	2009	2008	
222.005	221.455	293.979	السميد الممتاز
89.213	115.388	126.264	السميد العادي
348.115	392.285	536.429	الدقيق للخبز
160.145	190.111	202.694	الدقيق الممتاز
146.318	94.026	199.652	النخالة
965.796	1.013.265	1.359.018	المجموع



شكل رقم (4-7) تطور المبيعات للفترة 2010-2009-2008

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على الجدول (4-10).

إن الانخفاض المسجل في سنة 2010 كما يبينه الجدول (4-10) يعود إلى انخفاض حصتها التموينية من المادة الأولية، مما أثر على الإنتاج و بالتالي رقم الأعمال، إذ نلاحظ أن المؤسسة لا تعاني من تصريف منتجاتها، وذلك لما تكتسبه من قنوات التوزيع المتاحة لها، حيث تسعى لتحسين قدراتها التسويقية لتفادي التخزين للمنتجات النهائية خاصة أن مدة صلاحيتها قصيرة، ولذا تجتهد في المحافظة على ولاء عملائها بتلبية حاجاتهم من حيث النوعية و الجودة في الإنتاج، و يتضح ذلك من خلال الجدول التالي الذي يبين قنوات التوزيع التي تتميز بها وكذا زبائنها .

الجدول رقم(4-11) هيكله العملاء ورقم الأعمال حسب كل صنف لسنة 2010 الوحدة بالآلف

دينار[157]

المعدل	رقم الأعمال				
	المجموع	النخالة	الدقيق	السميد	
% 51.16	497.984	88.347	163.501	264.136	تجار الجملة
% 8.39	81.015	273	15.659	65.083	المستهلكين
% 34.08	329.100	//	329.100	//	المخابز
% 5.97	57.697	57.697	//	//	التعاونيات
% 100	965.796	146.317	505.260	311.219	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن هناك تنوع في زبائن المؤسسة، حيث يمثل تجار الجملة حصة الأسد إذ يتم البيع عند ورشات الإنتاج وذلك لتخفيض تكلفة نقل المنتجات إلى نقاط البيع وهي تمثل نسبة 51.56%، ويحتل المرتبة الثانية بنسبة 34.08 % المخابز التي تستهلك الدقيق المخصص للخبز، رغم أنها لا تسيطر على الحصة السوقية فيما يتعلق بهذا الجانب بسبب المنافسة غير المشروعة من القطاع الخاص بما يقدمونه من تسهيلات إضافة إلى البيع بدون فاتورة مما يؤثر بدرجة كبيرة على مطاحن الأغواط، مما يشكل لها تهديد حقيقي على طويل المدى إن لم تتخذ إجراءات تساعد في المحافظة على مكانتها في السوق، أما المستهلكين فتتمثل في نقاط البيع التي تمتلكها المؤسسة مرتكزة على البيع بالتجزئة .

ثالثاً: المؤسسات البنكية

تتميز علاقة المؤسسة بالبنوك المتعاملة معها بالثقة المتبادلة والجيدة، ذلك نتيجة للوضعية المالية الجيدة التي تتمتع بها، مما يتيح لها الحصول على تسهيلات من البنوك لتغطية خزينتها في حالات العجز الظرفية، إذ تقتصر عملية التمويل من البنوك على عمليات الاستغلال ولفترة محدودة، وهو ما يعرف بالسحب على المكشوف لتغطية الشيكات التي تقدمها المؤسسة لمورديها في حالة نقص في الرصيد . إن الثقة والسمعة الطيبة التي تتمتع بها مؤسسة مطاحن الأغواط في تعاملها مع البنوك تسمح لها بإمكانية الحصول على التمويل للتوسع في نشاطها بفتح خطوط إنتاج جديدة، أو تجديد التكنولوجيا المستعملة، مما يشكل لها فرصة حقيقية عليها الاستفادة منها واستغلالها .

رابعاً: المنافسون

على المستوى المحلي لا توجد منافسة حقيقية، وذلك لعدم وجود نشاط حقيقي في قطاع نشاطها باستثناء وجود مطحنة تابعة للقطاع الخاص، قدرتها الإنتاجية ضعيفة ونوعية منتجاتها لا ترقى إلى جودة منتجات المؤسسة محل الدراسة، وبذلك لا تشكل أي تهديد على المدى القصير والمتوسط، أما على المستوى الوطني فتوجد منافسة قوية للمطاحن المنتشرة عبر الوطن سواء من حيث الجودة و النوعية أو من جانب التكنولوجيا المستخدمة، وأحياناً في السعر، مما تشكل لها تهديد حقيقي بالرغم من أن حصتها السوقية على المستوى الجهوي مقبولة، ولها القدرة على توزيع منتجاتها بكل ربحية، و يتوجب عليها البحث عن إستراتيجيات تساعد على تنمية حصتها السوقية أو المحافظة عليها على الأقل في ظل التهديد من طرف المنافسون المحتملون .

إن المنافسين المحتملين لأكثر تهديد من المنافسين الحاليين على مستوى السوق الوطني بصفة عامة و على المستوى الجهوي بصفة خاصة، ولذا عليها اغتنام الفرص المتاحة لها في الوقت الحالي لتفادي خطر المنافسين المحتملين .

خامساً : النقابة

تعمل النقابة في مؤسسة مطاحن الأغواط على التوفيق بين العمال و الإدارة و تقريب وجهات النظر بينهما من أجل تحقيق الأهداف المسطرة، إذ تتميز العلاقة بينهما بالتعاون و السعي لنجاح المؤسسة في تحقيق بقاءها و إستمراريتها في قطاع نشاطها، وذلك لعدم وجود المنازعات بين العمال و مختلف المصالح، وكذا عدم وجود الإضرابات، مما يدل على أنه توفر المناخ الاجتماعي الملائم للعمل، و تساهم النقابة في التسيير بحضورها في مجلس الإدارة عن طريق ممثلها، ويدل هذا على وجود فرصة حقيقية يمكن للمؤسسة الاستفادة منها واستغلالها في نموها وتوسعها، خاصة في الآونة الأخيرة وما يتميز به محيط المؤسسات من إضرابات بصفة مستمرة .

2-2-2-4: تشخيص البيئة العامة لمطاحن الأغواط

في هذا الجزء يتم تشخيص البيئة العامة للمؤسسة محل الدراسة من خلال تحليل و دراسة مكوناتها و المتمثلة في العوامل الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية، القانونية، والسياسية .

أولاً: العوامل الاقتصادية

تتمثل في تلك العوامل المحيطة بالمؤسسة و التي لها تأثير مباشر على أداءها، وتتمثل هذه العوامل في النقاط التالية :

أ - الأسعار: نظرا للتغيرات في أسعار الصرف و التي أدت إلى ارتفاع المادة الأولية الأساسية في الأسواق العالمية، مما يؤثر على الكميات التي يستوردها الديوان الوطني للحبوب المرتبطة به المؤسسة محل الدراسة من ناحية الحصة المخصصة لها كونه الممون الوحيد المحتكر لتموينها، مما يؤدي إلى إنتاج غير منتظم، ويعتبر هذا العامل بمثابة تهديد مفروض عليها من محيطها، مما يتطلب منها البحث عن مصادر أخرى للمواد الأولية الأساسية في الإنتاج كأن تنشئ مزارع خاصة بها .

ب - الضرائب: تشكل إدارة الضرائب و الضمان الاجتماعي مخطرا كبيرا يهدد المؤسسات، كما أن النظام الضريبي غير مساعد على ترقية و تنمية المؤسسات الوطنية حتى يمكنها الصمود أمام المنافسة الخارجية بصفة خاصة، والقطاع الخاص بصفة عامة، إذ تمثل عائقا أمام المؤسسات، إلا أنه عند تحليل العلاقة الموجودة بين مطاحن الأغواط و إدارة الضرائب تبين أنها جيدة، حيث تقدم المؤسسة تصريحاتها بصفة منتظمة، وتسدد مستحقاتها في الأجال المحددة، إضافة إلى ذلك أنه هناك علاقة اتصال دائم و جيد بينهما لمتابعة الوضعية الجبائية لها وتسويتها في وقتها لتفادي أي تهديد يؤثر على سيرورتها، كما تبين أن المؤسسة محل الدراسة لا تواجه أي عبء مالي في تسديد مستحقاتها و يرجع ذلك إلى الخزينة الجيدة التي تتمتع بها، وتفادي التأخير في التصريحات، كما أنها تستفيد من إعفاءات ضريبية مرتبطة بالرسم على القيمة المضافة، والامتيازات المرتبطة بالاستثمار في إطار الوكالة الوطنية لدعم الاستثمار ANDI، ويعتبر هذا فرصة حقيقية متاحة لها يتوجب عليها الاستفادة منها حتى لا تتحول على طويل المدى إلى تهديد .

ثانيا: العوامل القانونية

يتم تحليل العوامل القانونية من خلال التطرق إلى سياسة التوظيف والدعم الحكومي لما لها من تأثير على مستقبل المؤسسة

أ - سياسة التوظيف و الأجور: تتمثل في القوانين التي تحكم العلاقات بين المؤسسة و العمال، إلا أن المؤسسة محل الدراسة تسير فيها هذه العلاقات وفق نظام الاتفاقيات الجماعية المبرمة بين المؤسسة و العمال في إطار قانون العمل، مما يسمح لها بوضع قوانين وإجراءات خاصة بها، و نظام خاص بالأجور والحوافز وفق الإمكانيات المالية المتاحة لها مع الأخذ بعين الاعتبار القوانين

المنظمة، فيما يخص بعض التعويضات والحد الأدنى للأجر الوطني المضمون، كما يتم تحديد حقوق وواجبات العمال في هذه الاتفاقية، أما فيما يخص التوظيف فالمؤسسة لها كامل الحرية في التوظيف حيث تكون وفق احتياجاتها من العمالة ووفق سياستها المسطرة في هذا الجانب، مما يعطي لها فرصة حقيقية تساعد على تحقيق أهدافها التي تصبو إليها .

ب - الدعم الحكومي: إن المؤسسة محل الدراسة لا تلقى الدعم الحكومي في الجانب المالي، إذ تتمتع بالاستقلالية التامة في اتخاذ قراراتها، وهي خاضعة لأحكام السوق مثلها مثل باقي المؤسسات الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية مما يعطي لها فرصة عليها الاستفادة منها، إلا أن الحماية التي توفرها الدولة للمنتج من حيث تحديد السعر، وفرض مورد وحيد يعتبر تهديد بالنسبة لها، إذ لا تستطيع أن تخفض التكاليف على أساس المادة الأولية مما يتطلب منها البحث عن ميزات أخرى في تخفيض تكلفة الإنتاج من أجل الوصول إلى أسعار تنافسية إلى جانب التميز في جودة منتجاتها.

ثالثاً: العوامل التكنولوجية

يتميز الجانب التكنولوجي بالتطور المستمر، وعدم مواكبته والتكيف مع التطورات الحادثة فيه تشكل تهديد للمؤسسة، فالمؤسسة محل الدراسة تستخدم تكنولوجيا عالية في عملية الإنتاج مقارنة بمنافسيها على المستوى المحلي والجهوي، أما على المستوى الوطني فهي متقاربة، مما يعطي لها فرصة حقيقية في الوقت الراهن، ومستقبلاً قد تشكل تهديداً خاصة على المستوى الدولي إذا لم تعمل على التكيف مع المتغيرات الحادثة في العالم، واستغلال الفرصة المتاحة لها في الوقت الراهن، بتنمية قدراتها و مهاراتها البشرية بوضع برامج للتكوين وفق التطورات التكنولوجية.

رابعاً: العوامل الثقافية و الاجتماعية

إن تحليل العوامل الاجتماعية والثقافية المحيطة بمطاحن الأعواط، لا تقل أهمية عن باقي العوامل، حيث تعتبر معياراً أساسياً يمكنها من تحديد سلوك وخصائص المستهلكين والتعرف على ميولهم، وهذا للمحافظة على ولاء زبائنهم والرفع من حصتها السوقية، إن تحليل ومعرفة درجة ثقافة المجتمع وقيمه تساعد في بناء أهداف مستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في كيفية التعامل مع تغيرات المستهلكين و يتم دراسة هذا الجانب من خلال نقطتين هما النمو الديمغرافي والمستوى التعليمي.

أ - النمو الديمغرافي : إن عدد السكان بالمنطقة بصفة خاصة و في الجنوب بصفة عامة في تزايد مستمر مما يعني أنه ستكون زيادة في الطلب على المنتجات الغذائية، مما يشكل لها فرصة حقيقية يتوجب استغلالها بتوجيه المستهلكين الجدد نحو منتجاتها.

ب - المستوى التعليمي: يتميز أفراد المنطقة بمستوى تعليمي جيد و تحضر عال، إذ أنهم ينشطون من خلال الجمعيات التي تسعى لحماية المستهلك، والتوعية بالمنتجات ذات الجودة، مما يدل على الوعي لدى المستهلكين، وهذا يعبر عن فرصة للمؤسسة عليها الاستفادة منها لتتمكن من المحافظة على حصتها أمام تنامي المنافسة من الداخلين الجدد لقطاع صناعتها.

خامسا: العوامل السياسية

تعتبر العوامل السياسية والاستقرار الأمني عاملا أساسيا في التأثير على أداء المؤسسة من حيث الحد من نشاطها وتهديد استمرارها وبقاءها في السوق، عند تحليل محيط مؤسسة مطاحن الأغواط و ما يراه القائمين على إدارتها أنه يوجد استقرار سياسي ملائم لنشاطها، إذ يرون أن نشاطها لم يتعرض للسلبات التي عاشتها البلاد، وأن الجانب الأمني لم يؤثر كثيرا عليها مثل ما حدث في الكثير من المؤسسات الوطنية، مما ساعدها على الاستمرار في نشاطها و القدرة على المنافسة في ظل المتغيرات المحيطة بها، إلا أن المفاوضات المتواصلة و المستمرة حول الانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، وكذا الشراكة مع الإتحاد الأوربي سينجر عنها عقبات وعوائق أمام المؤسسات للبقاء، ويشكل لها هذا تهديد حقيقي مستقبلي، مما يتطلب من إدارة المؤسسة بناء إستراتيجيات تساعدها على مواجهة التهديدات الناتجة عن هذا المحيط وتحويلها إلى فرص تزيد من قوتها ونموها .

سادسا: العوامل الدولية

إن مؤسسة مطاحن الأغواط لا تقوم بالتصدير، حيث أن إنتاجها موجه بدرجة أساسية إلى السوق المحلي و الجهوي، وبدرجة ثانية السوق الوطني، ولذا فالبيئة الدولية لا تخلق لها أي تهديد من حيث تصريف منتجاتها .

إلا أن ما نلاحظه أن هذه البيئة تفرض قيودها على كل المؤسسات الناشطة في هذه الصناعة من جانب المادة الأولية التي يتم استيرادها بدرجة كبيرة في غياب إنتاج محلي كاف من القمح، وهذا يتطلب البحث عن إستراتيجية ذات كفاءة عالية تعمل على توفير المادة الأولية اللازمة للإنتاج محليا في إطار الإستراتيجية والسياسة العامة للدولة .

3-4: استخدام نموذج SWOT في تقييم المؤسسة و اتخاذ القرار

بعد القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة محل الدراسة من خلال المعلومات التي تم جمعها أثناء عملية التشخيص، إذ سيتم في هذا المبحث تحديد الفرص و التهديدات الخارجية، ونقاط الضعف و القوة في البيئة الداخلية ومحاولة بناء مصفوفة التحليل الرباعي SWOT للاستفادة منها في تقييم وضعية المؤسسة و اتخاذ القرار .

1-3-4: فرص و تهديدات المؤسسة

تعمل مؤسسة مطاحن الأغواط في بيئة أعمال توفر لها فرص يمكن الاستفادة منها و استغلالها، كما تفرز تهديدات قد تشكل لها خطر يتهددها إن لم تعمل على تفاديه، وأهم الفرص و التهديدات التي تم التوصل لها من عملية تشخيص البيئة الخارجية و التي سيتم ذكرها نجد .

1-1-3-4 : تحديد الفرص و التهديدات

أولا : الفرص المتاحة في البيئة الخارجية

إن عملية تشخيص البيئة الخارجية وتحليل مكوناتها من خلال المعلومات التي تم جمعها حول هذه البيئة من داخل المؤسسة عن طريق المقابلة المباشرة، والمعلومات التي تم جمعها من المحيط الخارجي عن طريق الملاحظة البسيطة و المجردة للمحيط المحلي ساعدتنا في التوصل إلى مجموعة من الفرص تتمثل في:

- وفاء العملاء لمنتجات المؤسسة
- بيئة اقتصادية مشجعة.
- نقابة عمالية لا تعيق أداء المؤسسة.
- علاقة طيبة و جيدة مع إدارة الضرائب.
- الاستفادة من الإعفاء على الضريبة TVA (الرسم على القيمة المضافة).
- علاقة حسنة مع البنوك.
- تكنولوجيا جيدة و متطورة.
- بيئة سياسية و تشريعية مواتية.
- إمكانية حقيقية للتوسع في السوق.
- جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين الجهويين.

إن الفرص المتوصل لها تساعد على تشكيل مصفوفة الفرص و التهديدات التي يتم إعدادها لاحقا من أجل تحديد آثارها على المؤسسة و تبيان أهميتها.

ثانيا: التهديدات

إن التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية للمؤسسة و التي تم التوصل لها من عملية التشخيص ليست بالكثيرة مقارنة بالفرص المتاحة، وتتمثل هذه التهديدات في النقاط التالية:

- اعتماد المؤسسة على التكلفة في تسعير منتجاتها.
- تكاليف المؤسسة غير تنافسية.
- ضعف و عجز في التمويل بالمادة الأولية.
- منتجات المؤسسة غير محمية من طرف الدولة.
- وجود منافسة غير شرعية (sauvage) من الخواص.

2-1-3-4 : تحليل الفرص و التهديدات

بعد عملية تحديد أهم الفرص و التهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية لمؤسسة مطاحن الأغواط تم تحليلها انطلاقا من مصفوفة الفرص و التهديدات لمعرفة أهمية كل فرصة و تهديد و مدى تأثيرها على مسار المؤسسة .

أولا: تشكيل المصفوفة

في تشكيل مصفوفة الفرص و التهديدات تم إعطاء نسبة مئوية لكل عنصر من هذه العناصر، حيث تمنح النسبة الأكبر لأهم عنصر من حيث التأثير على المؤسسة، وتمت هذه العملية بالاعتماد على المقابلة الشخصية المباشرة مع القائمين على إدارة المؤسسة، في شكل جدول يحوي الفرص و التهديدات مع تبيان نسبة تأثير كل عنصر على أهدافها واحتمال حدوثه للوصول إلى أهميته .

جدول رقم(4-12) مصفوفة العوامل الإستراتيجية الخارجية

أهمية العنصر	إحتمال حدوث التأثير	تأثير العنصر على أهداف المؤسسة	البيان
			الفرص
56.	70.	80.	- وفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة
30.	50.	60.	- بيئة إقتصادية و إجتماعية مواتية
49.	70.	70.	- نقابة عمالية لاتعيق أداء المؤسسة
56.	80.	70.	- علاقة جيدة مع الضرائب
63.75	85.	75.	- علاقة جيدة مع البنوك
56.	70.	80.	- تكنولوجيا جيدة و متطورة
56.	80.	70.	- إمكانية حقيقية للتوسع في السوق
6.	30.	20.	- إعفاءات ضريبية TVA
60.	75.	80.	- جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين
.30	.50	.60	- بيئة سياسية و تشريعية مواتية.
1362			المجموع
			التحديات
28	40.	70.	إعتماد المؤسسة على التكلفة في تسعير منتجاتها.
40.	50.	80.	تكاليف المؤسسة غير تنافسية
63.	70.	90.	ضعف عملية التمويل بالمادة الأولية.
45.	60.	75.	منتجات المؤسسة غير محمية من طرف الدولة
.60	.75	.80	وجود منافسة غير شرعية.
236			المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل.

ثانيا: تحليل نتائج الجدول

من الجدول نلاحظ أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتوفر لها سبعة فرص حقيقية، وأربع تهديدات أساسية لها تأثير على أداءها و بقاءها في ظل المنافسة المحيطة بها و من بين الفرص المتاحة لها .

أ - **وفاء العملاء** : نلاحظ أنه توجد قابلية لدى المستهلكين لمنتجات المؤسسة وتفضيلهم لها عن باقي المنتجات دون التفكير في البحث عن المنتجات الأخرى، مما يدل على مدى الوفاء الذي تتمتع به لدى زبائنهم، وهذا يعطي لها فرصة حقيقية للتوسع في السوق والرفع من حصتها إن عرفت كيف تستفيد منها .

ب - علاقة جيدة مع الضرائب : تربط المؤسسة علاقة جيدة بإدارة الضرائب وتحظى بسمعة طيبة لديها، مما يسمح لها بعدم الوقوع في المخاطر الجبائية، وهو يعبر عن فرصة ذات أهمية تمكنها من التوسع في النشاط بفتح خطوط إنتاج جديدة .

ج - علاقة جيدة مع البنوك : تحتكم المؤسسة على رصيد نقدي جيد ومعتبر لدى البنوك المتعاملة معها، مما يسمح لها بتكوين علاقة جيدة وسمعة طيبة لديها، مما يعطي لها فرصة يمكن استثمارها في الحصول على قروض لتمويل نشاطات ومنتجات جديدة في إطار إستراتيجية التوسع للرفع من حصتها السوقية، وتحسين صورتها أكثر لدى الزبائن.

د- تكنولوجيا جيدة ومتطورة : تتميز مطاحن الأغواط باستخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة في العملية الإنتاجية مقارنة بالمنافسين على المستوى الجهوي بصفة عامة، والقطاع الخاص بصفة خاصة، مما يؤدي بها إلى التميز في جودة منتجاتها، وهذا يعطي لها فرصة يمكن الاستفادة منها في زيادة جودة الإنتاج من أجل الوصول إلى المعايير العالمية للجودة .

هـ - نقابة عمالية لا تعيق أداء المؤسسة : إن العلاقة الجيدة التي تربط مابين الإدارة والنقابة، والروح العالية والشعور بالمسؤولية لدى هذه الأخيرة، تساعد على تحفيز العمال على العمل في جو اجتماعي ملائم يؤدي إلى الرفع من أداءها، حيث تسعى المؤسسة لتوفير المناخ الجيد وتحفز عمالها من خلال التعويضات والعلاوات التي تمنحها لهم خاصة المشاركة في الأرباح المحققة في كل سنة، كل هاته النقاط أدت إلى تكوين العلاقة الطيبة بينهما، مما يعطي لها فرصة حقيقية يمكن أن تستفيد منها في بناء إستراتيجيات تساعد على التوسع والنمو في السوق .

و- إمكانية التوسع في السوق : إن الإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة والفرص المتاحة في بيئتها كلها ملائمة لإمكانية التوسع في السوق، سواء برفع حصتها السوقية، أو باقتحام أسواق جديدة ومنتجات جديدة تلبية لحاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم، وهو يمثل فرصة حقيقية أمام المؤسسة عليها استغلالها نظرا لأهميتها في نجاحها و تميزها .

ز- جودة المنتجات مقارنة بالمنافسين : إن الفرص المتاحة أمام المؤسسة و التي تمثل فرص ملائمة في البيئة الخارجية كونها ذات أهمية في نجاح المؤسسة و تطورها و تميزها على المنافسين بفتح خطوط إنتاج جديدة أو دخول أسواق جديدة، وذلك فيما إذا استغلتها واستفادت منها وإلا تحولت إلى تهديدات مستقبلية، إن الاستفادة من الفرص الملائمة يتوقف على مدى تأثير

التهديدات التي تواجهها والتي تعبر عن عوائق في طريق النجاح يجب التخلص منها أو التخفيف من حدتها وتتمثل أهم التهديدات التي لها آثار سلبية على المؤسسة فيما يلي:

أ - **تكاليف المؤسسة غير تنافسية** : تعتمد المؤسسة محل الدراسة على تحديد سعر البيع على أساس تكلفة الشراء دون تحليل باقي التكاليف الإنتاجية مما يؤثر على تحديد سعر التكلفة و من ثم سعر تنافسي للبيع، مما يبين أن المؤسسة تواجه خطر حقيقي في حالة دخول منافسين محتملين تتميز منتجاتهم بالجودة العالية و السعر الجيد مع استخدام تكنولوجيا ريفية ، خاصة من القطاع الخاص، مما يتوجب عليها البحث على كيفية التخفيف من حدة هذا التهديد .

ب - **ضعف عملية التمويل بالقمح** : إن اعتماد المؤسسة على ممون وحيد، ومحدد لحصتها من المادة الأولية، إذ تتغير من سنة لأخرى له آثار سلبية على نشاطها الإنتاجي و منه النشاط التسويقي، لدليل قوي على الأثر السلبي والمرتفع على أداءها مقارنة بالمنافسين خاصة القطاع الخاص الذي يتمتع بالحرية المطلقة في كيفية الحصول على المادة الأولية، ولذا يتوجب عليها البحث في كيفية التخفيف من آثار هذا التهديد لتتمكن من استغلال الفرص المواتية .

ت - **منتجات المؤسسة غير محمية من طرف الدولة** : في إطار الإصلاحات الاقتصادية التي عرفها الاقتصاد الوطني أصبح دور الدولة يقتصر على تنظيم الاقتصاد دون التدخل وتوفير الحماية للمؤسسات العمومية، باستثناء تحديد السعر في مثل هذه المنتجات ، مع فرض ممون وحيد عليها عكس ما هو موجود لدى الخواص من حرية في الحصول على المادة الأولية، مما يشكل تهديد حقيقي على المدى الطويل مما يتطلب من مؤسسة المطاحن من حد تأثيراته على أداءها والاستفادة من الفرص المتاحة .

ث - **وجود منافسة غير شرعية**: تعاني مطاحن الأغواط من المنافسة غير شرعية *sauvage* من طرف الخواص الذين يعمدون إلى بيع منتجاتهم دون فوترة مما يساعد تجار الجملة و المخازن على التهرب الجبائي، وهذا ما لا تستطيع القيام به المؤسسة محل الدراسة، مما أضعف حصتها السوقية، وأصبح يشكل لها تهديد حقيقي يعيق استفادتها من الفرص التي أفرزتها بيئتها الخارجية، و لذا عليها اتخاذ إجراءات للحد من آثار هذا التهديد .

لقد بينت نتائج التحليل للفرص والتهديدات التي تفرزها البيئة الخارجية، وبالتركيز على أهمها أن الفرص المتاحة أكبر من التهديدات التي تشكل عائق أمامها، و يدل ذلك على أن البيئة الخارجية في صالح مطاحن الأغواط، و يمكن استغلالها في بناء إستراتيجيات تساعد على النمو و التوسع في ظل الظروف البيئية المحيطة بها.

2-3-4 : نقاط الضعف و القوة الداخلية

تتمتع المؤسسة محل الدراسة بمجموعة من نقاط القوة التي تتيح لها إمكانية استغلال الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية، كما توجد نقاط ضعف التي تعبر عن القصور والعجز في الأداء تعمل على الحد من الاستفادة من البيئة المواتية للتوسع في نشاطها، يتم التطرق في هذا المطلب إلى أهم نواحي الضعف و القوة الموجودة لديها و العمل على تحليلها من خلال تشكيل مصفوفة العوامل الداخلية .

1-2-3-4: تحديد نقاط الضعف و القوة الداخلية

أ – نقاط القوة : أظهرت عملية تحليل و تقييم البيئة الداخلية جملة من جوانب القوة التي تتمتع بها مطاحن الأغواط، وذلك بالاعتماد على المعلومات التي تم جمعها من الوثائق الداخلية للمؤسسة و الاتصال المباشر بمختلف المصالح من أجل التوصل إلى مراكز القوة التي تتمتع بها، و تتمثل هذه الجوانب في :

- وجود استقلالية و توازن مالي .
- أموال كبيرة غير موظفة .
- استقرار في اليد العاملة .
- خبرة مهنية متراكمة معتبرة .
- تشكيلة منتجات متنوعة .
- قنوات توزيع ذات كفاء و توسع جغرافي .
- إمكانات مادية جيدة .
- تكنولوجيا حديثة مستخدمة .
- طاقة إنتاجية غير مستغلة .

ثانيا : نقاط الضعف

تبين من دراسة وتحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة أنها تعاني من عدة نقاط ضعف، والتي تعكس العجز في أداءها وعدم استغلال إمكانياتها المتاحة بطريقة عقلانية، إذ تؤثر هذه النقاط على استغلال الفرص المتاحة والتخفيف من أثار التهديدات الخارجية، وتتمثل أهم نواحي الضعف المتوصل لها فيما يلي :

- إهمال التكوين للعمال .
- إهمال الترويج و عدم إعطائه أهمية .
- غياب إدارة البحث و التطوير.
- عدم وجود نظام مساعد على تحليل التكاليف .
- ضعف طاقة التخزين للمنتجات النهائية .
- إهمال دراسات السوق .

إن النتائج المتوصل لها من عملية تشخيص البيئة الداخلية يمثل تحليل و تقييم الأداء الداخلي للمؤسسة من أجل التعرف على مراكز القوة والضعف في استغلال إمكانياتها الداخلية المتوفرة لها، في إطار المتغيرات البيئية المحيطة بها .

2-2-3-4 : تشكيل المصفوفة و تحليل النتائج

أولاً: تشكيل مصفوفة العوامل الداخلية

يتم تشكيل مصفوفة العوامل الداخلية بالاعتماد على نتائج تحليل البيئة الداخلية حيث تلخص نقاط القوة والضعف المتوصل لها من أجل تحديد أهميتها وأثرها على أداء المؤسسة واستغلال المتاحات المتوفرة لها من إمكانيات مادية و مالية و تسويقية و بشرية و تنظيمية، فمن خلال نقاط القوة والضعف، والاتصال بمختلف المصالح بالمؤسسة في محاولة لتحديد أثر كل نقطة من النقاط المتوصل لها على نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، وكذا التعرف على احتمال حدوثها من أجل التوصل إلى أهمية كل عنصر لتساعدنا في التحليل وبناء قرارات ذات فعالية .

حيث حدد أثر كل عنصر على أهداف المؤسسة باستخدام المتوسط الحسابي لتصريحات الإداريين، وبنفس الطريقة حسب احتمال حدوثه وباحصل الضرب بينهما تم التوصل لأهمية كل عنصر من العناصر التي أفرزتها عملية التشخيص البيئي الداخلي، كما يوضحه الجدول التالي :

جدول رقم(4-13) مصفوفة العوامل الإستراتيجية الداخلية

أهمية العنصر	احتمال حدوث التأثير	تأثير العنصر على أهداف المؤسسة	البيان
			نقاط القوة
72	90	80	- وجود استقلالية و توازن مالي
30	50	60	- أموال كبيرة غير موظفة
21	30	70	- طاقة إنتاجية غير مستغلة
72	90	80	- استقرار في اليد العاملة
72	90	80	- خبرة مهنية معتبرة
60	80	75	- تشكيلة منتجات متنوعة
45	60	75	- قنوات توزيع ذات كفاءة و توسع جغرافي
45	65	70	- إمكانات مادية جيدة
42	70	60	- تكنولوجية حديثة
459			المجموع
			نقاط الضعف
42	70	60	- إهمال التكوين.
8	40	20	- إهمال الترويج
45	75	60	- غياب إدارة البحث و التطوير
56	80	70	- عدم وجود نظام محاسبية تحليلية
64	80	80	- ضعف طاقة التخزين للمنتجات التامة
5,7	25	30	- إهمال بحوث السوق.
5,222			المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج التحليل

ثانيا: تحليل النتائج

بعد الانتهاء من إعداد مصفوفة تحليل العوامل الداخلية ، ومحاولة تحديد أهمية نقاط الضعف و القوة من حيث تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة ، تم التوصل إلى نقاط القوة ذات الأهمية التي تعكس الأداء الجيد لها و المتمثلة في سبعة نقاط أساسية ، و كذا نواحي الضعف التي تشكل عائق في إستغلال الفرص المتاحة مما يبين ضعف أداءها ، و تتمحور في أربع نقاط أساسية تتمثل في :

- ضعف طاقة التخزين بالنسبة للمنتجات التامة: إن إمكانية التخزين للمنتجات التامة في المؤسسة لمدة طويلة ضعيفة مما يؤثر على أداءها الإنتاجي، و يحد من إستغلال الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية للمؤسسة، إذ نلاحظ أن المنتجات النهائية تنتهي صلاحيتها في فترة وجيزة مما يؤدي بها إلى الإسراع في تصريف منتجاتها في أقرب وقت، و هذا ما يدعوها إلى التركيز على

السياسات التسويقية في الرفع من أداءها . و يتطلب منها هذا تصحيح الضعف الموجود لديها في جانب التخزين بالبحث عن إستراتيجيات ملائمة على تفادي ذلك .

- عدم وجود نظام محاسبة تحليلية : إن إعتقاد مؤسسة المطاحن بالأغواط على تكلفة الشراء، و عدم الإهتمام بتحليل تكاليف الإنتاج، له أثاره السلبية على أداءها، من حيث الوصول الى أسعار تنافسية مقارنة بمنافسيها من القطاع الخاص، ويعود ذلك لإنعدام نظام المحاسبة التحليلية المساعد على تحليل التكاليف و ترشيد قراراتها من جهة تحديد السعر، ويعتبر عائق في الإستفادة من الفرص المواتية في بيئتها و المساعدة على نموها .

- غياب إدارة البحث و التطوير: إن تطوير أساليب الإنتاج و التسيير و التسويق تمر من خلال إدارة البحث و التطوير ، و عدم وجود مثل هاته الإدارة في المؤسسة محل الدراسة يعتبر نقطة ضعف ذات تأثير قوي في تحقيق أهدافها، كما تعتبر عائق في الحد من التهديدات الخارجية و الإستفادة من الفرص المتاحة في بيئتها، واستغلالها في بناء إستراتيجيات التوسع و النمو، مما يتطلب منها العمل على تصحيح الضعف الموجود لديها في هذا الجانب .

- إهمال التكوين: للعنصر البشري دور هام في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات، و بالرغم أن مؤسسة مطاحن الأغواط تتمتع بنقاط قوة في هذا الجانب من حيث الإستقرار و الخبرة الجيدة لمواردها البشرية، إلا أن إهمالها للتكوين و التدريب لعمالها يعد نقطة ضعف ذات تأثير سلبي على نموها و تعيق إستغلالها للفرص المتاحة المساعدة على تحقيق التميز في أداءها، كما أنه تحد من تطوير و تحسن الأداء لديها، و لذلك يتوجب عليها العمل على إيجاد برامج تعمل على تنمية مهارات عمالها و تحفزهم على الإبداع .

إن جوانب الضعف التي تم التطرق لها تقتصر على النقاط التي لها تأثير سلبي قوي على تحسين أداءها و تعيق إستفادتها من الفرص الجيدة و المواتية لنموها و تطورها، ما لم تسعى إلى تصحيحها، أما نقاط القوة المساعدة على الاستفادة من الظروف البيئية المواتية فتتمثل في :

- وجود إستقلال و توازن مالي: يتميز الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة بقوته و ذلك إعتبارا من مؤشرات التوازن المالي، و تحليل الموارد المالية المتاحة لها، مما يعكس الإستغلال الجيد لمواردها المالية ،في العملية الإستثمارية و الإستغلال، و هذا يعطي لها إمكانية أكبر في الإستفادة من الفرص المتاحة و إستغلالها في تحسين و تطوير مركزها التنافسي، و بناء إستراتيجيات تؤدي إلى تحقيق أهدافها و تحسين أداءها و التميز على منافسيها .

- إستقرار في اليد العاملة : ما يميز الموارد البشرية في مطاحن الأغواط الإستقرار في العمل، الذي يعكس توفر الجو الإجتماعي الملائم للعمل و إستغلال الأفراد لقدراتهم و خبراتهم المهنية في تحسين وضعية المؤسسة، و يعطي لها ذلك قوة في التميز في الأداء و إمكانية النمو بإستغلال الفرص المتاحة في بيئتها الخارجية .

- خبرة مهنية معتبرة : تتمتع المؤسسة بخبرة مهنية متراكمة ناتجة عن الإستقرار في العمل و المكتسبة عبر الزمن، تسمح لها بتحقيق أداء جيد و الإستفادة من الفرص المتاحة في تحسين جودة منتجاتها، رغم الضعف الموجود لديها في التكوين و الذي يقلل من إستغلال هذه الفرص بشكل أحسن، و لذا عليها بتعظيم هذه الجانب بتصحيح نقاط الضعف المتواجدة في الموارد البشرية لتحقيق التميز في الأداء مقارنة بمنافسيها، و لتتمكن من تحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية بكفاءة أكبر.

- تشكيلة منتجات متنوعة: إن التشكيلة المتنوعة في المنتجات التي تتميز بها مؤسسة مطاحن الأغواط تعطي لها قوة أكبر في إقتناص الفرص المتاحة في بيئتها و المؤدية الى نجاحها و تحقيق أهدافها، بالتوسع أكثر في قطاع صناعتها بإضافة أنواع من المنتجات جديدة تلبية لرغبات زبائنها و إشباع حاجتهم للرفع من حصتها السوقية أمام منافسيها .

- قنوات توزيع ذات كفاءة و توسع جغرافي: إن ما تتمتع به مطاحن الأغواط من قنوات توزيع و تنوعها من مباشر و غير مباشر، و على رقعة جغرافية واسعة في الجنوب يساعدها على تصريف منتجاتها بكل سهولة و دون عقبات مما يحقق لها حصة سوقية مقبولة مقارنة بمنافسيها، يعطي لها قوة في الإستفادة من الفرص الحقيقية التي تفرزها بيئتها الخارجية المواتية للتوسع و تحقيق حصة سوقية أكبر، و ذلك لما تمتلكه من إمكانية لإضافة نقاط بيع جديدة و هو ما تسعى له ببرمجة فتح نقاط بيع على مستوى البيض و عين أميناس .

- إمكانيات مادية جيدة : إن ما يتوفر للمؤسسة من إمكانيات مادية ذات مستوى عال لهو جدير بالإهتمام، على إعتبار أنه يمثل نقطة قوة ذات أهمية معتبرة تساعدها على تحين الفرص التي تتيحها بيئتها، و الإستعانة بها في الإستفادة منها في إستغلال الفرص و التخفيف من التهديدات التي تواجهها، إذ تساعدها على التميز في الأداء على منافسيها، و الرفع من قدراتها الإنتاجية بإستغلال طاقتها الإنتاجية المتاحة لها، لتحقيق التوسع و النمو، و المحافظة على مكانتها في السوق لدى عملائها.

- تكنولوجيا حديثة : تمكنت المؤسسة من تحديث التكنولوجيا المستخدمة و الرفع من طاقتها الإنتاجية في سنة 1937، وذلك بتجديد إستثمارتها لمواكبة التطورات الحادثة في البيئة التكنولوجية ، فهي تتمتع بتكنولوجية عالية المستوى وذات تطور تقني حديث، مما ساعدها على تحسين قدرتها الإنتاجية و الرفع من الجودة في منتجاتها، مما يعطي لها قوة ذات أهمية في الإستفادة من الفرص الموجودة في بيئتها المواتية للتوسع و النمو في قطاع نشاطها و يعطي لها ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها على المستوى الجهوي .

إن تحليل نقاط القوة و الضعف ذات الأهمية تساعد على تقييم وضعية المؤسسة و الحكم على أداءها، حيث تتوفر على إمكانات مادية، بشرية، مالية، هائلة و ذات أهمية، ويعتبر هذا كمؤشر على إمكانية تطورها و نجاحها و الإستفادة من الظروف البيئية المواتية .

للإستفادة أكثر من عملية تشخيص البيئة يتوجب العمل على الدمج بين العوامل البيئية الداخلية و الخارجية في شكل مصفوفة تساعد على تحليل وضعيتها دون إهمال أي بعد من أبعاد البيئة العاملة فيها.

3-3-4: تحليل نتائج العوامل الإستراتيجية

بعد عملية تحديد و تحليل نقاط الضعف و القوة في البيئة الداخلية في مؤسسة مطاحن الأغواط على ضوء نتائج التشخيص و التحليل للإمكانات الداخلية، وكذا التعرف على أهم الفرص و التهديدات التي تطرحها البيئة الخارجية و تحديد و تحليل أثرها على المؤسسة تأتي في مرحلة مواءمة لاستكمال التشخيص الإستراتيجي للمؤسسة محل الدراسة إلى تشكيل مصفوفة العوامل الإستراتيجية المساعدة على تقديم البدائل الإستراتيجية ، بدءا بتشكيل المصفوفة وتحليل مخرجاتها لنصل إلى تحليل نتائج التشخيص الإستراتيجي لمطاحن الأغواط .

1-3-3-4: تشكيل و تحليل المصفوفة

يتم تشكيل مصفوفة SWOT على أساس نتائج تحليل مصفوفة العوامل الداخلية، ومصفوفة العوامل الخارجية و ذلك بمحاولة المزج بين عوامل البيئتين من نقاط الضعف والقوة، الفرص و التهديدات لتتشكل مصفوفة التحليل الرباعي لاعتمادها في عملية تقييم المؤسسة و مساعدتها في إتخاذ القرار بناء على النتائج التي تفرزها .

أولاً: تشكيل المصفوفة: عند تشكيل مصفوفة التحليل الرباعي أو ما يعرف بـ SWOT ينتج لنا أربع خانات نتيجة للتقاطع بين نقاط الضعف، القوة في البيئة الداخلية، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، و تتمثل في :

فرصة/قوة ، فرصة/ضعف ، تهديد/قوة ، تهديد/ضعف

و على أساس هذه الخانات يتم التحليل كما هو مبين في الجدول التالي

الجدول رقم (4-14) تحليل SWOT لمطاحن الأغواط

البيئة الداخلية	نقاط القوة	نقاط الضعف
البيئة الخارجية	<p>-وجود إستقلالية و توازن مالي</p> <p>-أموال كبيرة غير موظفة</p> <p>-طاقة إنتاجية غير مستغلة</p> <p>-إستقرار في اليد العاملة</p> <p>-خبرة مهنية معتبرة</p> <p>-تشكيلة منتجات متنوعة</p> <p>-قنوات توزيع ذات كفاءة و توسع جغرافي</p> <p>-إمكانات مادية جيدة</p> <p>-تكنولوجية حديثة</p>	<p>-إهمال التكوين.</p> <p>-إهمال الترويج</p> <p>-غياب إدارة البحث و التطوير</p> <p>-عدم وجود نظام محاسبة تحليلية</p> <p>-ضعف طاقة التخزين للمنتجات التامة</p> <p>-إهمال بحوث السوق.</p>
الفرص	<p>إستغلال الطاقة الإنتاجية غير مستغلة و العمل على توظيف الأموال غير الموظفة، مع المحافظة على الوضع الحالي أو زيادة التوسع في خطوط الإنتاج ، و ذلك بإستغلال الفرص المتاحة لها ،والعمل على تعظيم نقاط القوة المتوفرة لديها ، و ذلك بإتباع إستراتيجية النمو و التوسع</p>	<p>غياب تكوين العمال وتدريبهم على الأساليب الحديثة في الإنتاج و الإدارة ، و كذا غياب نظام لتحليل التكاليف للتحكم في التكلفة و الوصول الى الأسعار التنافسية ، و العلاقة الطيبة التي تتمتع بها مع الزبائن و جودة منتجاتها مقارنة بالمنافسين ، فعليها إستغلال هذه الفرصة بتفعيل البحث و التطوير و إعطاء أهمية للترويج ، و ذلك بإتباع إستراتيجية الإستقرار للمحافظة على الوضع الحالي</p>
التهديدات	<p>إعتماد المؤسسة على التكلفة في تسعير منتجاتها.</p> <p>تكاليف المؤسسة غير تنافسية</p> <p>ضعف عملية التمويل بالمادة الأولية.</p> <p>منتجات المؤسسة غير محمية من طرف الدولة</p> <p>وجود منافسة غير شرعية.</p>	<p>لها علاقة جيدة بزبائنها ، تربطها بهم قنوات توزيع متنوعة ، مما يسمح لها بالتغلب على المنافسة غير المشروعة ، تعمل على تحسين جودة منتجاتها بإستخدام الخبرة المتراكمة لديها ، وعليها إتباع إستراتيجية الإستقرار.</p>

المصدر : من إعداد الباحث بالإعتماد على نتائج التحليل البيئي

يساعد الجدول الخاص بمصفوفة SWOT على تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية و الخارجية، و الربط بينها من خلال مخرجات التشخيص الإستراتيجي الذي يساعد على بناء الإستراتيجيات التي تساعد مؤسسة مطاحن الأغواط على استغلال مواردها الداخلية و الربط بينها، مع وجوب التكيف مع المتغيرات الحادثة في بيئتها الخارجية .

ثانيا: تحليل نتائج المصفوفة : أظهرت مصفوفة SWOT الإستراتيجيات التي يمكن أن تتبناها المؤسسة محل الدراسة و المتمثلة في إستراتيجيات النمو و التوسع، و إستراتيجيات الاستقرار و نحاول توضيح ذلك بأكثر تفصيل من خلال أحرف المصفوفة الأربعة

- فرصة/قوة OS : بينت عملية الجمع بين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية و نقاط القوة الداخلية المتوفرة لديها، بأنه يمكن للمؤسسة تعظيم نقاط قوتها مما يساعدها على استغلال الفرص الحقيقية التي أفرزتها بيئتها، إذ نلاحظ أنه يمكنها استغلال الطاقة الإنتاجية المتوفرة لها من أجل الاستفادة من فرصة التوسع في السوق والحصول على حصة سوقية أكبر و ذلك بتوظيف الأموال المتاحة لها غير موظفة، عن طريق فتح خطوط إنتاج جديدة مع البحث على مناطق للتوزيع المباشر لمنتجاتها بإتباع إحدى إستراتيجيات التوسع و النمو، لتتمكن من البقاء و الاستمرار في وجه المنافسة التي تتهددها .

- تهديد/قوة TS : في هذه الوضعية تواجه المؤسسة تهديدات إلا أنه يمكنها تجاوزها، وذلك بتعظيم نقاط القوة الموجودة لديها، و كذا بالرجوع الى الفرص المتاحة، مما يخفف من أثر التهديدات، إذ نلاحظ أنه لها علاقة حسنة مع زبائننا، وقنوات توزيع متنوعة و كفاءة مع تغطية جزء من السوق الجهوي، يسمح لها بتخفيف حدة تهديد المنافسة غير المشروعة، و خطر التكاليف غير التنافسية، بالإعتماد على الجودة و النوعية التي تتميز بها منتجاتها، و كذا بتعظيم نقطة القوة في الموارد البشرية، و عليها في هذه الحالة إتباع إحدى إستراتيجيات الإستقرار لتتمكن من تقادي التهديدات البيئية و المحافظة على مكانتها بين المنافسين الحاليين و المحتملين .

- فرصة/ضعف OW : تعاني مطاحن الأغواط من الضعف في جوانب متعددة، مما يؤدي الى آثار سلبية على وضعها المستقبلي، وذلك كون نقاط الضعف تعمل على الحد من الاستفادة من الفرص المتاحة، مما يتطلب منها العمل على تصحيحها على اعتبار أن الظروف البيئية مساعدة على ذلك في الوقت الحالي، فغياب التكوين ، نظام لتحليل التكاليف، وانعدام إدارة للبحث و التطوير، و كذا إهمال الترويج لهي من العوامل الأساسية للنجاح و الاستفادة من الفرص التي تفرزها بيئتها

الخارجية، وعليها السعي لتفعيل هذه الجوانب حتى لا تعيق نموها و توسعها، وعليها بإتباع إستراتيجيات الاستقرار للاستفادة أكثر من الفرص .

- تهديد/ضعف TW : برغم من أن عملية الدمج بين التهديدات الخارجية و نقاط الضعف الداخلية نتج عنها وضع غير مرغوب فيه، إلا أننا نلاحظ عند التأمل فيها أنه يمكن للمؤسسة تجاوز هذه الحالة كون أن الفرص المتاحة و نقاط القوة المتوفرة هي أكثر و أقوى من التهديدات و نقاط الضعف ، مما يسمح لها بتصحيح نقاط الضعف و تفادي التهديدات و تحويلها الى فرص و ذلك بإتباع أحد إستراتيجيات الاستقرار التي تساعدها على ذلك .

2-3-3-4 : تحليل نتائج التشخيص

إن تحليل النتائج التي أفرزتها مصفوفة SWOT تبين أن المؤسسة لها إمكانيات كبيرة تساعدها على إستغلال الفرص و تدنيه نقاط الضعف، و يسمح بالحكم على أداءها بصفة عامة، لإختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة لوضعيتها

أولاً: تقييم الأداء العام لمؤسسة مطاحن الأغواط

إن النتائج المتحصل عليها من عملية التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة محل الدراسة تمثلت في النقائص و الإيجابيات التي يمكن استخدامها في تحديد توجهها العام، حيث تعبر نقاط الضعف التي تم التوصل لها على الضعف في الأداء الداخلي، في حين نقاط القوة التي تم تحديدها تعكس الأداء الجيد في نشاطها، و لا يمكن لها معرفة أداءها العام و الحكم عليه إلا في إطار بيئتها الخارجية التي تؤثر عليه بصفة مباشرة و غير مباشرة، و في هذا الإطار تم التوصل الى أن وضعيتها جيدة و أداءها مقبول و ذلك ما عكسه تحليل SWOT ، ويستنتج أداءها الجيد من خلال النقاط التالية :

- إستقلالية مالية وتوازن مالي جيد فمن خلال مؤشرات التوازن المالي التي تعبر عن الوضعية المالية الجيدة التي تتمتع بها المؤسسة و هو ما يعكس الأداء المالي الجيد .

- أداء في الموارد البشرية مقبول ، وهذا ما عكسه الاستقرار في اليد العاملة، مما يدل على الرضا لدى العاملين على ما تقدمه لهم المؤسسة في المقابل ما يقومون به من جهد من أجل تحسين و تطوير أداءها الإنتاجي .

- قنوات توزيع كفؤة وفعالة ، و هذا يعكس الأداء التسويقي الجيد في المؤسسة من قدرتها على تصريف منتجاتها بكل سهولة ، ودون أية عقبات .

- كما يتضح أداءها الجيد من خلال رضا العملاء على منتجاتها و كذا الولاء و السمعة الطيبة التي تحظى بها لديهم .

- كما أن العلاقة الحسنة مع النقابة و السعي منها إلى توفير المناخ الملائم للعمل يعكس الأداء الحسن للمؤسسة

و مما سبق يمكن القول أن التشخيص الإستراتيجي يساعد على تقييم المؤسسة و تحديد مستوى الأداء لديها مما يسمح لها ببناء إستراتيجيات على أساس مستوى الأداء المتوصل له.

ثانيا: الإستراتيجيات المتبعة لاستفادة من الفرص المتاحة

يعتبر التشخيص الإستراتيجي الأداة الأساسية لمعرفة المكونات الإستراتيجية في البيئة الخارجية و موازنتها مع عناصر البيئة الداخلية، فعملية تقييم و تشخيص المؤسسة محل الدراسة مكنت من معرفة مستوى أداءها و تقييم وضعها العام مما يسمح لها بتكوين بدائل إستراتيجية للاستفادة من الفرص المتاحة وتعظيم نقاط القوة المتوفرة لديها، حيث لاحظنا من خلال تحليل SWOT كيف يمكن لها الاستفادة من التشخيص الإستراتيجي في صياغة الإستراتيجيات المناسبة لوضعها في إطار المتغيرات البيئية و المتمثلة في إستراتيجيات الاستقرار و النمو و البحث عن الاختيار الأنسب و الذي يتم توضيحه في هذا الجانب .

- إستراتيجيات النمو: يمكن أن تتبع المؤسسة إحدى إستراتيجيات النمو وذلك على أساس نتائج التحليل حيث جوانب القوة و الفرص المتاحة أكثر من التهديدات، إذ يتم وضع أهدافها في زيادة الحصة السوقية، و إستغلال الطاقة الإنتاجية غير المستغلة، إذ عليها إتباع إستراتيجية التنوع و ذلك بإضافة منتجات جديدة و التوسع في السوق من خلال فتح نقاط بيع جديدة على المستوى الجهوي، و الرفع من جودة منتجاتها.

- إستراتيجيات الاستقرار: كما يمكن للمؤسسة إتباع إحدى إستراتيجيات الاستقرار في الحالات الأخرى كما بينه تحليل SWOT سابقا، و ذلك للمحافظة على وضعها الحالي، وهنا أحسن إستراتيجية هي إستراتيجية الثبات كأحد إستراتيجيات الاستقرار.

نلاحظ أن تحليل SWOT ساعد في تكوين بدليلين إستراتيجيين يمكن للمؤسسة الإعتماد على أحدها في تحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية في ظل بيئتها، مما يتطلب إتخاذ القرار المناسب، و بتحليل البدائل المتاحة و ربطها بنتائج تحليل البيئة الخارجية و الإمكانيات الداخلية المتاحة للمؤسسة، نوصي بإختيار إستراتيجية التنويع كإستراتيجية لنمو و توسع المؤسسة، و مبررات هذا القرار تعود إلى كونها تتمتع بنقاط قوة جيدة و متعددة ، و فرص كثير مواتية لتطبيق هذا النوع من الإستراتيجيات.

خلاصة الفصل

من الدراسة الميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط ، و بمحاولة إسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة لمعرفة مدى إمكانية تطبيق أساليب التشخيص الإستراتيجي، وبناء على المعلومات التي تم جمعها، إستخلصنا مجمل نقاط الضعف و القوة في البيئة الداخلية، و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية، و من خلالها تم التوصل إلى أن المؤسسة تمتلك موارد بشرية، مالية، و مادية مع تشكيلة منتجات ذات نوعية و جودة ممتازة، و في مقابل ذلك وجود ضعف من حيث إهمال التكوين و الترويج و عدم تواجد إدارة للبحث و التطوير، أما البيئة الخارجية أفرزت فرص متعددة متمثلة في إمكانية التوسع في السوق، و نقابة مساعدة على تطوير الأداء و الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية، مع وجود تهديدات خاصة المنافسة غير المشروعة المشجعة على التهرب الضريبي من خلال البيع دون فوتره، و ما لا تستطيع المؤسسة القيام بها، إن نتائج التشخيص الإستراتيجي بإستخدام إحدى أدوات التحليل الأكثر شيوعا ساعدت على تقييم الوضع لمطاحن الأغواط ، وكذا في بناء بدائل إستراتيجية لاستفادة من الفرص المتاحة و الحد من التهديدات الخارجية تم على أساسها إختيار البديل الأحسن، لنصل إلى إمكانية إستخدام التشخيص الإستراتيجي في تقييم الأداء و إتخاذ القرار في المؤسسة محل الدراسة بإستخدام أسلوب SWOT كأحد أدوات التحليل الإستراتيجي المساعدة على تحليل البيئة و الأكثر إستعمالا، حيث تم التوصل إلى أهم النتائج منها:

✓ أن التحليل الإستراتيجي يساعد على تقييم المؤسسة انطلاقا من تحليل و تقييم البيئة الداخلية للتعرف على الجوانب الإيجابية و السلبية في الوظائف الأساسية لها و التعرف على الأداء بها ، و هذا ماتوصلنا له في حالة المؤسسة التي تتمتع بجوانب إيجابية كثيرة في مقابل جوانب ضعف قليلة .

✓ إن التحليل الإستراتيجي يساعد على تقييم الوضع العام للمؤسسة و ذلك بعملية الربط بين الأداء الداخلي و نتائج تحليل البيئة الخارجية و ذلك من خلال التعرف على الفرص و التهديدات التي لها تأثير على نشاطها بإستخدام التحليل الرباعي .

✓ أن التحليل الإستراتيجي يساعد على إتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة و ذلك بالإعتماد على نتائج التحليل و صياغة الإستراتيجيات المناسبة، و التي تتلائم مع بيئتها الخارجية و أهدافها، و رسالتها .

✓ أن التشخيص الإستراتيجي يساعد مطاحن الأغواط على تحديد المخاطر التي تتهددها و مساعدتها على حلها، و إتخاذ القرار ،لما يوفره من معلومات و بيانات لمتخذي القرار، و هذا ما بينه أسلوب تحليل SWOT المطبق على المؤسسة محل الدراسة .

خاتمة

تحظى المؤسسات الإقتصادية باهتمام كبير في المجتمعات على أساس أنها النواة الأساسية للإقتصاد , حيث يتم فيها كافة الأنشطة الإقتصادية , و لذا تسعى المؤسسات إلى رفع مستوى أداؤها في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بها , و لذا كانت هذه الدراسة التي تمحورت حول كيفية إيجاد الصلة بين التشخيص الإستراتيجي و تقييم الأداء و إتخاذ القرار , و توصلنا في نهاية هذا البحث إلى الخاتمة التي سنتطرق من خلالها إلى:

- أهم النتائج التي تم التوصل لها كخلاصة لدراسة الإشكالية و إختبار الفرضيات التي تم بناءها في المقدمة.

- تقديم توصيات يمكن الإستفادة منها سواء على مستوى النظري , أو بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة تساعدها على تطوير أداؤها و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

- إقتراح الآفاق لمواصلة البحث ضمن حقل الأداء و التشخيص الإستراتيجي.

1: نتائج الدراسة

من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج وفق أسلوب علمي و منهجي, على أساسها نتأكد من صحة الفرضيات المقدمة سلفا.

1-1- في إطار الفصل الأول المرتكز على تقديم مفاهيم عامة حول المؤسسة و الإستراتيجية و التشخيص, و مدى ترابط هذه المفاهيم فيما بينها, و هل هناك علاقة بين المؤسسة و بيئتها؟ حيث توصلنا إلى النتائج التالية.

1-1-1 إن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على بيئتها تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق أهدافها الأساسية في إطار بيئتها.

1-1-2 الإستراتيجية هي عبارة عن أداة منهجية تحقق للمؤسسة أهدافها , على اعتبار أنها دالة على التوجه المستقبلي للمركز التنافسي لها, إذ تهتم بجوانب البيئة الداخلية و الخارجية , الحالية و المستقبلية و تحديد مدى تأثيرها عليها مستقبلا.

1-1-3- تمثل الإستراتيجية خطة عمل متكاملة و شاملة تربط بين المؤسسة و بيئتها و ذلك من خلال المراحل التي تمر بها عملية إعداد و صياغة الإستراتيجيات , حيث تمنح للمؤسسة القدرة على إمتلاك الميزة التنافسية.

1-1-4 إن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن علم له أساسياته و مبادئه العلمية التي يعتمد عليها في الفكر الإداري , و فن كون المديرين الإستراتيجيين يعملون على إستغلال قدراتهم الفكرية و الذهنية على إستغلال مكونات البيئة الخارجية و محاولة التكيف معها من أجل بلوغ الأهداف المراد تحقيقها , و هذا ما تطرقت إليه النماذج المتوازنة في الإدارة الإستراتيجية.

1-1-5 يعتبر التشخيص أداة تسييرية تسمح بتحليل وضع المؤسسة بالإعتماد على النتائج التي يقدمها , في إتخاذ القرار و بناء السياسات المستقبلية و تصحيح المسار ا على أساس المعلومات التي يوفرها للمؤسسة .

1-1-6 أن التشخيص يستخدم بشتى فروع في المؤسسة لتحليل وضعها , و تحليل المشاكل و التهديدات التي تواجهها قبل , أثناء , و بعد وقوع المشكل كونه لا يتوقف في معرفة نقاط الضعف و القوة و التهديدات التي تواجهها , بل يغوص في بحث الأسباب التي أدت إلى ذلك مما يجعل منه أداة ذات فعالية في التسيير.

1-1-7 التشخيص الإستراتيجي يتمثل في الفحص الدقيق للبيئة الداخلية لمعرفة و تحديد نقاط النجاح التي تقودها نحو التقدم و تحقيق الأهداف , و بتحليل مكونات البيئة الخارجية و ربطها بالعوامل

الداخلية , يصبح أداة تساعد الإدارة على إتخاذ القرار , فهو أداة لإرشاد القائمين على الإدارة إلى مواطن القوة و الضعف لديها.

إن النتائج التي تم التوصل لها تبين أن التشخيص الإستراتيجي ذا أهمية في العملية التسييرية و لا يمكن الإستغناء عنه لما يوفره للمؤسسة من معلومات تساعد في المحافظة على بقاءها و نموها من خلال تحليل ميادين النشاط و البيئة الخارجية , و تتوقف نجاعة التشخيص الإستراتيجي لبيئة المؤسسة على ما يتوفر من معلومات تساعد على التوصل للفرص و التهديدات و تحديد نقاط الضعف و القوة

2-1- الفرضية الأولى و الثانية:

في الفصل الثاني قمنا بدراسة مراحل التشخيص الإستراتيجي و المداخل المستخدمة في تحليل مكونات البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة مع التأكد من مدى فعالية أدوات التحليل الإستراتيجي في بيئة أعمال المؤسسة , و ذلك في محاولة تحليل هذه الأدوات و تبيان أهميتها في تحليل البيئة الداخلية و الخارجية و التعرف على مدى إمكانية مساعدتها في التكيف و المتغيرات البيئية, و ضمن نفس السياق حاولنا التأكد من الفرضية الأولى (إن التشخيص الإستراتيجي ذا أهمية بالغة في عملية التسيير و لا يمكن الإستغناء عنه , لأنه يلعب دور هام في بقاء و نمو المؤسسة من تحليل البيئة الداخلية و الخارجية , فالتشخيص الإستراتيجي يحلل ميادين النشاط , و يحدد الفرص المتاحة و التهديدات التي تواجهها المؤسسة) و الفرضية الثانية (يتطلب التشخيص الإستراتيجي تعبئة خاصة و إعادة تخصيص الموارد المتاحة في المؤسسة للإستفادة منه في تكيفها مع متطلبات التغيير التي يفرضها محيطها, و لا يتأتى لها ذلك إلا من خلال إتباع أدوات معينة تساعد على تحليل بيئتها و التوصل إلى تقييم وضعها و بناء إستراتيجيات مستقبلية) إذ تم التوصل للنتائج التالية:

النتائج متمثلة في :

1-2-1 – أن التشخيص الإستراتيجي عبارة عن أداة يعتمد عليها في تحليل و فحص مكونات البيئة الخارجية , و تقييم و دراسة عناصر البيئة الداخلية , لمواجهة المخاطر البيئية التي يمكن أن تكون عامل ضغط عليها في ظل الظروف السائدة في محيطها, و هذا من أجل ضمان سلامتها و بقاءها بالإعتماد على الأساليب و المداخل المساعدة على التحليل.

2-2-1 التشخيص الإستراتيجي يعطي أولوية للعوامل ذات الأهمية و الأكثر تأثيرا على وضع المؤسسة , مما يسمح بتقييمها على أساس ميادين النشاط الإستراتيجية في إطار الهيكل التنافسي

للقطاع , وهذا يساعد المؤسسة بالتعرف على الكفاءات المميزة لها , و تحديد عوامل النجاح , مما يجعل منه أكثر شمولية و فعالية في العملية التسييرية , و هو يختلف عن التحليل الكلاسيكي الذي لا يأخذ الأبعاد البيئية بعين الإعتبار.

1-2-3 إن ما يميز التشخيص الإستراتيجي عن أساليب التحليل الكلاسيكي , أنه عملية مستمرة تهدف إلى القيام بالعمل بشكل صحيح و ذلك لما يوليه من أهمية للبيئة أثناء التحليل , و تبرز أهميته في الوقاية من التهديدات التي قد تشكل خطر على مستقبل المؤسسة و كذا في حالة وقوع مشاكل , إذ يسمح بتكوين رؤية شاملة عن واقع و مستقبل المؤسسة من عملية الربط بين الماضي و الحاضر و المستقبل في تحليل وضعيتها.

1-2-4 يشكل التشخيص الإستراتيجي مرتكز أساسي في عملية التحليل و تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها من خلال ما يقدمه من معلومات عن البيئة الداخلية و الخارجية, و كذا تحليل ماضيها و حاضرها للتخطيط لمستقبلها ليصل في الأخير إلى بناء و تحديد مساراتها الإستراتيجية بما يتفق و

1-2-5 إن إستخدام أسلوب تحليل محفظة الأنشطة يقوم على مراحل عدة متكاملة فيما بينها , حيث يتم تقسيم أنشطة المؤسسة إلى ميادين النشاط الإستراتيجي DAS , إذ يتم تقسيمها على أساس مجموعة منتجات متشابهة و موجهة لتلبية حاجات الزبائن في سوق تنافسي , و هذا بتطبيق أحد أساليب التحليل المتمثلة في مصفوفة BCG , مصفوفة ADL و مصفوفة GE.

1-2-6 إن إستخدام أسلوب تحليل المحفظة يساعد المؤسسة على تحديد و معرفة موقع كل ميدان نشاط إستراتيجي , و بالتالي تحديد التوجه الإستراتيجي و ذلك بالإعتماد على بعدين أساسيين في التحليل هما الوضعية التنافسية التي تتعلق بالبيئة الداخلية , و جاذبية الصناعة المرتبطة بالبيئة الخارجية , و يبقى لكل نموذج خصائصه و مميزاته رغم التشابه الكبير بين مختلف نماذج تحليل المحفظة.

1-2-7 يعتبر أسلوب تحليل SWOT من الأساليب إلي يركز عليها لتحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة و ذلك من خلال تحليل البيئة الداخلية و تحديد نقاط الضعف و القوة بها, و تحليل البيئة الخارجية المساعدة على معرفة الفرص و التهديدات التي تفرزها , و كذلك من خلال الموائمة و الربط بين نتائج تحليل البيئتين و توفير المعلومات المناسبة لبناء إستراتيجيات.

1-2-8 إن تحليل SWOT عبارة عن أسلوب لتحليل الظروف البيئية و الممكنة للتغيير , لما يوفره من مؤشرات و معلومات موضوعية لتحديد المخاطر المحتملة , و تقديم الأساليب لمحاولة تفاديها قبل

وقوعها من خلال الإستراتيجيات التي يعمل على بناءها , مما يجعل منه أداة ضرورية للمؤسسات في صياغة البدائل الإستراتيجية و تحديد الإتجاه الإستراتيجي في ظل مقدراتها على التكيف مع المتغيرات البيئية التي تعتبر عاملا أساسيا من عوامل النجاح.

9-2-1 يعتبر أسلوب تحليل الفجوة أحد أدوات التحليل الإستراتيجي , إذ يمكن المؤسسة من المقارنة بين وضعها الحالي و الوضع المستقبلي , حيث يساعدها على تحديد المجالات التي يجب التركيز عليها في تحليل الإستراتيجيات , و ذلك بالرجوع إلى المراحل الأولى لإعداد الإستراتيجية و المتمثلة في تحليل البيئة لتقدير قوة المؤسسة و ضعفها , و معرفة الفرص المتاحة و المخاطر التي تهددها في البيئة الخارجية من أجل سد الفجوة التي تم التوصل لها.

10-2-1 يعمل أسلوب تحليل الفجوة الإستراتيجية على تحليل بيانات و بيئة المؤسسة في الماضي و الحاضر و المستقبل لتوفير المعلومات اللازمة لتحديد توجهها الإستراتيجي المستقبلي , إذ يهتم بدراسة الماضي و تحليل الحاضر و رسم المستقبل , فمن خلال المعلومات الكمية و الكيفية التي يوفرها يتكون للمؤسسة قاعدة معلومات يمكن الإعتماد عليها في بناء سياسات و إستراتيجيات على ضوء المتغيرات البيئية المحيطة بها.

11-2-1 إن الأدوات المستخدمة في التشخيص الإستراتيجي تعمل كلها في إطار تحليل البيئة الداخلي و الخارجية من أجل تحليل مكوناتها و التعرف على جوانب القصور و الإيجاب المتوفرة لديها , و الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية , حيث توفر هذه الأدوات المعلومات و البيانات المساعدة على بناء التوجهات الإستراتيجية المستقبلية في ظل المتغيرات البيئية.

12-2-1 تساعد أدوات التحليل الإستراتيجي المؤسسة على تشخيص وضعيتها الماضية و الحاضرة و المستقبلية لتتمكن من جمع المعلومات حول إمكانيتها الداخلية و تحديد وضعها التنافسي , و العمل على الربط بين البيئة الخارجية و المتاحات الداخلية , في لا تستطيع تشخيص وضعيتها إلا من خلال إنتهاج هذه الأدوات التي تتطلب توفر معلومات دقيقة عن بيئتها و تعبئة جيدة من أجل التوصل إلى نتائج يمكن الإعتماد عليها .

إن النتائج التي تم التوصل لها تبين أن عملية التشخيص الإستراتيجي التي تعتبر ذات أهمية في تحليل بيئة المؤسسة من أجل توفر معلومات دقيقة و فعالة يعتمد عليها في تقييم الوضع التنافسي و التخطيط للمستقبل , لا يمكن أن تتحقق إلا بإستخدام أحد أدوات التحليل الإستراتيجي التي عرفت في الفكر الإستراتيجي , و هذا ما يؤكد صحة الأولى و الثانية.

1-3- الفرضية الثالثة و الرابعة:

في الفصل الثالث عالجت دور و أهمية تقييم الأداء في المؤسسة و المداخل التي يتم إعتماها في عملية التقييم و تحليل عملية إتخاذ القرار و صناعته في المؤسسة الإقتصادية مبينين أهميته و مراحلها و بالتطرق للأداء و القرار الإستراتيجي في محاولة ربطه بالبعد الإستراتيجي , مع دراسة إمكانية استخدام أدوات التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة و إتخاذ القرار في ظل المتغيرات البيئية على إعتبار المؤسسة نظام مفتوح على بيئتها, و في نفس المنوال قمنا بإختبار الفرضية الثالثة (عملية تقييم الأداء تعتبر كمحرك و دافع لتطور المؤسسة , من خلال السعي لتحسين أداءها و التميز عن باقي المنافسين في إطار التعقد البيئي و الحركية المستمرة فيها, و التركيز على البعد الإستراتيجي في تقييم الأداء , أصبح التشخيص الإستراتيجي ضرورة لإستخدامه في تقييم الأداء من خلال استخدام أدوات التحليل الإستراتيجي) و الفرضية الرابعة(تتطلب عملية إتخاذ القرار الفعال أساليب علمية يعتمدها متخذ القرار في صناعة قراراته الإستراتيجية , و التشخيص أحد هذه الأساليب المستخدمة في إتخاذ القرار , لما يوفره من معلومات صحيحة و دقيقة حول بيئة أعمال المؤسسة.) حيث توصلنا إلى جملة من النتائج تتمثل في :

1-3-1 تقييم الأداء يمثل تلك العملية المصاحبة للنشاط الإداري, فهي جزء مهم للعمل الإداري في المؤسسة و مختلف النشاطات, إذ يعتبر مفتاح نجاحها و تميزها , فعلمية صياغة الأهداف و الإستراتيجيات , و كذا عملية الاختيار المبنية على أسس علمية لا يوصلها للنجاح إلا إذا قامت بعملية تقييم أداءها بإستخدام طرق و نماذج تساعد على ذلك.

1-3-2 يتم استخدام مجموعة من المداخل لعملية تقييم الأداء في المؤسسة , إذ تعمل على جمع المعلومات من البيئة الداخلية للمؤسسة و معالجتها و تحليلها , إلا أن هذه المداخل أهملت البعد الإستراتيجي في عملية التقييم مما يجعلها غير كافية في التقييم و الوصول إلى معرفة الوضع الحقيقي لها في ظل التحديات التي تواجهها في بيئة غير مستقرة تتميز بالتعقد و التداخل , هذا ما يدعوها إلى البحث عن أساليب تأخذ الأبعاد الإستراتيجية بعين الإعتبار.

1-3-3- إن وصول المؤسسة إلى تقييم أداءها بشكل يتناسب مع المتغيرات البيئية دون إهمال البعد الإستراتيجي , يتطلب منها القيام بتحليل و دراسة البيئة الداخلية و الخارجية و العمل على الربط بينهما للقيام بإتخاذ الإجراءات التصحيحية بشكل فعال و دقيق . لعل من أهم ما تم إستخدامه في هذا الجانب بطاقة الأداء المتوازن كمدخل حديث في تقييم الأداء لضمانها الشمولية و المصدقية و الدقة

في التقييم , إلا أنه يبقى غير كاف في عملية التقييم و ذلك لأهميته في بناء الإستراتيجيات و تصحيح المسار و إتخاذ القرار.

1-3-4- إن أدوات التحليل الإستراتيجي و من خلال تشخيص البيئة الداخلية و تقييم الإمكانيات الداخلية و تحديد نقاط القوة و الضعف , و تحليل مكونات البيئة الخارجية و التعرف على الفرص و التهديدات , و من خلال الجمع بينهما و عمل على الموائمة بينها في شكل توليفة , يمكن أن تقييم المؤسسة وضعيتها التنافسية و التعرف على مستوى أداءها مقارنة بالمنافسين في القطاع . و منه يمكن تطبيق التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء المؤسسي.

1-3-5- يمكن للمؤسسة إستخدام مصفوفة نماذج تحليل المحفظة في تقييم الأداء , و ذلك من خلال تحليل جاذبية الصناعة و المركز التنافسي بالإعتماد على مجموعة من المؤشرات , كالحصة السوقية , قوة النشاط , معدل النمو .. و من خلال الخانات الأربع للمصفوفة و وضع نشاطاتها داخل هذه الخانات و داخل الدوائر أن تحدد مركزها التنافسي و منه الحكم على أداءها , و هذا ما يجعل من هذا الأسلوب أداة مساعدة على تقييم وضع المؤسسة و ربطه بالبعد الإستراتيجي.

1-3-6- إن التعرف على مستوى أداء المؤسسة و مواطن الضعف و القوة لديها , و ربطها بمكونات البيئة الخارجية يتم بإستخدام مصفوفة SWOT , إذ يساعد تحديد نقاط القوة و الضعف و الفرص و التهديدات و العمل على الربط بينها المؤسسة على تقييم أداءها الكلي , حيث تعمل مصفوفة العوامل الداخلية على تحليل نقاط الضعف و القوة و التعرف على الأداء الداخلي , و لتتمكن المؤسسة من تقييم أداءها في ظل المتغيرات البيئية و المنافسة عليها تحليل مصفوفة العوامل الخارجية المساعدة على دراسة و تحليل الفرص و التهديدات , مما يساعدها على تكوين مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية التي تساعد في تكوين توليفات بين مصفوفة العوامل الداخلية و مصفوفة العوامل الخارجية و من خلالها تقييم أداها الكلي مقارنة بالمنافسين .

إن النتائج المتوصل لها تبين أنه يمكن إعتماد التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء بإدخال البعد الإستراتيجي كأحد العوامل الأساسية في عملية التقييم في ظل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة , مما يساعدها على التميز في الأداء مقارنة بمنافسيها في قطاع صناعتها , بصفة شاملة لوضعيتها , و مساعدتها في تكوين بدائل إستراتيجية ذات فعالية على أساس المعلومات التي يوفرها هذا المدخل , و لا يمكن لها تحقيقه بإستخدام الأساليب التقليدية. و هذا ما يؤكد و يثبت صحة

1-3-7- يلعب القرار الإستراتيجي دور هام في نجاح المؤسسة و يكمن هذا الدور في عملية صنع القرار من خلال المراحل التي يمر بها إنطلاقا من تحديد و تحليل المشكلة وصولا إلى صياغة البدائل و إختيار الأنسب منها , بالإعتماد على المعلومات التي يوفرها التشخيص الإستراتيجي حول بيئتها و المتغيرات الحادثة فيها , بدءا بدراسة و تقييم المكونات الداخلية للمؤسسة و تحديد الضعف و القوة في أداءها الداخلي و ربطها بتحليل مكونات البيئة الخارجية و ما تفرزه من تهديدات و فرص , مكونة بذلك مصدر معلومات أساسي يساعد الإدارة العليا على صناعة قراراتها الإستراتيجية المساعدة على النجاح و البقاء في بيئتها.

1-3-8- ما يستنتج من عملية تحليل القرارات الإستراتيجية و صناعتها أنه كلما كبر حجم أعمال و نشاطات المؤسسة و تعقدت في إطار الظروف المحيطة بها , كلما زاد تعقد و صعوبة صناعة القرار في البيئة المتسمة بالحركية و عدم الإستقرار, مما يتطلب إيجاد أساليب و أطر مساعدة على تجميع البيانات الضرورية من البيئة المحيطة و تحليلها و فق مناهج علمية تعمل على تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الدقيقة و الصحيحة المساعدة على إتخاذ القرار, من بين الأساليب التي يمكن أن يعتمد عليها في ذلك أدوات التشخيص الإستراتيجي التي تأخذ البعد البيئي بعين الإعتبار عند التحليل الداخلي و الخارجي للبيئة و الربط بينها .

1-3-9- تتوقف فاعلية القرار المتخذ من قبل المؤسسة , و نجاحه في تحقيق الأهداف المراد بلوغها , على مدى التحكم و معرفة العوامل المؤثرة فيه , و كذا توفر المعلومات المناسبة و ذات الكفاءة المبنية على أدوات التحليل الإستراتيجي للبيئة و من بينها تحليل SWOT الذي يساعد على تقييم البيئة الداخلية و الخارجية و الجمع بين النتائج التي تفرزها عملية التحليل , للوصول إلى معرفة مستوى أداء المؤسسة الذي يعتبر كمدخل لإتخاذ القرار من خلال الإختيار بين البدائل الإستراتيجية التي تمت تنميتها و صياغتها على أساس الموائمة بين نقاط الضعف و القوة في البيئة الداخلية و الفرص و التهديدات في البيئة الخارجية .

1-3-10- يمكن إستخدام أسلوب تحليل المحفظة في عملية البحث عن المعلومات و تحليلها لتحديد مستوى الأداء في المؤسسة , إذ يتم تزويد الإدارة العليا بالمعلومات الأساسية عن الظروف البيئية المحيطة بها لإستخدامها في عملية صياغة البدائل الإستراتيجية و إتخاذ القرار حول أفضل بديل يلبي حاجاتها و يحقق لها أهدافها . إن إستخدام مؤشرات النمو و المركز التنافسي , جاذبية الصناعة , و السوق حسب كلاً نموذج من نماذج المحفظة " **BCG ; ADL; GE** " و ما توفره هذه النماذج من معلومات حول المؤشرات المستخدمة و مقارنتها بالمنافسين لتحديد الوضع العام للمؤسسة

ومساعدتها في بناء إستراتيجيات وفق النتائج التي أفرزتها يتشكل لها مجموعة من الخيارات التي تعمل المؤسسة على إتخاذ القرار بشأنها على أساس المعلومات التي وفرتها عملية التحليل .

1-3-11- إن المحددات البيئية تبين أن نجاح إتخاذ القرار يعتمد بشكل أساسي على خصائص و مكونات كل من البيئة الداخلية و الخارجية بصفة كبيرة , كونها مصدر التهديدات و الفرص التي تؤثر على المؤسسة . إن عدم التأكد و السرعة التغير في البيئة المحيطة يؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة , و ذلك كون القرارات التي تم إتخاذها تتصف بعد التأكد , و لتفادي إحتتمالات الفشل و عدم النجاح في القرارات المتخذة و المرتبطة بمستقبلها من بقاء و نمو , يجب عليها القيام بدراسة و تحليل هذه التغيرات لتحديد المخاطر التي تهددها و تؤثر بشكل سلبي في صناعة القرار و نجاحه , و هذا ما يتيح التشخيص الإستراتيجي .

إن النتائج التي تم التوصل تكذ أن التشخيص الإستراتيجي ذا أهمية بالغة في عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في إطار الظروف البيئية المحيطة بها , فهو يعمل على دراسة و تقييم الإمكانيات الداخلية المتاحة و ربطها بالبيئة الخارجية بتحليل المتغيرات الموجودة بها و مكوناتها المتصفة بعد الإستقرار مما يساعد المؤسسة على الحد من المخاطر التي تهددها , و هذا ما يعكس دور التشخيص الإستراتيجي في تزويد متخذي القرار بالمعلومات الضرورية حول بيئة المؤسسة و يجعل منه أداة ذات كفاءة و فعالية في إتخاذ القرارات المؤدية للنجاح , و من خلال ما سبق يمكن أن يتم إستخدام التشخيص الإستراتيجي كمدخل يساعد على إتخاذ القرار الإستراتيجي بإستخدام أدوات التحليل الإستراتيجي ' و هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة .

1-4- الفرضية الخامسة:

في إطار الدراسة الميدانية التي تم إجراؤها في مؤسسة مطاحن الأغواط , و ضمن مرتكزات التحليل , و بإسقاط الجانب النظري على المؤسسة محل الدراسة التي تنتمي إلى قطاع ذا أهمية إستراتيجية في الاقتصاد الوطني , و في سياق تحليل إشكالية مدى إستفادة مؤسسة مطاحن الأغواط من أدوات التشخيص الإستراتيجي في تقييم الأداء و إتخاذ القرار الإستراتيجي , حيث إرتكزت هذه الدراسة على تقديم المؤسسة في محاولة لمعرفة إستراتيجيتها و رسالتها و تحليل بيئتها الخارجية و الداخلية بإستخدام أسلوب تحليل SWOT كمدخل لتقييم أداءها و مساعدتها في إتخاذ القرار , و بالموازة مع إختبار صحة الفرضية الأخيرة لهذه الدراسة (تحتاج المؤسسة الجزائرية إلى تبني رؤية واضحة في إنتهاج التشخيص لكي تتمكن من تقييم و تحسين الأداء , ومساعدتها على صناعة و إتخاذ القرارات

الكفاءة , ضمن سياستها و إستراتيجيتها العامة) و توصلنا من خلال تحليل الدراسة الميدانية إلى النتائج التالية:

1-4-1- تتمتع مؤسسة مطاحن الأغواط بنقاط قوة عديدة مقارنة بجوانب الضعف لديها , و كذا إمتلاكها لفرص كبيرة متاحة في بيئتها الخارجية مع وجود تهديدات قليلة مما يعكس الوضع الجيد الذي تتمتع به مقارنة بمنافسيها مع توفر بيئة مواتية للإستثمار و التوسع , مما يسمح لها ببناء إستراتيجيات تساعد على تصحيح نقاط الضعف و تفادي المخاطر التي تهددها , ومن جانب آخر تعظيم نقاط القوة للإستفادة من الفرص المتاحة.

1-4-2- ما لوحظ من عملية تحليل البيئة الداخلي للمؤسسة محل الدراسة وجود نقاط ضعف لها آثار غير جيدة على مستقبلها إن لم تعمل على تصحيحها, و تكمن أهم جوانب الضعف في غياب نظام محاسبة تحليلية يساعدها على تحليل التكاليف و الوصول إلى أسعار تنافسية , و كذا غياب تكوين العاملين وفق برامج و مناهج حديثة تقودها إلى التميز في الأداء , إضافة إلى ذلك و جنا غياب إدارة تهتم بالبحث و التطوير كونها مؤسسة إنتاجية تحتاج لمثل هذه الإدارة لمساعدتها على البحوث لتطوير منتجاتها و تحسين حصتها السوقية , كما أنها لا تولي أهمية لعملية الترويج لمنتجاتها مما يؤثر على الجانب التسويقي مستقبلا أمام المنافسة المتنامية من القطاع الخاص في نفس نشاطها بصفة خاصة.

1-4-3- غياب إستراتيجيات مكتوبة في مطاحن الأغواط , و هذا لا يعني أنها لا توجد لديها إستراتيجية , و ما تم التوصل له من خلال المقابلة و تحليل تقارير التسيير فإن المؤسسة لها إستراتيجية و رسالة و رؤية غير واضحة المعالم في ظل غياب الإدارة الإستراتيجية التي تساعد على تحليل بيئتها و البحث على نقاط القوة و الفرص التي تساعد على تحقيق رسالتها و رؤيتها المستقبلية.

1-4-4- إن إستخدام التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة محل الدراسة و تحديد نقاط ضعفها و قوتها و الفرص و التهديدات يمكنها من بناء إستراتيجيات مستقبلية تسمح لها بإستغلال الفرص المتاحة في بيئتها مما يعزز مركزها التنافسي , و من أهم الإستراتيجيات التي يمكن إتباعها إستراتيجية الإستقرار و التوسع , مما يبين أهمية التحليل الإستراتيجي في معرفة الأداء في المؤسسة محل الدراسة .

5-4-1- إن أسلوب تحليل SWOT يمكن أن يساعد مطاحن الأغواط في تحديد وضعيتها التنافسية و صياغة البديل الإستراتيجي الذي يساعدها في المحافظة على مكانتها بين المنافسين , فمن خلال نقاط الضعف و القوة التي تم التوصل لها , و الفرص و التهديدات التي تم تحديدها , و بالموازاة بينهما باستخدام مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية تمكنا من التوصل إلى تحديد البدائل الإستراتيجية التي يمكن الإختيار فيما بينها و منه إتخاذ القرار الإستراتيجي المتمثل في أحد البدائل الإستراتيجية – إستراتيجية النمو و التوسع – و ذلك على أساس نتائج تقييم الأداء التي تتميز بأنها جيدة و هذا لتغلب نقاط القوة و الفرص على الضعف و التهديدات .

6-4-1- إن الوضع العام لمؤسسة مطاحن الأغواط جيد و يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية , لما تتميز به من إمكانات مادية و بشرية ذات كفاءة و سمعة طيبة في محيطها من العملاء, بنوك , إدارة الضرائب , و هذا ما يعطي لها فرصة التوسع و الرفع من حصتها السوقية بإستغلال الإمكانيات المتاحة لها مقارنة بمنافسيها على المستوى الجهوي.

7-4-1- إن تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة محل الدراسة , و من خلال ما توفر من معلومات التي تم جمعها و تحليلها بإستخدام أسلوب تحليل SWOT في تقييم أداءها الداخلي و تقييم و دراسة بيئتها الخارجية , و إنطلاقا من النتائج التي توفرت من تطبيق هذا الأسلوب نلاحظ أنه توفرت معلومات مقبولة عن محيطها يمكن إستخدامها في بناء بدائل إستراتيجية و إتخاذ القرار الملائم لأهدافها و المتغيرات البيئية لقطاع أعمالها.

و كإستنتاج عام , التشخيص الإستراتيجي يمثل أداة أساسية للإدارة الإستراتيجية لما يوفره من معلومات مساعدة في تقييم الأداء و إتخاذ القرار على أساس النتائج المتوصل إليها من تحليل البيئة بالإعتماد على الأدوات الأساسية في عملية التحليل مما يتركنا نقول أنه يمكن إستخدام التشخيص الإستراتيجي كمدخل لتقييم الأداء و إتخاذ القرار دون إهمال البعد الإستراتيجي في التحليل.

2: التوصيات

من النتائج التي تم التوصل لها ضمن هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني لإشكالية إستخدام التشخيص الإستراتيجي في تقييم الأداء و إتخاذ القرار , يمكن تقديم توصيات يستفاد منها في الدراسات العلمية و المؤسسة الإقتصادية لمساعدتها على توفير المناخ المناسب للتشخيص الإستراتيجي و تحقيق التميز في الأداء , و من أهم هذه التوصيات التي يمكن طرحها مايلي:

1-2- لتتمكن المؤسسة من البقاء و الإستمرار في بيئة تسودها المنافسة و عدم الإستقرار , يجب عليها إنتهاج و تطبيق أساليب و أدوات تساعد على تحليل البيئة و تحديد مركزها التنافسي , الذي يسمح لها بتقييم و وضعها و إتخاذ قراراتها الإستراتيجية في ظل المتغيرات البيئية .

2-2- العمل على إيجاد نظام معلومات كفؤ يعمل على توفير المعلومات الضرورية لإستخدامها في عملية التشخيص الإستراتيجي للوصول إلى نتائج دقيقة و صحيحة يمكن الإعتماد عليها في إتخاذ القرار على إعتبار أن هذا الأخير يتأثر بالمتغيرات البيئية.

3-2- بعث نظام محاسبة تحليلية يهتم بحساب و تحليل التكاليف و السعر التكلفة لبلوغ الأهداف المتوخاة من عملية التحليل الإستراتيجي و العمل على تحقيق أسعار تنافسية , مما يجعل منه مصدر معلومات داخلي مساعد على تحليل الإمكانيات الداخلية.

4-2- ضرورة تبني التفكير الإستراتيجي في الممارسة الإدارية من طرف المؤسسات لضمان بقاءها و إستمرارها في ظل بيئة متسمة بعدم الإستقرار لمساعدتها على إعتداد إستراتيجيات مبنية على البعد الإستراتيجي كأحد العوامل الأساسية للنجاح و كذا الربط بين مكونات البيئة الداخلية و المتغيرات في البيئة الخارجية.

5-2- ضرورة توفير نظام معلومات فعال , يساعد على توفير المعلومات الإستراتيجية لإستخدامها في عملية التحليل و تقييم الأداء و صياغة البدائل الإستراتيجية و إتخاذ القرار , حيث يسهل في عملية تدفق المعلومات و الإتصال.

6-2- ضرورة تركيز مطاحن الأغواط على تبني المفهوم التسويقي , و العمل على إيجاد أساليب و طرق تقودها إلى الريادة في عملية تصريف منتجاتها و الرفع منت حصتها السوقية .

7-2- يتوجب على مطاحن الأغواط إستغلال البيئة المواتية بإنشاء مراكز توزيع في الولايات المجاورة للحصول على حصة سوقية أكبر , كما يتوجب عليها تنويع منتجاتها بإدخال منتجات جديدة أصبح الطلب عليها أكثر من طرف المستهلكين مثل الكسكسي , العجائن بأنواعها, و البسكويت .

8-2- على المؤسسة وضع إستراتيجية تموينية و ذلك بالبحث على مصادر تموين جديدة للرفع من طاقتها الإنتاجية

2-9- إنشاء إدارة تهتم بنظم المعلومات الإستراتيجية من حيث الجمع و التصنيف و المعالجة للربط بين المؤسسة و بيئتها و توفير المعلومات الأساسية حول القطاع , لإستخدامها في التحليل الإستراتيجي و إتخاذ القرار عند الحاجة لها.

2-10- نشر ثقافة التفكير الإستراتيجي بين العاملين , مع استقطاب الكفاءات المتخصصة في هذا الميدان, و العمل على تنمية مهاراتهم الفكرية و الإبداعية من خلال وضع برامج تكوينية لتحقيق التميز في أداء موردها البشري على إعتبار أنه الركيزة الأساسية في النجاح.

3 : أفاق البحث

من خلال معالجة إشكالية بحثنا المتمحورة حول التشخيص الإستراتيجي و دوره في تقييم الأداء و إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية , و من التحليل النظري و الدراسة الميدانية بدت لنا بعض الإشكاليات التي يمكن الاهتمام بها لمواصلة البحث في هذا المجال و منها:

3-1- الإدارة الإستراتيجية كمدخل لتعزيز الأداء التنظيمي –دراسة حالة المؤسسة الجزائرية

3-2- نحو بناء نموذج يعتمد على التفكير الإستراتيجي في تقييم أداء العاملين

3-3- دور التشخيص الإستراتيجي في بناء نظام معلومات إستراتيجي

3-4- التحليل الإستراتيجي و معوقات تطبيقه في المؤسسة الجزائرية.

3-5- الإدارة الإستراتيجية كمدخل لقياس الجودة في المؤسسة الاقتصادية

و في الأخير نرجو أن نكون وفقنا في هذه الدراسة كبدائية لدراسات أكثر عمقا و إتساعا في إشكالية البحث التي تم مناقشتها.

المراجع المعتمدة في الدراسة

- 1- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص8-350.
- 2-LASARY, Economie de l'entreprise, imprimerie ES- SALAM Cheraga, Alger ,2001,p7.
- 3- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 1993، ص24-31.
- 4- ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دار المحمدية، الجزائر، 1990، ص14.
- 5- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص2-159.
- 6-P.bervuot dans hdarkpiere: objectives et structure de gudage de l'entreprise, CNR.S.paris,1979,p21
- 7-Cacazard et S.separi,contrôle de gestion manuel et application, dunon,1996,p21
- 8-J.M.Avriac et avtre, economie d'entreprise, tome 2, jean lamour, France, 1996,p56
- 9 - لابي الشيخ وآخرون، الاقتصاد والمؤسسة، طباعة الصفحة الزرقاء، الجزائر، 2003، ص24-197.
- 10-Ahmed Koudri, économie d'entreprise, ENAG, Alger,1999,23-43
- 11-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، وزارة العدل، القانون التجاري، طبع الديوان الوطني للأشغال التربوية، 2001، 153-154.
- 12-الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، قانون رقم 08/93 المؤرخ في 25 أبريل 1993 المتضمن انشاء الشركات، العدد1993، 43.
- 13- محمد سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص142
- 14- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص5
- 15-Dalloz, lexique de gestion,5 eme edition,LTV,Italie,2000,p13-202.
- 16- محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات: تقنيات واستراتيجيات، مطبعة عين البنيان، الجزائر، 2001، ص23-25

- 17- محمد صالح حناوي، فريد الصحن، مقدمة في المال و الأعمال، جامعة الإسكندرية، 1995، ص20
- 18- أحمد جميل توفيق، الإدارة المالية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1977، ص 20 .
- 19-Pierre Conson , Gestion Financier de L'entreprise , paris , dunon tome 1 , 1983,p481
- 20- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص129-166
- 21- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، 1993، ص20.
- 22-LASARY, Le marketing c'est facile, imprimerie ES- SALAM , Alger ,2001,p15.
- 23- بسام أبو خضر، اسماعيل أبو العلاء، ادارة المشتريات والمخازن، دار الفكر، عمان، 1987، ص11.
- 24- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص24-478.
- 25- عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص10-203.
- 26- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2004، ص18-222.
- 27- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص24-121.
- 28- عايدة سيد الخطاب، الإدارة الإستراتيجية المتقدمة، ماس للطباعة ، مصر ، 2009، ص12-253.
- 29-J.c.tanden, Strategie industrielle, verbert, paris, 1998,p26-42.
- 30- محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق : مدخل استراتيجي كمي، دار الحامد، عمان، 2007، ص18-74.
- 31- نعيم إبراهيم الطاهر، الإدارة الإستراتيجية : المفهوم ،الأهمية ،التحديات ،عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص9-152.
- 32- محمد الصيرفي ، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2008، ص20-433.

33- بوزيدي دارين ،مساهمة لإعداد إستراتيجية المؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الانجاز بسكرة، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة باتنة، 2005/2004، ص12-144.

34-A.CH, Martinet, Stratégie, veribert, paris, 1983,p37

35-JL.Charronets sparie, Organisation et gestion de l'entreprise, paris, 2001,p327.

36- أحمد ماهر، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص82-206.

37- علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط2 ، 1997، ص185-186.

38- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، بطاقة الأداء المتوازن: المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي، المكتبة العصرية ،مصر، 2009، ص25-109.

39- محفوظ احمد جودة، إدارة الجودة الشاملة : مفاهيم وتطبيقات، دار وائل، عمان، 2004، ص119.

40-Raymord –alain thiétrat ,jean-;ure muer xuereb stratégies: concepts-méthodes –mise en ouvere, dunod, paris,2005,p24.

41- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية : منهج تطبيقي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2007، ص20-239.

42- مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط2، 2005، ص18-181.

43- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيمها ، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل ، عمان ، ط2، 2006، ص31-271.

44- نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان ، ط2، 2004، ص34-265.

45- مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص41-241.

46- طاهر محسن منصور الغالبي وآخرون، إستراتيجية الأعمال :مدخل تطبيقي ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، ط 2006، ص22.

47- إسماعيل محمد السيد ، الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم وحالات تطبيقية ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، 1990، ص16-263.

48- احمد ماهر ، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2005، ص65.

49-B.Malcar, Y.Rajaud, Fonction personnel, formation magazine N6, paris, 1987,

- 50-نادية العارف ، الإدارة الإستراتيجية :إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001،ص.47
- 51- جميل احمد توفيق المدني ، ادارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1984،ص.380
- 52-Kamel hamdi, diagnostic et redressement d'entreprise, imp. ES-Salam, Alger, 2002, p34.
- 53-Oliver Meir, diagnostic stratégique, dunocl, paris,2005,p37.
- 54-<http://www.fr.wikidia>,diagnostic stratégique, Date de consultation :01 mars2008.
- 55- حسن موسى راغب،المبادئ العلمية للسياسات والاسرراتيجيات الإدارية ،مصر 1993،ص135.-137
- 56-Le concept de groupe stratégique :<http://www.campus.hezri.fr> / Stratégie /cfap1-.htm/date de consultation:27.04.2008.
- 57- محمد علي جعلوك، فريق العمل الفعال، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، ط1، 1999،ص.10
- 58- حسين علي الزعبي، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل استراتيجي، دار وائل ، عمان، ط1، 2005،ص104.-105
- 59-Jean Pierre helfer et autre," Management Stratégie et organisation", Vuibert, paris, 1996,p12-125.
- 60-J.F Souterain et p.farcet, organisation et gestion de l'entreprise, édition Beriti, Alger, 2007,p139.
- 61-www.bozoid.free.cours/diagnostic stratégique, chap1,date de consultation:25-02-2008.
- 62-copyright@ 2005iuiil/project manager, date de consultation:25-06-2007.
- 63- مهدي حسين، زويلف، علي سليم العلوانة، إدارة الشراء والتخزين، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، ط1، 1988،ص19.
- 64- محمد إسماعيل بلال، إدارة الإنتاج والعمليات، دار الجامعية الجديدة، مصر ،2004،ص.17
- 65- مدني عبد القادر علاقي، ادارة الموارد البشرية، المؤسسة الحديثة للصحافة (دار العلم) جدة، السعودية،1993،ص59.-93
- 66-André Boyer et Autres, panorama de la gestion, les édition chihab, Alger, 1997,p139-141.

67-قربة معمر ،دور التشخيص المالي و الإقتصادي في بناء الأهداف و إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية -دراسة حالة مطاحن الأغواط- غير منشورة- جامعة البلدية، 2005 .

68- محمد عبد السلام، الرؤية المستقبلية في الإدارة الإستراتيجية، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2008،ص.122

69-Abdelrahman Al.Jaboori, taheer Mansoor, Strategic Management, Dar wael publishing, Aman, 2005,p83-124.

70- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة، عمان، ط2004،1،ص177-296.

71- محمد الصيرفي ، التخطيط الاستراتيجي ، مؤسسة مورس الدولية،إسكندرية، مصر، ط2008،1،ص.192

72- جمال رشيد عبد العزيز، منهج مقترح لتطوير قياس وتقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، رسالة دكتوراه (أعمال غير منشورة) ، كلية التجارة ، جامعة عين الشمس ، مصر ، 2004،ص109-112.

73-Charpentier, organisation et gestion de l'entreprise, imprimerie chirat,Alger , 2004,p75.

74-Maria Zerizer, Stratégie d'entreprise : cours et exercices corrigés, BERIT édition ,Alger ,2010,p39-40.

75-Michel darbelet et autre , l'essentiel par le management , BERIT édition ,Alger ,2007,p411.

76-Isabelle et Paul Morin ," politique générale et stratégie de l'entreprise", vusert, paris,1994,p118

77- إيمان عبد الرحمان، المرجع المختصر في الإدارة، شعاع للنشر والعلوم، سورية، 2005،ص.48

78- سعد غالب ياسين ، الإدارة الدولية ، دار اليازوري ، عمان، 2007،ص143-195.

79- نعمت عباس الخفاجي ، الفكر الاستراتيجي : قراءات معاصرة ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2008،ص.294

80- حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة، مصر، 2008،ص97-441.

81-Steiner, J.Minerr, management, policy and stragy, M.Book company, 1986mp195.

82- طاهر محسن منصور الغالبي ،محمد صبحي إدريس ،الإستراتيجية وبطاقة الأداء المتوازن،دار الزهران، عمان، 2009،ص.230

83-http: www.qse-France.com/article/analyse swot-ffom,date de consultation:22 mars2009.

84- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السمرائي، نظم المعلومات الإستراتيجية:مدخل استراتيجي معاصر، دار المسيرة ،عمان، ط1، 2008،ص.153

85-http: www.Business PME, analyse strategique, P01, date de consultation:07mars 2011

86-http: www.theggulfbiz.com/vb/showthread,swot analysis , date de consultation:03 juin 2011

87- نبيل مرسي خليل ،التخطيط الاستراتيجي،دار المعرفة،مصر،1996،ص101.

88- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،دراسات في الإستراتيجية وبطاقة التقييم المتوازن ،دار الزهران، عمان،2009،ص43-234

89- عفاف محمد أبو العينين الباز، أوراق المكون الإداري، تقييم الأداء الاستراتيجي للمنظمات الحكومية المصرية لمدخل التطوير الإداري، مركز الدراسات والاستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر،2004،ص5-18 .

90- توفيق محمد عبد المحسن،اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن،دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006،ص3-143.

91- العيداني الياس،دور التقييم الاستراتيجي في زيادة فعالية أداء المنظمات : حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال المدينة، مذكرة ماجستير ،غير منشورة،جامعة يحي فارس المدينة، 2008-2009، ص6-40

92- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، مجلة الباحث، العدد 07، 2009-2010، جامعة ورقلة، الجزائر،ص218-219

93- مجيد الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010،ص31-.

94- توفيق محمد عبد المحسن،اتجاهات حديثة في التقييم والتميز في الأداء: ستة سيجما وبطاقة القياس المتوازن،دار الفكر العربي، مصر، 2005-2006،ص3.

95- زهير ثابت، كيف تقييم أداء الشركات والعاملين: سلسلة الدليل العلمي لمدير القرن 21، دار قباء للطباعة، مصر، 2001،ص15-91.

96- شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الأعمال: منظور كلي، دار الحامد، الأردن، 2010،ص221-306 .

97- عبد الملك مزهودة،مقال حول الأداء بين الكفاءة والفعالية-مفهوم وتقييم-مجلة العلوم الإنسانية،العدد01،نوفمبر 2001، جامعة خيضر، بسكرة،ص95.

98-Hamdi,http://www.iererjah.com.date de consultation le 25-03-2005.

تعرف على طرق تقييم الأداء

99- محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص138-140.

100- ألاء فيصل هياجنة، قياس وتقييم أداء مؤسسة الضمان الاجتماعي الأردنية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، جامعة اليرموك، الأردن، 2009، ص15-23.

101- فيصل صالح محمد، عبد الرحمن محمد سالم، الأداء التنظيمي وأبعاد قياسية في الجامعات العربية مقياس بطاقة الدرجة المتوازنة للأداء، ملتقى حول موازنة البرامج والأداء في الجامعات العربية، دمشق، سوريا، 25-27 جويلية 2004، ص141-142.

102- حنان تركمان، الرقابة الإستراتيجية ودورها في الأداء، رسالة دكتوراه، جامعة دمشق، سوريا، 2006-2007، ص55-59.

103-Paul R.niven, Balarced scorecard step pay- step, Maximixing, performance and Maintaining, resultes new yorrk, 2006,p13.

104- بشير علاق، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، دار اليازوري، الأردن، 2008، ص49.

104- صبحي جبر العتبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد، الأردن، ط1، 2005. ص59.

105- صديقي مسعود، دور المراجعة في إستراتيجية التأهيل الإداري للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة الباحث، العدد01، جامعة ورقلة، 2001، ص60.

106- مجلة مدارك، العدد التاسع+العاشر، www://htm- تاريخ الزيارة 15-03-2011

107- فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص130-129.

108- ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي، عمان ط1، 2007، ص69.

109- أحمد خطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة: نظريات وإستراتيجيات و نماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، عمان الأردن، ط1، 2009، ص253.

110- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة: نظريات ومفاهيم، عالم الكتاب الحديث، عمان 2001، ص198-200.

111- عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2003، ص132.

112- عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1996، ص96-97.

113- أحمد بن عبد الرحمان الشميمري و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال: الأساسيات والإتجاهات الحديثة، مكتبة العبيكان، الرياض، السعودية، ط1، 2001، ص111.

114- حسن حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات ،العمليات الإدارية –وظائف المنظمة، دار الحامد، عمان، ط2، 2009،ص88.

115- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل، عمان، ط1، 2007،ص229.

116- محمد سعد محمد، أساليب القيادة و صنع القرار، بتراك للطباعة ،مصر ،2010،ص21-22.

117- نواف كنعان ، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار الثقافة، عمان ،الأردن ، 2009،ص46-68.

118- ناصر دادي عدون، الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2004،ص113، 121.

119-[http:// wwwahwar.org](http://wwwahwar.org) date de consultation15-03-2011

أكرم سالم، عملية إتخاذ القرار بين سيمون و لندبلوم

119- خضير كاظم محمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر و التوزيع، الأردن، 2008،ص166.

120- عبد الفتاح بوخمخ، تحليل الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، 2002، عدد 18،ص127.

121- حسان بوبعاية، تقييم الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية باستخدام أسلوب المراجعة الإستراتيجية : دراسة حالة تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، أعمال غير منشورة، مذكرة ماجستير، جامعة المسيلة، 2005-2006،ص60-68.

122- عقيل جاسم عبد الله، تقييم المشروعات: إطار نظري وتطبيقي، ط2، دار المجدلاوي، عمان، الأردن، 1999،ص191.

123- <http://www.hurdiscussion.com/hr2119.html>

محمد أحمد إسماعيل، المنتدى العربي للموارد البشرية، تقييم أداء العاملين، تاريخ الزيارة: 15.12.2010

124- نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي، دار الجامعية، مصر، 1995،ص213.

125- حنا نصر الله، ادارة الموارد البشرية، دار الزهران، عمان، الأردن، 2001،ص169-170.

126-Glueck et autre, business polcy and strategic management, hall international booc,USA , 1979,P185

127-mintezberg.H, quinn, hte stratgey process concepts and contexts, hall internationalbooc, USA, 1991,191.

128- خالد محمد بني حمدان، وائل صبحي إدريس، الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري،الأردن،2007،ص214-249.

- 129- هشام مصطفى عبد العزيز، خصائص القرار الإستراتيجي، موقع مفكرة الإسلام، تاريخ الزيارة: 10-12-2010.
- 130- سلمان سامي تيسير، كيف تنمي قدرتك على اتخاذ القرار، مركز الأفكار العالمية، نيويورك، 1998، ص.259
- 131- الأعرجي، عاصم محمد حسين، اتخاذ القرارات في ظروف الأزمات، المؤتمر الأول للإدارة العامة في الأردن، كلية الاقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن جانفي 1993، ص.35
- 132- عبوي زيد منير، هشام سامي محمد، مدخل إلى الإدارة العامة بين النظرية و التطبيق، دار الشروق، ط1، الأردن 2006، ص.85
- 133- صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، دار المناهج للنشر، الأردن، 2008، ص238-265
- 134- براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الأعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسة عنترتراد، مذكرة ماجستير (أعمال غير منشورة)، جامعة المسيلة، 2007، ص57-69
- 135- مداح عرابي الحاج، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم رأس المال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 05، ص.210
- 136- أحمد فلاح، العوامل الاستراتيجية الداخلية للمؤسسة الاقتصادية بين مفهوم سلسلة القيمة ومعيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن، مجلة جديد الاقتصاد، عدد 02، ديسمبر 2007، ص202.
- 137 راندل - كارلوك، جون وارد، التخطيط الفعال للمؤسسات التجارية العائلية، ترجمة عدد العسلي، الدار العربية للعلوم، 2004، ص153.
- 138-<http://www.wikipedia.org/wiki/swot-analysis>, date de consultation: 23-12-2010
- 139- صلاح عباس، الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2005، ص.85
- 140- إلياس بن ساسي، تمويل احتياجات النمو الداخلي للمؤسسة: حالة المؤسسة الوطنية للتقريب، رسالة ماجستير (أعمال غير منشورة) جامعة ورقلة، 2002 \ 2003، ص.15
- 141-<http://eadrshipdimension.org/articlede/s.date> de consultation le 22-12-2010
- 142-العقد التأسيسي للمؤسسة .
- 143- تقرير النشاط لمصلحة الإنتاج 2003
- 144- تقرير النشاط لمصلحة المستخدمين لسنة 2010

- 145- تقرير النشاط لمصلحة المستخدمين لسنة 2008
- 146- تقرير النشاط لمصلحة المستخدمين لسنة 2009
- 147- محاضر الجمعية العامة العادية لسنة 2010/2009 .
- 147- تقرير النشاط لمصلحة الإنتاج 2010 .
- 147- تقرير التسيير لسنة 2010
- 148- تقارير التسيير لسنة 2009.
- 149- تقارير التسيير لسنة 2008 .
- 150- تقرير النشاط لمصلحة الإنتاج 2009.
- 151 - تقرير النشاط لمصلحة الإنتاج 2008 .
- 152- تقارير النشاط لمصلحة التمويل 2008 .
- 153- تقارير النشاط لمصلحة التمويل 2009.
- 154- تقارير النشاط لمصلحة التمويل 2010 .
- 155- تقارير النشاط لمصلحة المبيعات للفترة 2008 .
- 156- تقارير النشاط لمصلحة المبيعات للفترة 2009 .
- 157 - تقارير النشاط لمصلحة المبيعات للفترة 2010 .