

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique

Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -

Tasdawit Akli Muḥend Ulḥağ - Tubirett -

Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion



جامعة البويرة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أكلي محمد أولحاج

- البويرة -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

محاضرات في مادة الإدارة الاستراتيجية

إعداد الدكتور

فيلاي حمزة

السنة الجامعية 2016-2017

تمهيد

- 06.....1- المبادئ العامة للإستراتيجية.....06
- 07.....1-1- مفهوم الإستراتيجية.....07
- 09.....2-1- مستويات العمل الاستراتيجي.....09
- 13.....3-1- مقتضيات العمل الاستراتيجي.....13
- 16.....2- نظام المعلومات كأساس لعملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.....16
- 17.....1-2- نظام المعلومات، أهميتها ومصادرها.....17
- 28.....2-2- مفهوم القرار ومراحله.....28
- 29.....3-2- أنواع القرارات.....29
- 31.....4-2- نظام القرار ونظام المعلومات ضمن الإستراتيجية.....31
- 38.....3- نظام المؤسسة الاقتصادية ضمن محيطها.....38
- 38.....1-3- الجذور التاريخية للمؤسسة كنظام.....38
- 44.....2-3- الأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية.....44
- 51.....3-3- تعامل المؤسسة وتكيفها مع محيطها العام والخاص.....51
- 57.....3-4- دور المقاربة النظامية في الفكر الاستراتيجي.....57
- 59.....4- التحليل الاستراتيجي والتنافسي.....59
- 60.....1-4- مفهوم وأهمية، مراحل وأهداف التحليل الاستراتيجي.....60
- 60.....1-1-4- المفهوم والأهمية.....60
- 62.....2-1-4- المراحل.....62
- 62.....3-1-4- الأهداف.....62
- 63.....2-4- التحليل التنافسي ومختلف نماذجه.....63
- 63.....1-2-4- الأبعاد العامة للتحليل التنافسي.....63
- 73.....2-2-4- الطرق التقليدية.....73
- 78.....3-2-4- الطرق الحديثة.....78
- 88.....4-2-4- نماذج تحليل محفظة الأعمال.....88

قائمة الجداول والأشكال

الصفحة	جداول	الرقم
11	الإستراتيجية؛ مستويات ومهام.	01
11	مستويات الإستراتيجية، المسؤولية والأدوار	02
48	الوظائف المطلوب اكتسابها لنظام فاعل حسب Parsons	03
81	أمثلة على الأبعاد المختلفة لسووت	04
83	نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)	05
94	مصفوفة ADL	06
	أشكال	
18	يوضح مراحل جمع وتشغيل البيانات	01
19	يوضح أنواع المعلومات الإدارية حسب المستويات الإدارية	02
25	يوضح المقومات الأساسية لنظام المعلومات	03
36	العلاقة بين نشر المعلومة وفعالية المؤسسة	04
46	المؤسسة في محيطها	05
47	النظام والأنظمة الفرعية للمؤسسة	06
48	الأنظمة الفرعية ومختلف مبادئها	07
51	المؤسسة الاقتصادية كنظام في الوسط العام الذي تعيش فيه.	08
74	دورة حياة المنتج	09
74	علاقة دورة حياة المنتج بالمؤشرات الإستراتيجية	10
75	إستراتيجية تجديد من أجل دورة حياة المنتج	11
76	منحنى الخبرة	12
77	شكل توضيحي لعلاقة PIMS	13
83	التحليل التنافسي الرباعي	14
88	نموذج بورتر في التحليل التنافسي	15
95	مصفوفة هوفر	16

تمهيد:

في هذه المطبوعة الجامعية سوف نعالج موضوع الإدارة الإستراتيجية التي تعتبر في غاية الأهمية خصوصا ونحن في القرن الواحد والعشرين مع ما تحمله العولمة من متغيرات، ومما يترتب عليها من زيادة متنامية في درجة المنافسة، فمدير المؤسسة عليه أن يكون واعيا فاهما لما يحيط به، مرتكزا في ذلك على مقارنة متعددة الميادين نظامية، إضافة إلى استيعابه لأوضاع السوق المحلية والدولية، كما عليه إن يجس ويدرس عن كثب مدى الترابط بين جميع الأسواق، فمعظم المؤسسات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها و تكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي تنافسي قوي، يضمن لها البناء والنمو وتحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل بها، ولغرض انجاز هذه الأهداف فان الأمر يتطلب من هذه المنظمات إمتلاك رؤية بعيدة الأمد، وألا تنظر إلى مجالات تحقيق الربحية في الوقت الراهن و الحاضر فقط، إنما عليها أن تفكر بعمق وشمول بالكيفية التي تسمح لها بتحقيق أرباح مستقبلية، وعليه فان عملية التفكير المستقبلي بالمنظمة ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية هي جوهر عملية الإدارة الإستراتيجية.

فمن بين الأمور المهمة كذلك بالنسبة للمؤسسة، أن من واجبها أن ترسم لنفسها إستراتيجية معينة من اجل البقاء والاستمرارية في ممارسة نشاطها، ويكون هذا على ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، التي تصل من خلالها إلى وضع مجموعة من الحلول الممكنة، التي على أساسها يتم اختيار الحل الذي تراه أنجع، فالتخطيط الأمثل هو عملية اختيار أهداف المنظمة وتحديد السياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع تحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذها، وهو عملية طويلة المدى أي استراتيجي.

كما أن الفكر الإستراتيجي شهد تطورا متناما، فمنذ بروز بوارده مع أفكار انسوف ANSOFF حيث وجد هذا الفكر اهتماما بالغا من قبل الباحثين. أما فيما يخص الإستراتيجية فهي تمثل مجموع القرارات طويلة المدى، التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها واستخدامات مواردها المتاحة والميزات التنافسية التي تتمتع بها للوصول إلى تحقيق الأهداف. وقد ظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الإستراتيجية مع تغير بيئة الأعمال من الاستقرار النسبي إلى السرعة الهائلة في التغير، بما يتضمن ذلك من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة، لهذا من الضروري الاستجابة للتغيرات الموقفية البيئية التي تواجهها المؤسسة، التي تمكننا من القول بأن الإدارة الإستراتيجية تمارس دورا حيويا في حياة المؤسسة لأنها بمثابة العقل بالنسبة للإنسان.

كما أن كافة منظمات الأعمال تواجه في عصرنا الراهن سواء كانت عامة أم خاصة، إنتاجية أم خدمية تحديات كثيرة، نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على المنافسة، الأمر الذي يحتم على هذه المنظمات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها في بيئتها.

وقد وجد الباحثون ضالتهن في أسلوب الإدارة الإستراتيجية، كونها تمثل منهجاً فكرياً يتميز بالحدثة والريادة ويتسم من خلال عملياته ووسائله، بالقدرة على زيادة الإمكانيات التنافسية وتطوير الأداء. هذا الأسلوب الذي تبنته معظم منظمات الأعمال في البلدان المتقدمة وبعض البلدان السائرة في طريق النمو، وكان له الأثر الكبير في تفوقها وتميزها.

وانطلاقاً مما سبق نجد انه باتت ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل فعلي ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أداؤها. بل أصبح ذلك السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق، خصوصاً بعد سيادة الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعمولة.

من خلال هذه المطبوعة سوف نقدم نظرة شاملة حول التسيير والإدارة الإستراتيجية، يكون هذا من خلال مجموعة من المحاور الرئيسية التي تتخللها فروع، حيث نبدأ بالمبادئ العامة للإستراتيجية نتطرق في هذا العنصر إلى كل من مفهوم المصطلح والعلاقة بينه وبين مصطلحات أخرى بالإضافة إلى تبيان مستويات العمل الإستراتيجية ومقتضياته.

بعد ذلك نعالج موضوع نظام المعلومات الذي يمثل نواه العمل الاستراتيجي من خلال مساهمته الجلية في خدمة متخذ القرار، وهذا من خلال التعريف به وبأهميته ومصادره دون إغفال التعريف بالقرار كعملية بأنواعه ومحدداته مع تبيان علاقته بنظام المعلومات الذي يشكل معه نظاماً متكاملًا لا يستغني كل عنصر فيه عن العنصر الآخر.

على غرار ما سبق سوف نعرض على موضوع غاية في الأهمية يخدم مادة الإدارة الاستراتيجية، إلا وهو نظام المؤسسة الذي يعتبر في إطار هذه المقاربة كلاً منسجماً متجانساً، يعمل بانتظام لتحقيق هدف عام أو أهداف مختلفة، أين نعرفه بالإضافة إلى تبيان العناصر التي تكوّن المحيط الذي يمارس فيه النظام نشاطه، هذا الأخير يتكون من جزأيه العام والخاص.

إضافة إلى ما سبق سوف نتطرق في هذه المطبوعة إلى التحليل الاستراتيجي والتنافسي، فيما يخص الأول سوف نصبوا لتعريفه، مراحل وأهدافه المختلفة، أما النوع الثاني من التحليل يستلزم الإشارة فيه إلى نماذجه المتعددة التي نظرها مختلف علماء التخصص.

المحور الأول: المبادئ العامة للإستراتيجية

يعتبر مصطلح الإستراتيجية من العبارات القديمة التي استخدمت منذ قرون عدة، حيث أصبح كثير من الأفراد يتداولون عبارة الإستراتيجية في سياق حديثهم سواء تعلق الأمر بالميادين التنظيمية أو السياسية أو العسكرية.

1-1- مفهوم الإستراتيجية:

كلمة إستراتيجية باللغة الإنجليزية strategy وفي اللغة الفرنسية stratégie ، تعني فن القيادة والإدارة ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى أصلها اليوناني strategos.¹

هذا المصطلح يتداخل في ميادين متعددة: سياسية، اجتماعية، اقتصادية؛ حيث بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الإستراتيجية كونه يرتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذا الجانب تعرف الإستراتيجية بأنها قرارات هامة ومؤثرة، تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما يتيحها المحيط من فرص، لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة من تهديدات، وتتخذ على أعلى مستوى بالمؤسسة، وفي مستوى وحدات الأعمال وكذلك على مستوى الوظائف.²

تعرف كذلك على أنها مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل وتخصيص الموارد لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العليا.³

كما تتعلق إستراتيجية المؤسسة بمجموع القرارات طويلة المدى والأفعال، التي توجه بشكل أساسي مهام المؤسسة، فروعها وأنشطتها، بالإضافة إلى توجيه أسلوب التنظيم وسير العمل، فالإستراتيجية تتعلق في ذات الوقت بالمؤسسة والمحيط بما في ذلك تأثيرها على السياسة العامة.⁴

وحسب رايت Wright تتمثل الإستراتيجية في خطط الإدارة العليا للوصول إلى المخرجات المطلوبة بما يتوافق مع مهام المنظمة وأهدافها.⁵

كما يرى (Porter, 1990) أن الإستراتيجية: "تركيبية من الأهداف، تعمل المؤسسة للوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلها إلى تحقيق هذه الأهداف"، و لقد حدد بوتر الإستراتيجية في مجموعة من المفاهيم، كما يلي:⁶

¹ محمد موقف الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحمادية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص20.

² وائل محمد صبحي، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص16.

³ فالخ حسن عادي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص20.

⁴ Olivier Meier, **DICO du manager ; 500 clé pour comprendre et agir**, DUNOD, Paris, 2009, p 186.

⁵ Henri Mintzberg & al, **Strategy safari**, The Free Press, USA, New York, 1998, p 9.

⁶ فالخ حسن عادي الحسني، مرجع سبق ذكره، ص ص 03-04.

- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية، وأكد أن التركيز على الفاعلية التشغيلية لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية خطأ، سوف يؤدي إلى عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية والإستراتيجية، و إلى عدم تمييز المفهوم الحقيقي للإستراتيجية و تجاهل الوضع الاستراتيجي النسبي.

-الإستراتيجية تقوم على ابتكار أنشطة فريدة، وحدد ثلاث طرق للتمييز هي:

▪ تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.

▪ خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين.

▪ كلا الطريقتين السابقتين.

-الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة، عن طريق ثلاثة أسس هي:

▪ تحديد حاجات المستهلكين وكيفية الوصول للمستهلكين.

▪ تحديد تشكيلة المنتجات

- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل، و أكد أنه ينبغي المفاضلة لثلاثة أسباب:

▪ عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة.

▪ عدم المرونة نتيجة اقتضاء بعض الإستراتيجيات إعادة تأهيل المؤسسة لتناسب الإستراتيجية الجديدة.

▪ تركيز الموارد والجهود لتقديم كافة الخدمات للمستهلكين.

-حماية المزايا التنافسية: أكد على حماية الوضع الإستراتيجي و ليس المزايا من خلال:

▪ دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة بمعنى توجيه كافة الأنشطة لتخفيض الكلفة إذا كانت الإستراتيجية خفض الكلفة.

▪ التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها بعضا حتى يمكن محاربة التقليد وتبادل المعلومات بما يؤدي إلى تعظيم الجهود.

-الإستراتيجية هي إعادة الاكتشاف، وهذا يتضح من خلال:

▪ تجنب أسباب الفشل.

▪ تجنب مصيدة النمو العشوائي نتيجة النمو غير المخطط.

▪ النمو المرغوب العقلاني نتيجة التخطيط.

▪ دور القيادة.

تعريف شامل مانع للإستراتيجية:

هي خطة طويلة المدى تقوم على تحديد الغايات والأهداف على المدى الطويل، بالاعتماد على خطط ووسائل

عمل وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة، مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط ونقاط القوة والضعف، التي تتميز بما بغية ضمان بقائها واستمراريتها في السوق.¹

¹سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثارها في أداء المنظمات الاعمال، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة اعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، دفعة 2006/2007، ص 18.

1-2- مستويات العمل الاستراتيجي:

هناك ثلاث مستويات للإستراتيجية، متكاملة مع بعضها ولكل منها مكانتها وسماتها والدور المخطط لها والمختصين بوضعها وهذه المستويات هي¹:

(1) الإستراتيجية أو إستراتيجية المؤسسة: في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الاتجاه العام للمنظمة، أي هيكله محفظة الأعمال الكلية وإدارتها.

وعليه تهتم إستراتيجية المؤسسة بتحليل وتعريف الفجوة الإستراتيجية وتحديد الغايات الجوهرية، التي تهدف المؤسسة إلى تحقيقها، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المؤسسة.

(2) إستراتيجية وحدات الأعمال: تتمركز هذه الإستراتيجية على مستوى نشاط الأعمال، وهنا يكون التركيز على كيفية تحسين المركز التنافسي للمؤسسة.

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى هي تلك الخاصة ب: تحديد خطوط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تصميم نظم التصنيع وتحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر المحتمل أن تواجهها المؤسسة.

(3) الإستراتيجية الوظيفية: تهتم هذه الإستراتيجية بمجال وظيفي معين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق تعظيم إنتاجية الموارد المتاحة، حيث تضع الأقسام الوظيفية وفي ضوء القيود التي تحددها إستراتيجية المؤسسة ووحدات الأعمال إستراتيجيات لتجميع نشاطاتها الوظيفية ومقدرتها على تحسين الأداء، وتتميز هذه الإستراتيجية بطابع تشغيلي وتنفيذ قصير الأجل ومن أمثلة القرارات الإستراتيجية في هذا المستوى، اختيار الموردين، المناطق الجغرافية، التحفيز والرقابة، وأماكن تقديم الخدمة الخاصة بالصيانة.

كما انه وبشكل إجمالي تعمل الإدارة الإستراتيجية على وضع أجزاء الكيان في تكامل وتناسق بغية تحقيق أهدافه واستراتيجياته، وهذا بمشاركة الأفراد كل حسب مستواه، حيث تُوضع الإدارة الإستراتيجية إضافة إلى ما سبق في ثلاث مستويات كذلك هي:²

أولاً: مستوى الإدارة العليا:

يطلق عليها الاستراتيجيات الكلية أو استراتيجيات الكيان ككل، توضع من طرف مجلس الإدارة وتهتم بأهداف الكيان ككل، حيث تتركز حول وصف توجهه العام، من حيث أساليب النمو، وإدارة الأنشطة المتعددة، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة النشاطات.

¹ طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الأردن، ص 47.

* هي مجموع الأعمال التي تمارسها المؤسسة المتشابهة والتي تجمعها المؤسسة مع بعضها البعض من اجل التصرف فيها وفق خيار استراتيجي معين.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص ص 35-37.

وتعكس الاستراتيجيات على مستوى الإدارة العليا أهم القرارات العامة مثل الاندماج وتخصيص الموارد المالية وغير المالية ونوعية النشاط الذي يجب القيام به. ويهتم هذا المستوى، بالرؤية والرسالة والغايات والأهداف، وهي قد تأخذ شكل استراتيجيات الاستقرار، أو الهجوم (النمو) أو الانكماش (التقلص).

ويمكن القول، بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى الكيان ككل تتمثل في:

1- تحديد الخصائص التي تميز الكيان عن الكيانات الأخرى.

2- تحديد الرسالة الأساسية للكيان في المجتمع.

3- تحديد المجال الذي سوف يتعامل معه الكيان.

4- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

5- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للكيان.

6- الاهتمام بالأطراف ذوي المصلحة بالنسبة للكيان.

ثانيا: مستوى الوحدات الرئيسية:

حيث يطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية، وهي أي جزء من الكيان الذي يتم معاملته بصورة منفصلة غير مستقلة، وتتمحور إستراتيجية وحدات الأعمال حول البيئة التنافسية عن طريق تحديد الفرص والتهديدات المرتبطة بها، وهي تعرف الخطوات التي يجب على الكيان انتهاجها، من أجل أن يكون في الموقع المناسب في مواجهة منافسيه في مجال معين. وقد تكون هذه الاستراتيجيات في عدة أشكال منها القيادة في التكلفة، التنويع، التركيز والتميز.

ثالثا: المستوى الوظيفي:

وتوضع فيه الاستراتيجيات الوظيفية بالاسترشاد بإستراتيجية الكيان ككل، وبإستراتيجية الوحدات الرئيسية، حيث يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في الكيان، أي أهما تتم بشكل عام بالبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

وتتميز هذه الاستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي، وتنفيذي لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة، ومن أمثلتها: القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين، والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها على سبيل الذكر لا الحصر.

وكمايلي جدول يشرح نطاق المهام المتضمنة كل مستوى من مستويات البناء الاستراتيجي:

جدول رقم 01: الإستراتيجية؛ مستويات ومهام.

المهام	المستوى
<p>- بناء وإدارة مزيج أنشطة الكيان.</p> <p>- التنسيق بين استراتيجيات وحدات الأعمال الإستراتيجية وتدعيم القدرة التنافسية للكيان.</p> <p>- مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.</p>	الإستراتيجية الكلية
<p>- تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها.</p> <p>- إعداد خطط التعامل مع متغيرات بيئة المهام.</p> <p>- التنسيق فيما بين الاستراتيجيات الوظيفية.</p> <p>- رقابة عملية تخصيص الموارد داخل النشاط.</p>	إستراتيجية وحدات الأعمال أو القطاعات الإستراتيجية
<p>- تدعيم إستراتيجية النشاط داخل الفرع.</p> <p>- تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجيته.</p> <p>- تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للاستراتيجيات الوظيفية.</p>	الاستراتيجيات الوظيفية

المصدر: توماس وهيلين ودافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990، ص32.

وكإثراء لما سبق يمكن تقديم هذا الجدول الذي يشرح باختصار الفرق بين المستويات المختلفة للإدارة الإستراتيجية من جانبي المسؤول عنها ومهامه كمايلي:

جدول رقم 02: مستويات الإستراتيجية، المسؤولية والأدوار

المهام/الأدوار	المسؤول	المستوى
<p>- بناء وإدارة مزيج أنشطة المنظمة.</p> <p>- التنسيق بين إستراتيجيات وحدات الأعمال وتدعيم تنافسية المنظمة.</p> <p>- مراقبة عملية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.</p>	<p>- كبير المدراء والعاملين.</p> <p>- مديرو القطاعات أو الوحدات الإستراتيجية.</p> <p>- تراجع ويوافق عليها مجلس الإدارة.</p>	إستراتيجية المنظمة العامة

<p>-تحديد المزايا التنافسية التي سيتم التركيز عليها.</p> <p>-إعداد خطط التعامل مع متغيرات بيئة مكان المهام.</p> <p>-التنسيق فيما بين الاستراتيجيات الوظيفية.</p> <p>-الرقابة على عملية تخصيص الموارد داخل النشاط.</p>	<p>-المدير العام</p> <p>-رئيس وحدة الأعمال.</p> <p>-رئيس القطاع.</p> <p>-يراجعها ويوافق عليها كبير المدراء والعاملين.</p>	<p>إستراتيجية وحدات الأعمال أو القطاعات.</p>
<p>-تدعيم إستراتيجية النشاط داخل النشاط الفرعي.</p> <p>-تطوير خطط عملية داخل كل نشاط لتدعيم التنفيذ الفعال لإستراتيجية النشاط.</p>	<p>-مديرو الأنشطة الرئيسية.</p> <p>-يراجعها ويوافق عليها المدير العام أو رئيس وحدة الأعمال الإستراتيجية.</p>	<p>الاستراتيجيات الوظيفية</p>
<p>-تطوير خطط عملية لتنفيذ متطلبات العمل اليومي للإستراتيجيات الوظيفية مثل التسويق والإنتاج والبحوث والتطوير.</p>	<p>-رؤساء الأقسام.</p> <p>-يراجعها ويوافق عليها المدير الوظيفي.</p>	<p>الاستراتيجيات التشغيلية</p>

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2006، ص 75.

وكما هو معروف في منظمات الأعمال وكاستخلاص لما سبق في هذا الموضوع، هناك ثلاث مستويات إدارية وعادة ما تنطوي هذه الأخيرة على الهرم التنظيمي كمايلي:

أولاً- الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة:

ويعرف هذا المستوى على أنه إدارة الأنشطة والأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة هي:

- تحديد الخصائص التي تميزها عن غيرها.
- تحديد الرسالة الأساسية للمنظمة في المجتمع.
- تحديد المنتج والسوق.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمنظمة.

ثانياً- الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

هي إدارة أنشطة وحدات العمل الاستراتيجي، حتى تتمكن من المنافسة بفعالية في مجال معين من مجالات الأعمال وتشارك في أغراض المنظمة ككل. هذا المستوى من الإدارة يحاول أن يضع إجابات عن الأسئلة التالية:

- ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم (الوحدة) بتقديمها إلى الأسواق؟

- من هم المستهلكون المحتملون (للوحدة)؟

- كيف (للوحدة) أن تنافس منافسيها في ذات القطاع التسويقي؟

- كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المنظمة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

ثالثاً- الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

تقسم عادة وحدة العمل الاستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، التي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً. ومعظم المنظمات تميل إلى إيجاد وحدات تنظيمية مستقلة لكل من (الإنتاج، التسويق التمويل الأفراد) وكل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات تمثل أهمية بالغة سواء للوحدات أو للمنظمة ككل.

وعلى مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية الوظيفية. والمستوى الإداري يمثل عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، الذي يعد نشاطاً هاماً، حيوياً، وضرورياً لاستمرار المنظمة، فعلى سبيل المثال تهتم الإدارة الإستراتيجية على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات، النظام المحاسبي، سياسات الاستثمار وعمليات تخصيص التدفقات النقدية.

وفي مجال الإدارة الإستراتيجية المتعلقة بالأفراد نجد أن هذه الإدارة تهتم بسياسات الأجور، المكافآت، سياسات الاختيار، التعيين، الفصل، إنهاء الخدمة والتدريب.

إن الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لها لتوجيهها، كما تحدد مبادئ أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات، وذلك من خلال وضع التزام إداري لمجموعة من السياسات العامة.

1-3- مقتضيات العمل الاستراتيجي:

هي تلك المتطلبات التي بدونها لا يمكن اعتماد الإستراتيجية كخطة طريق أو عمل وتتجسد في بعض المبادئ الإستراتيجية فيمايلي:¹

- **مبدأ القوة :** فعلى ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الإستراتيجية المناسبة (المحجوم أو الدفاع)، ولا شك أن هاتين الإستراتيجيتين تتفرع إلى عدة استراتيجيات منها: (التخصص، الشراكة والتفاهم)

¹ - محفوظ أحمد جودة، ادارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004، ص 107.

- **مبدأ التركيز** : من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي لها فيها ميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو التسويق أو أي نشاط آخر.
 - **مبدأ اقتصاد القوى** : تتوفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإنما الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكليف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.
 - **مبدأ التنسيق** : فتحقيق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.
 - **مبدأ الأمان** : فالمؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكاناتها في الواقع الذي تكون فيها درجة المخاطرة أقل.
 - **مبدأ الفرص** : يفهم من ذلك أنه على المؤسسة استغلال الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي تحسن المراهنة على الاستثمارات المربحة ويكون هذا بتبنيها لاستراتيجيات تسويقية معينة مثل:
 - إستراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية : فتتوسع بالمنتجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.
 - إستراتيجية التوسع السوقي : حيث تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.
 - إستراتيجية تطوير السلعة : تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.
 - إستراتيجية التنوع : اقتناص فرص تجارية لا تمت بأي صلة لنشاطها.
- بالإضافة إلى كل ما سبق، يذكر بعض الكتاب مجموعة من الأسس والمقتضيات التي بدونها لا يسمح أصلاً بوجود استراتيجية هي؛ محيط معقد ومتغير، مستقبل غير مؤكد، هدف بعيد المدى والمنافسة، حيث أن تجمع هذه العناصر الأربعة هو الذي يبرر وجود الإستراتيجية ولا معنى لوجود إستراتيجية في ظل انعدامها أو حتى غياب أحدها، ولذلك اعتبرناها بمثابة أركان لأي تفكير إستراتيجي؛ فعلى سبيل المثال لا معنى للإستراتيجية في ظل اقتصاد لا تسوده المنافسة، كما أننا لا نتحدث عن إستراتيجية في ظل أهداف قصيرة المدى، فهذا ما سنفصله كمايلي:¹

1-محيط معقد ومتغير:

موضوع الإستراتيجية في الحقيقة هو تكريس للعلاقة (مؤسسة-محيط)، أي دراسة سلوك المؤسسة في إطار متغيرات المحيط، لذا فالإستراتيجية هي سيناريو احتمالي بمواجهة متغيرات المحيط. هذا الأخير يتميز بالتعقيد من جهة، والذي يعني ترابط متغيراته وتشابكها، كما يتميز بالتغير المستمر من جهة ثانية، وهو المبرر الأساسي لوجود الإستراتيجية.

¹ - رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، دار بقاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2008، ص ص 24-30.

2- مستقبل غير مؤكد:

يقصد بالمستقبل غير المؤكد عدم توفر معلومات دقيقة حول المستقبل، وهو ما يجعل متخذ القرار أمام وضعيات أو بدائل احتمالية متعددة. فظروف عدم التأكد تعني في الواقع أن بلوغ النتائج غير مؤكد أي بلوغ الأهداف غير مضمون وهو ما يعتبر قاعدة من قواعد العمل الإستراتيجي ومبررا له، فالنتائج المضمونة لا تستدعي في الغالب وضع أية إستراتيجية. لهذا يمكن اعتبار ثلاثة أنواع من القدرات واجبة الوجود لتحقيق تحكم أكبر في المستقبل غير المؤكد:

- القدرة على تملك معلومات كافية وصادقة. - القدرة على التوقع. - القدرة على التأثير في مجريات المستقبل.

3- هدف بعيد المدى:

هو ذلك الهدف الذي تحدده المؤسسة على المدى البعيد وتسخر له كل الموارد المالية والبشرية، فلتحقيق أي هدف استراتيجي يجب تجزئته إلى ثلاث أبعاد:

1- تجزئة موضوعية: ونعني بها تجزئة الهدف الإستراتيجي إلى أهداف وسيطة، بحيث يؤدي تحقيق هذه الأهداف الوسيطة في مجموعها إلى تحقيق الهدف النهائي.

ب- تجزئة زمنية: وتتم من خلال تحديد جدول زمني لتحقيق كل هدف من الأهداف الوسيطة، وفي المحصلة معرفة الزمن المطلوب لتحقيق الهدف النهائي.

ج- تجزئة مكانية: وتتمثل في تحديد مكان تحقيق كل هدف من الأهداف الوسيطة سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

4- المنافسة:

المنافسة مبرر أساسي لوجود الإستراتيجية، بل لا معنى للحديث عن الإستراتيجية خارج نطاق الصراع والتنافس، غير أن اعتماد أية إستراتيجية يجب أن يتم على أساس احترام قواعد المنافسة، سواء منها الموضوعية قانونا أو المتداولة عرفا. فمن الناحية القانونية مثلا نجد أن الجزائر سنت مجموعة من القوانين تتعلق بالمنافسة¹ على رأسها الأمر رقم 03-03 الصادر بتاريخ 19 جويلية 2003*، يتضمن أحكام عامة، مبادئ المنافسة بما ينطوي على ذلك من حرية الأسعار، الممارسات المقيدة للمنافسة، التجميعات الاقتصادية، بالإضافة إلى تطرقه إلى مجلس المنافسة كهيئة إدارية تضبط تطبيق قواعد المنافسة المشروعة، دون أن ننسى العقوبات المطبقة على الممارسات المقيدة للمنافسة وإجراءات الطعن فيها.

¹ الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 25، امر رقم 03-03 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 19 جويلية 2003، يتعلق بالمنافسة.

* من جملة القوانين التي ترتبط بالمنافسة نجد: المرسوم التنفيذي 05-219 يتعلق بالترخيص لعمليات التجميع مؤرخ في 22 جوان 2005، مرسوم تنفيذي 06-215 يحدد شروط وكيفية ممارسة البيع بالتخفيض والبيع الترويجي والبيع في حالة تصفية المخزونات والبيع خارج المحلات التجارية بواسطة فتح الطرود مؤرخ في 18 جوان 2006، مرسوم تنفيذي 05-222 يحدد شروط تنفيذ الحق ضد الاغراق وكيفية مؤرخ في 22 جوان 2005، مرسوم تنفيذي 000-314 يحدد المقاييس التي تبين ان العون الاقتصادي في وضعية هيمنة وكذلك مقاييس الاعمال الموصوفة بالتعسف في وضعية الهيمنة، مؤرخ في 14 أكتوبر 2000.

المحور الثاني: نظام المعلومات كأساس لعملية اتخاذ القرار الإستراتيجي

تمثل المعلومة أهم مادة أولية تدخل ضمن ميكانيزمات اتخاذ القرار في مختلف العمليات الإدارية بكل المستويات التي تنتمي إليها، بما فيها الإدارة العليا التي ترسم إستراتيجية عامة تحتاج إلى نظام معلومات من اجل بناءها وتنفيذها على ارض الواقع، لذا سوف نحاول في هذا المحور تبيان ماهو نظام المعلومات وأهميته والمصادر التي تأتي منها، والإشارة إلى مفهوم القرار بأنواعه ومحدداته، والعلاقة التي تربط كل من هذين العنصرين على المستوى الاستراتيجي.

2-1- نظام المعلومات، أهميتها ومصادرها:

تعتبر المعلومات من أساسات الإدارة الفعالة في المؤسسات المعاصرة، وتزداد الحاجة إلى المعلومات باعتبارها الأساس الذي يُبنى عليها القرار، وكلما كانت المعلومات كاملة ودقيقة كلما كان القرار سليما وصحيحا. ومما لا شك فيه أيضا أن المعلومات تتبوأ اليوم موقع الصدارة في عدد متنام من القطاعات الاقتصادية المختلفة، والواقع أن الأهمية الإستراتيجية للمعلومات تعززت وتكرست بفضل قوى ومتغيرات دافعة، تأتي في مقدمتها ازدياد حدة المنافسة واتساع نطاقها، نتيجة للتطورات التكنولوجية والعمولة، فأصبحت أنظمة المعلومات تحتل مكانة واسعة وذات أهمية في كل المجالات وخاصة في المجالات الإدارية.

2-1-1- مفاهيم عامة حول المعلومات:

أولا- مفهوم المعلومات:

المعلومات قبل معالجتها عبارة عن مجموعة من المعطيات الأساسية (بيانات) مثل الرموز، والحروف، والأرقام، والتي تعتبر المادة الخام لإنتاج المعلومات وهي المدخلات الأساسية لنظام المعلومات. وإن تنمية معارف الإنسان حول الموضوع محل اهتمامه لا يتحقق إلا باستخدام المعلومات الذي يتم من قبل أكثر من مستخدم، وفي أكثر من مجال، مما أدى إلى تعدد وتنوع تعاريف المعلومات بحسب وجهة نظر المستخدمين، ونذكر منها التالي:

- "تعتبر المعلومات من العناصر الهامة اللازمة للإدارة للقيام بأعمالها بطريقة فعالة، و على هذا الأساس، فإن المعلومات تعتبر موردا من موارد المنشأة مثلها في ذلك مثل رأس المال والموارد المادية والعنصر البشري".¹

- وعرف معالي فهمي حيدر المعلومات بأنها: " عبارة عن بيانات يتم تشغيلها لتصبح ذات دلالة وقيمة معينة لدى فرد معين"²

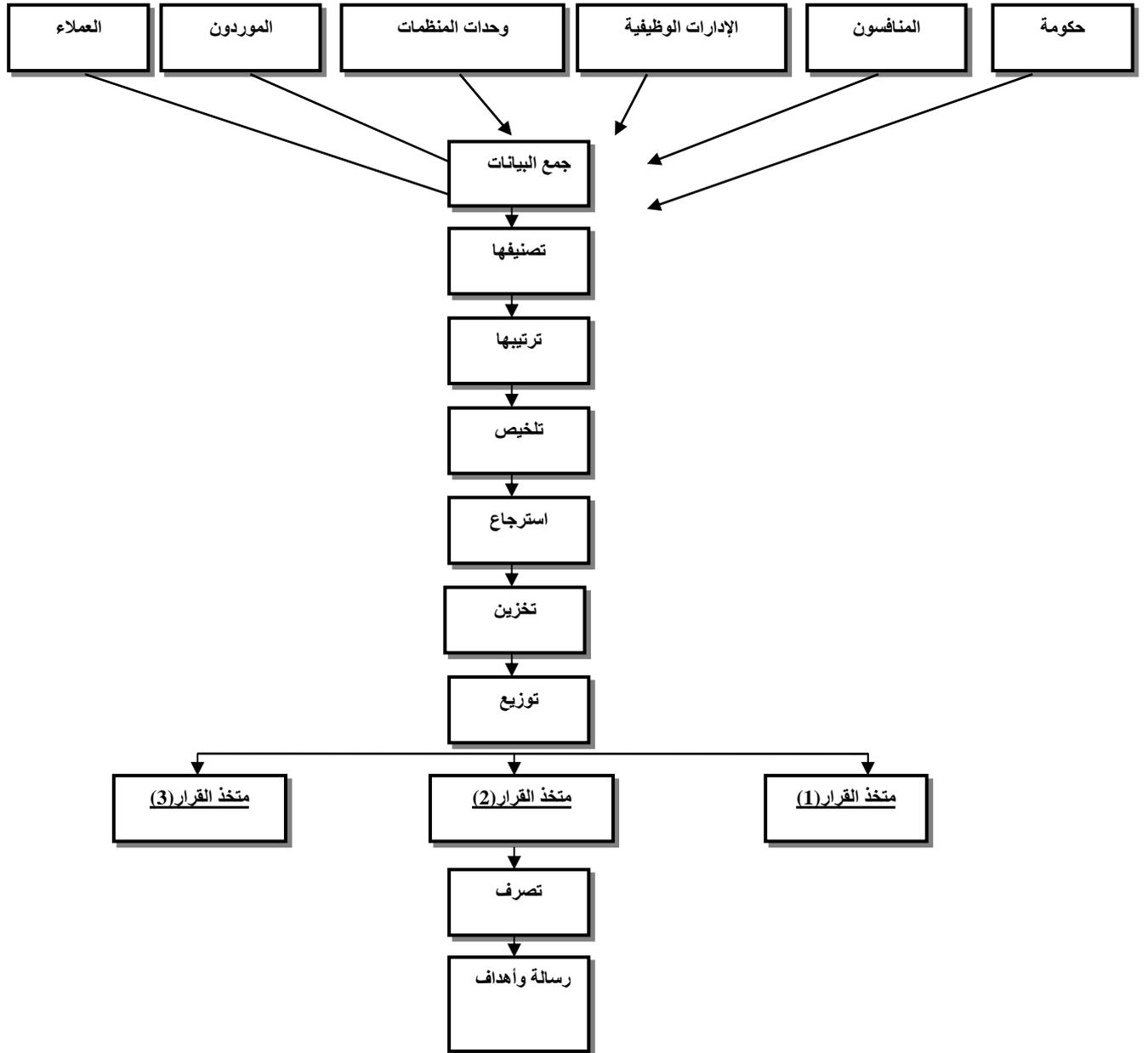
تم التركيز في هذا التعريف على تشغيل البيانات والعمليات التي تتم عليها في مختلف المراحل وكذلك طرق جمعها لذا

نقترح الشكل التالي:

¹ رضا صاحب أبو حمد آل علي و سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2002، ص132.

² معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية، 2002م، ص 12.

شكل رقم 01: يوضح مراحل جمع وتشغيل البيانات.



المصدر: معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص12.

حيث يتم جمع البيانات من مختلف المصادر، سواء الحكومة أو المنافسين والإدارات والوحدات داخل المؤسسة والموردين والعملاء، ويتم معالجتها بتصنيفها وترتيبها وتلخيصها ثم يتم تخزينها واسترجاعها وتوزيعها لمتخذي القرارات، بحيث تكون جاهزة في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة للوصول إلى تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة.

ثانياً- أنواع المعلومات:

تم تصنيف المعلومات تصنيفات مختلفة، وسوف نركز على تصنيفين أساسيين نظراً لأهميتهما يتصفان بالعمومية وتنطوي كافة أنواع المعلومات ضمن هذين التصنيفين وهما:

1- تصنيف المعلومات إلى معلومات رسمية ومعلومات غير رسمية:

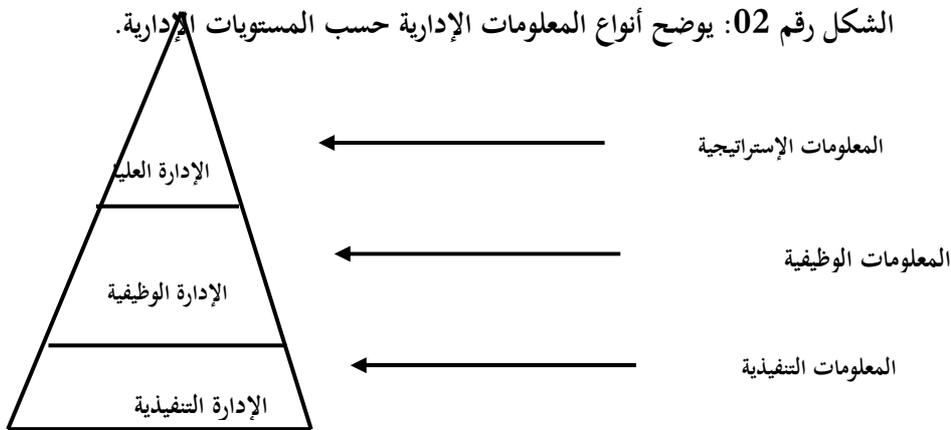
أ. **المعلومات الرسمية:** وهي كافة المعلومات التي تؤثر في مهام المؤسسة مثل؛ التشريعات الحكومية والقانونية والميزانية واللوائح التنظيمية الداخلية للمؤسسة، وكافة المستندات التي تستخدمها المؤسسة على مستوى الإدارات والأقسام، وكافة القرارات المتخذة والتقارير اليومية المتعلقة بالعمل وهي تلك المعلومات التي تمر عبر الأطر الرسمية القانونية في المؤسسة، وأي نقص أو قصور فيها يدل على عجز ونقص نظم المعلومات في المؤسسة.

ب. **المعلومات غير الرسمية:** وهي كافة الدراسات وآراء الخبراء، وكذا المعلومات الخارجية التي تساعد بصورة فاعلة على إنجاز مهام ووظائف المؤسسة، وتساعد على تحقيق أهدافها، وقد يكون مصدرها من داخل المؤسسة أو خارجها، وقد تستخدم في بعض الحالات كوسيلة أساسية في حالة غياب المعلومات الرسمية، وهي تتكون من المجموعات غير الرسمية.

2- تصنيف المعلومات من وجهة نظر الإدارة:¹

أ. **المعلومات المحاسبية:** وهي مصدر من المصادر الموجودة داخل المؤسسة، وتعكس نشاطاتها بما تتضمنه من تقارير مالية مختلفة، وقوائم مالية وحسابات ختامية، وهي تفصيلية وتبرز النتائج الإجمالية.

ب. **المعلومات الإدارية:** وهي المعلومات اللازمة لمتخذ القرار الإداري، وقد تكون على شكل تقارير، وتصنف المعلومات الإدارية حسب مستويات اتخاذ القرارات كما في الشكل التالي:



المصدر: محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، مرجع سابق، ص 25.

¹ محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان، دار المناهل، 1998م، ص 25-26.

ج. **المعلومات الإستراتيجية:** وهي المعلومات المتعلقة بفترة زمنية طويلة، وتعمل على تحقيق أهداف المؤسسة الرئيسية، وعادة ما تكون معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمستقبل والمتغيرات التي قد تؤثر على المؤسسة، وهذه المعلومات تساعد المؤسسة على التكيف والتأقلم مع بيئتها، مثل معلومات عن الوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، قرارات المنتج الجديد، التوسع... الخ.

د. **المعلومات الوظيفية:** وهي المعلومات المتعلقة بتسيير المهام والوظائف الخاصة بالمؤسسة و تغطي فترة قصيرة نسبياً.

هـ. **المعلومات التنفيذية:** وهي كافة المعلومات المتعلقة بتشغيل العمليات والمهام اليومية للمؤسسة مثل الرقابة على المخزون، برامج الإنتاج... الخ.

ثالثاً- خصائص المعلومات:

وهي عبارة عن مجموعة من السمات الأساسية، التي يجب أن تتوفر في المعلومات باعتبارها اللبنة الأساسية لبناء القرار الإداري الناجح والرشيد، و لذا لا بد أن تتوفر في المعلومات عدد من الخصائص نذكر منها:¹

1-الملاءمة: وهي خاصية من الخصائص المهمة، والتي لا بد أن تتوفر في المعلومات من حيث مناسبتها للقرار المراد اتخاذه ومدى صلاحيتها.

2-الحياد: عدم التأثير على المعلومات بحيث تتناسب مع الرغبات، فالمعلومات التي تتعرض لتعديل تفقد جودتها و ملاءمتها لاتخاذ القرارات الرشيدة.

3-التوقيت: وهي الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ القرار، فتأخر المعلومات تفقد قيمتها.

4-الاقتصادية: وهي من خلال التوافق بين تكلفة المعلومات وقيمة تلك المعلومات.

5-القيمة: وهي المنفعة المتحققة من هذه المعلومات، فالمعلومة يجب أن تكون ذات منفعة لمتخذ القرار.

6-الوضوح: حيث تكون المعلومة غير مشوشة وغير غامضة، ولا تتعارض مع معلومات قد تسبب تشويشاً لدى المستفيد من هذه المعلومات، وقد يكون عدم الوضوح ناتج عن رداءة وسائل الاتصال.

7-الشمول: وهي مدى قدرة نظام المعلومات على تغطية احتياجات المستفيد من المعلومات.

8-الدقة: إن عدم دقة النتائج ترجع إلى عدم دقة المعلومات، و التي تنتج عن أخطاء في الجمع أو المعالجة أو الاتصال، مما يؤدي إلى عدم تمثيل المعلومات التمثيل الجيد لمتطلبات متخذ القرار.

9-قابلية القياس: إمكانية قياسها في شكل كمي والاستفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية.

¹ محمد محمود مندورة و محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، المملكة السعودية العربية، مطابع جامعة الملك سعود،

2-1-2- مدخل إلى نظم المعلومات

يتطلب العمل الإداري داخل المؤسسات العودة إلى المعلومات السابقة، وكذا المعلومات الناتجة عن مختلف العمليات، والتي كانت سابقاً تخزن يدوياً في سجلات منتظمة، وحديثاً يتم تخزينها في السجلات وقواعد البيانات؛ وذلك بهدف الاعتماد عليها في تسيير المؤسسات واتخاذ القرارات، وهذه الكيانات تمر بمراحل لوضعها وتطويرها.

أولاً. مفهوم نظام المعلومات:

حتى وقت قريب جداً لم تكن المؤسسات تهتم بجمع وتخزين المعلومات، فكانت تعتمد على نظام الأرشيف كأسلوب من أساليب حفظ الوثائق، كما كانت تعالج المعلومات يدوياً، ويتم إيداعها بالأرشيف وعند العودة إليها تكون هناك صعوبة كبيرة في الحصول على المعلومات المطلوبة، وهذا ما دفع المؤسسات إلى إيجاد كيانات و إجراءات تعمل على جمع ومعالجة وتخزين وبث هذه البيانات وقد ساعدت التكنولوجيا الحديثة وتقنيات المعلومات على إيجاد هذه الكيانات، وهي ما يطلق عليها أنظمة المعلومات.

من بين تعاريف نظم المعلومات نذكر التالي:

- حسب محمد سعيد خشبة: "هو النظام الذي يجمع و يحول و يرسل المعلومات في المنشآت، ويمكن أن يستخدم أنواعاً عديدة من نظم معالجة المعلومات، لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستفيد."¹

ونظراً لتعدد تعاريف نظم المعلومات وتنوعها بشكل كبير جداً، فإننا نستخلص هذا التعريف: "هو الكيان الذي يقوم بكافة عمليات (جمع-معالجة-خزن المعلومات) وفق مخطط عام يساعد على عملية إدارة المعلومات بالتعاون مع الكيانات الأخرى لتلبية احتياجات المستفيدين من المعلومات بكفاءة وفاعلية".

ثانياً. مراحل تطوير نظام المعلومات:

يمر نظام المعلومات بعدد من المراحل في حال تطويره، وهي ما تسمى ب: دورة حياة النظام، والتي تعتمد على منطلق نظرية النظم في التحليل ابتداء من الأعلى إلى الأسفل وهي:

1- المرحلة الأولى: تحليل النظام

وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد مكونات هذا النظام والتعرف على العلاقات بين كل منها و أولويات التعامل بينها، بهدف تحديد المشاكل المرتبطة به لوضع حلول مناسبة تؤدي إلى تحسين الأداء²، وقد يستبدل بنظام آخر جديد، ويتم تحليل النظام عبر عدد من الخطوات:

¹ محمد سعيد خشبة، نظم المعلومات (المفاهيم ، التحليل ، التصميم)، مطابع الوليد القاهرة، ط 1992، ص53.

² سمير إسماعيل محمد مصطفى، منظومة الإدارة بالمعلومات، القاهرة، 2002، الطبعة الأولى، ص27.

أ- دراسة النظام بوضعه الحالي.

ب- التركيز على/و دراسة نقاط الضعف بالنظام.

ج- تحديد ما يجب تغييره في هذا النظام للوصول إلى أحسن وأفضل نظام.

د- تحديد البدائل المناسبة.

هـ- اختيار البدائل المناسبة في ضوء إمكانيات المنظمة.

وبعد اختيار البدائل المناسبة لإدخالها على النظام ننتقل إلى المرحلة الثانية.

2- المرحلة الثانية: مرحلة تصميم النظام

وهي عملية دمج وتركيب للبدائل في علاقات محددة، بنظام فاعل، وتجاوز كافة نقاط الضعف في النظام السابق، ويمر تصميم النظام بعدد من الخطوات:¹

أ- تصميم المخرجات: وهي ما يريد المستفيد النهائي من النظام بتحديد، من خلال معرفة مكونات وصيغة وشكل هذه المخرجات.

ب- تصميم المدخلات: من خلال تحديدها تحديداً دقيقاً، بحيث تخدم المخرجات المستهدفة، بالإضافة إلى تحديد مصادرها وأشكالها.

ج- تصميم الملفات: بما تحتويها من قيود وحقول ورموز لحزن البيانات والمعلومات فيها.

د- تحديد طرق المعالجة: وهي تحديد كافة العمليات التي تجرى على البيانات (تحرير، تحديث.. الخ).

هـ- تصميم النماذج: حيث يعتبر تصميم النماذج جزء من تصميم نظام المعلومات، وتستخدم النماذج لتزويد المستفيد بالمعلومات عند الحاجة

3- المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ النظام

وهي عملية تحويل الأفكار إلى واقع ويتم تنفيذها يدوياً، بتحويل الأفكار إلى وثائق لمعرفة كيف يتم تشغيل وتنفيذ النظام، ثم يتم تنفيذها على الحاسب الآلي، ووضعها للتجريب، لمعرفة التعديلات التي قد تتم على النظام لتجاوز كل السلبيات فيه.

4- المرحلة الرابعة: مرحلة ما بعد التنفيذ

وهي مرحلة تشغيل النظام، وعمل تقييم نهائي من قبل المستفيدين من هذا النظام وتصحيح النواقص فيه، ثم يتم توثيق النظام بتسجيل تفاصيله ومراحل عمله للعودة إليها عند الضرورة وبيان الأساليب التي تسهل البحث عن المعلومات، وكذلك الطرق المختلفة لاستخدام الوثائق.

¹ محمد الفيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية- البنوك التجارية وشركات التأمين، القاهرة، الدار الجامعية، 1990م، ص

ثالثاً. مبادئ وسمات نظام المعلومات:

المبادئ والسمات التي يجب توفرها في نظام المعلومات الجيد يمكن بيانها في التالي:¹

- أن يتصف نظام المعلومات بسرعة الاستجابة لاسترجاع وبث المعلومات.
 - أن يحقق الانسجام والتكامل مع مختلف الأنظمة داخل المؤسسة، وذلك من خلال الانسجام مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة.
 - أن يكون هذا النظام اقتصادياً، أي يكون فاعلاً قياساً، بمعنى أن تكون العمليات ومنافعها متوازنة مع التكاليف.
 - أن يكون نظام المعلومات ذا قدرة عالية من حيث:²
 - السرعة في معالجة المعلومات وقدرته العالية على تخزين كم هائل منها التي تخدم نشاط المؤسسة.
 - توفير المعلومات الدقيقة وذات الصلة، وفي الوقت المناسب، والتي تلبي احتياجات مستخدم النظام.
 - العمل بتكامل مع مختلف العناصر والأنظمة الجزئية داخل النظام.
 - أن يكون ذو مرونة مناسبة من حيث التطوير، والصيانة والنقل والتشغيل بما يتناسب مع المتغيرات سواء في البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية للمؤسسة.
 - أن يستخدم تكنولوجيا وتقنيات المعلومات لما لها من قدرة عالية للقيام بمختلف المهام والوظائف للنظام.
 - أن يمتلك إدارة متخصصة تدير النظام بفاعلية وكفاءة.
 - أن يكون النظام آمناً بحيث يصعب اختراقه والتجسس عليه.
 - أن يحقق التكامل بين البيانات والمعلومات القديمة والجديدة، واستخدام النماذج الرياضية التي تقدم الواقع الفعلي.
- وتتوفر هذه السمات في نظام المعلومات، بالإضافة إلى التشريعات القانونية التي تضيف عليه صفات الرسمية، وكذا الوسائل الثقافية كالقيم والعلاقات الاجتماعية، وتقبل العنصر البشري لهذا النظام، فإن نظام المعلومات سوف يقوم بوظائفه بفاعلية وكفاءة عالية.

1 عبد الباسط سعيد الفقيه، التخطيط لتطوير نظام المعلومات التربوي، لمركز الدراسات والبحوث التربوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، 1993م، ص24.

2 حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الجامعة، 2003م، ص180.

رابعاً. وظائف نظام المعلومات:

هي كالتالي:¹

1- تجميع البيانات:

ويتم من المصادر الداخلية، وهي النشاطات الداخلية في المؤسسة بواسطة التقارير أو الاجتماعات أو صبر الآراء وغيرها من الوسائل، وكذلك من المصادر الخارجية باستخدام الوسائل المختلفة مثل المسح الشامل، والمقابلة، ويتم إدخالها إلى النظام وتخزينها.

2- تشغيل البيانات:

وهي عملية معالجة البيانات، وتحويلها إلى معلومات باستخدام كافة وسائل المعالجة والعمليات مثل (التصنيف، الترتيب، الفرز والتلخيص) و إجراء العمليات الحسابية على البيانات لتحويلها إلى معلومات ثم تخزين في قواعد البيانات وقد تعد على شكل نماذج.

3- إدارة البيانات:

وهي الوحدة التنظيمية التي تعمل على تخزين وتحديث واستدعاء البيانات ووضعها في ملفات و قواعد البيانات والقيام بتحديثها، وإجراء عمليات تشغيل عليها لتحويلها إلى معلومات مفيدة للمستخدم.

4- رقابة وحماية البيانات والمعلومات:

العمليات التي تتضمن التأكد من خلو هذه البيانات من الأخطاء من خلال المراجعة وضمان عدم التلاعب والاختراق للنظام والعبث بالبيانات والمعلومات، وقد تكون الرقابة من خلال كلمات السر للمستخدمين، أو من خلال برامج توضح كافة الإجراءات التي تمت على البيانات والمعلومات ومن قام بها وتاريخ التعديل.

5- إنتاج المعلومات:

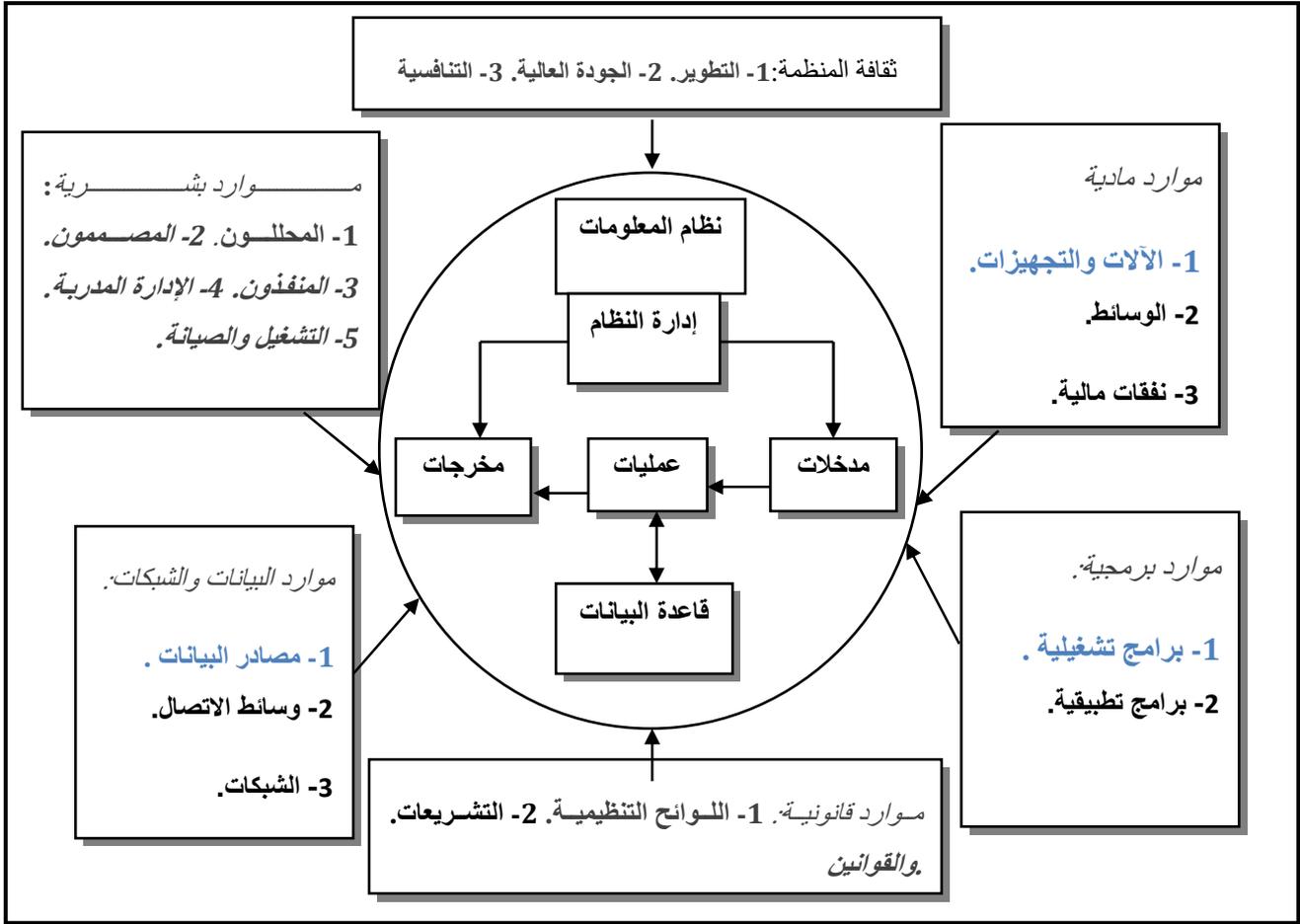
وهي الخلاصة النهائية لعملية معالجة البيانات والوصول إلى المعلومات المطلوبة من قبل المستخدم من النظام، وقد تكون على شكل تقارير أو نماذج أو مؤشرات وخزنها في قواعد البيانات، والقيام بتوفيرها لمتخذ القرار في المؤسسة عند الطلب.

خامساً. مقومات نظام المعلومات:

من خلال تعريف نظام المعلومات، باعتباره مجموعة من العناصر البشرية والآلية والبرامج والتي تتفاعل فيما بينها وفقاً لقواعد وإجراءات محددة قصد توفير المعلومات للمؤسسة لتحقيق أهدافها. فإن نظام المعلومات يعتمد على بعض المقومات التي تعتبر البنية الأساسية لبناء وإعداد نظام معلومات يتناسب مع طبيعة المؤسسة ويحقق أهدافها. ويمكن تمثيل المقومات الأساسية لبناء نظام المعلومات في الشكل التالي:

¹ كمال مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، سنة، 2000، ص

الشكل رقم 03: يوضح المقومات الأساسية لنظام المعلومات.



المصدر: سوفييا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر و التوزيع، مصر، 1989، ص23.

نظام المعلومات يقوم على عدد من المقومات، أو الموارد الأساسية، والتي من خلالها يتم بناء نظام معلومات متكامل وشامل، يحقق أعلى فاعلية في إدارة المؤسسات، وفيما يلي سوف نناقش هذه المقومات (الموارد) المبينة في الشكل السابق بمزيد من التفاصيل:

1- الثقافة التنظيمية:

من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات تركيزها على القيم والمفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام والعمل الجاد، الابتكار، التحديث، المشاركة...، وتحقيق الجودة وتحسين الخدمات و تحقيق الميزة التنافسية¹، وهذه الثقافة قد نجدها من خلال بعض الوسائل مثل التطوير، الجودة العالمية، المنافسة... الخ.

¹كاميليا يوسف الجنيني، الإدارة وإستراتيجيات الأعمال، القاهرة، جامعة حلول، 2003، ص 192.

أ- التطوير: إن التطوير قد يعتبر جزءاً من ثقافة المنظمة، بهدف التميز أو تحقيق أهدافها من خلال استخدام وسائل إنتاج، أو إستراتيجيات جديدة، وغيرها من أساليب التطوير.

ب- الجودة العالمية: في إطار التغيرات العالمية وما فرضته من تغيرات، تبنت المؤسسات هذه الثقافة بهدف تحقيق ميزة تنافسية لمنتجاتها في إطار التحول نحو السوق العالمية، وقد وضعت عدداً من معايير الجودة للمؤسسات هي (ISO-9000) وهي كالتالي:¹

ISO9001 معيار الجودة في التصميم والتطوير والإنتاج، و التركيب وتقديم الخدمات.

ISO9002 معيار الجودة في الإنتاج والتركيب.

ISO9003 معيار الجودة في التجميع النهائي والاختبار.

ISO9004 معيار الجودة في إرشادات الإدارة ونظم الجودة.

ISO9126 معيار الجودة في قياس جودة برمجيات نظم المعلومات .

وهذه المقاييس تحث المؤسسة على اتخاذ أفضل الوسائل للمنافسة العالمية، واختبار أفضل التقنيات والبرمجيات.

ب-المنافسة: قد تتخذ المؤسسة من المنافسة وسيلة لتطوير نفسها بمقارنتها بالمؤسسات المنافسة أو مواكبتها المعايير العالمية.

ومن ذلك نلاحظ أن المؤسسة يجب عليها أن تستخدم أفضل الوسائل وأنظمة المعلومات التي تحقق أهدافها وتضمن لها البقاء.

2- الموارد القانونية:

أ-التشريعات: وهي كافة التشريعات التي قد تكون عائقاً في سبيل تطوير المؤسسة، ووضع نظم معلومات فيها مثل (منع بعض الدول لاستخدام الإنترنت - وبناء الشبكات).

ب-اللوائح التنظيمية: كافة الهياكل والتعليمات التي تنظم سير العمل داخل المؤسسة والتي قد تحدد نوع نظام المعلومات المستخدم داخل المؤسسة، وطرق بنائه، ونوع البيانات.

3- الموارد البشرية:

وهي القوى الأساسية لبناء وتشغيل واستخدام نظام المعلومات وهم:

أ- محللو النظام: الأفراد الذين يقومون بدراسة كل متطلبات المستخدم ودراسة الأنظمة السابقة ومعرفة نقاط الضعف فيها.

¹ حميد عبد النبي الطائي، الجودة الشاملة، عمان، مؤسسة الوراق، 2003م، ص154.

ب- مصممو النظام: وهم الأفراد الذين يقومون ببناء البرامج المطلوبة للنظام من خلال ما يوفره محللو النظام من بيانات ومعلومات.

ج- المنفذون للنظام: الأفراد الذين يقومون بتنفيذ النظام من خلال تحديد العلاقات بين مختلف الأنظمة، ودمجها مع الأجهزة وإعداد النظام النهائي.

د- الإدارة المدرية: وهم الأفراد الذين يقومون باستخدام نظام إدارة قواعد البيانات واستخدام المعلومات.

هـ- التشغيل والصيانة: الأفراد الذين يقومون بصيانة النظام والمعدات والتجهيزات.

4- الموارد المادية: وهي تشمل التالي:

أ- الأموال والتي من خلالها يمكن شراء كل ما يتطلبه النظام.

ب- الآلات والتجهيزات، مثل: الحاسبات- الطابعات- الشاشات- المحطات المركزية.

ج- الوسائط و كافة الوسائل المساعدة مثل: الأقراص- الورق- الأشرطة.

6- الموارد البرمجية:

وتنطوي على كل تعليمات المعالجة ضمن برامج وإجراءات محددة وهي نوعان:

أ- برامج التشغيل: وهي البرامج التي تساعد على تشغيل النظام والأنظمة المكتملة.

ب- البرامج التطبيقية: وهي عبارة عن برامج معدة في مجال محدد، وتنفيذ تطبيقات محددة للاستجابة لحاجات المؤسسة، مثل: برامج الذكاء الصناعي- النظم الخبيرة - برامج المبيعات.

7- الموارد البيانية والشبكية:

أ- الموارد البيانية: كافة البيانات وهي التي تخدم نشاطات المنظمة، وهي المورد الأساسي لنظام المعلومات، ويتم تنظيمها في: قواعد البيانات، وقواعد النماذج وقواعد المعرفة.

ب- الشبكات: مختلف شبكات وقنوات انسياب المعلومات داخل المؤسسة وخارجها.

ج- وسائط الاتصال: مختلف التقنيات الحديثة مثل الكابلات بأنواعها.

2-2- مفهوم اتخاذ القرار، أنواعه ومحدداته:

2-2-1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

لقد تعددت المفاهيم الواردة حول اتخاذ القرار ونذكر منها مايلي:¹

هناك من يعتبر اتخاذ القرار من أهم مراحل القرار وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة، ومن ثم فإن اتخاذ القرار هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها.

وقدم فيري ليفيم مفهوم اتخاذ القرار على انه اختيار بديل من بدلين أو أكثر، لأنه إذا لم يوجد مجال للاختيار. أما ماركس وآخرون يعتبره تصرف معين تم اختياره لمواجهة موقف أو مشكلة معينة. كما يشير بوكلي وآخرون غالى أن اتخاذ القرار يمثل الاختيار بين بدلين أو أكثر. ويؤكد نييجيرو بأنه عملية الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.

كما يرى درويش أن اتخاذ القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره انساب وسيلة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يتبعها. ويقول ليوثانز أن اتخاذ القرار هو الاختيار الواعي الذي يتم بعد تقييم مجموعة من البدائل.

كما يعرف اتخاذ القرار على انه اختيار بديل من البدائل لأجل الوصول إلى هدف حل مشكلة أو انتهاء فرصة.² ويعرف أيضا انه اختيار مدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.³ كذلك هو اختيار قائم على أساس بعض المعايير مثل: اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات وهذه المعايير، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير كون بواسطة هذه المعايير.⁴

من خلال هذه التعاريف يمكن اعتبار عملية اتخاذ القرارات بأنها اختيار على أساس بعض المعايير، من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين وبالتالي وقوع القرار يتطلب وجود هدف.

2-2-2- مراحل اتخاذ القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من بين أهم العمليات في ممارسة العمل الإداري أو الاستراتيجي، كونها متعددة ومتكررة ودائمة الحضور في كل الوظائف، ولهذا فهي تمر بمجموعة من المراحل حددها الكاتب هريارت سايمون في كتابه الشهير صيرورة اتخاذ القرار الذي تحصل بموجبه على جائزة نوبل، هاته المراحل يمكن تلخيصها كما يلي:

أ- تحديد المشكلة: يمكن اعتبار هذه المرحلة الأساس القويم الذي تبنى عليها كل المراحل الموالية، وهي تتمثل في تحديد الوضعية أو الموقف الذي يواجه متخذ القرار والجوانب المختلفة المتمخضة عنه.

¹ الشوابكة عدنان ، نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية ، بدون دار نشر، ط2 ، ص ص53-54.

² إبراهيم عبد العزيز شيجا، اصول الادارة العامة، منشأة المعارف، الاسكندرية ، 1993، ص330.

³ نفس المرجع، ص 341.

⁴ بشير العلاق، اسس الادارة الحديثة : نظريات و مفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الاردن، 1998، ص 148.

ب- جمع البيانات وتحويلها إلى معلومات: بعد تحديد المشكلة جيدا بأبعادها المختلفة، يسعى متخذ القرار إلى جمع أكبر قدر ممكن من البيانات و/أو المعلومات من أجل تبويبها واستنطاقها، من أجل جعلها قابلة للاستعمال ومساعدة على توضيح الرؤية أكثر، لإيجاد حل للمشكل المطروح.

ج- تعيين مجموعة من البدائل: في هاته المرحلة يستعين متخذ القرار بالمعلومات المتحصل عليها في المرحلة السابقة، من أجل تصور السيناريوهات المختلفة، التي يمكن أن تتبناها المؤسسة من أجل معالجة المشكلة بالطريقة المناسبة، مع استبعاد كل بديل يشكل خطرا على الاتجاه الذي حددته، أو انه يحمل المؤسسة تكاليف دون مردود اقتصادي واضح المعالم.

د- انتخاب أفضل بديل ممكن: تعتبر هذه المرحلة مفصلية في العملية برمتها، لأنه من خلالها يتخذ القرار المتمثل في اختيار بديل يراعي إمكانيات المؤسسة ويوازن بين عنصري التكلفة والمردود، مع إدراج معايير أخرى تتعلق بخصوصيات كل مؤسسة كالفنية منها، كون هذه الأخيرة مهمة جدا وقد يتوقف عليها نجاح التطبيق.

ه- تنفيذ الخيار أو القرار: بعد كل ما سبق من خطوات لا بد أن تأتي مرحلة تطبيق القرار في الميدان، بكل ما تنطوي عليه العملية من صعوبات، كون التصور الذهني للبدائل وتطبيقه على الميدان شيئا مختلفان، لذا يحاول متخذ القرار التقييد بما تم تصوره ويتكيف في نفس الوقت مع المتغيرات التي تحكم الموقف زمانا ومكانا.

و- التقييم والمتابعة: هي مرحلة يعرف من خلالها متخذ القرار مدى تحقق التصور، الذي انتخبه لحل المشكلة أو التعامل مع الموقف مع ما تم تطبيقه في الميدان، فإذا توجّج القرار بالنجاح، فهذا يدفع متخذ القرار للبحث عن معالجة اختلالات أخرى، أما إن كان عكس ذلك، فحسب سايمون تعيد المؤسسة النظر في الكيفية التي تصورت بها كل المراحل السابقة وتبحث عن الخلل الذي أدى إلى فشل العملية.

2-3- أنواع القرارات:

سنتطرق إلى أنواع القرارات وذلك وفقا لعدة تصنيفات نذكر منها مايلي:

أ- تصنيف القرارات وفقا للمستوى الإداري: حيث تصنف القرارات إلى ثلاثة أنواع هي:

1- القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تتأثر بمحيط المنظمة الخارجي وعلاقتها المتبادلة معه، فهي مرتبطة بالأهداف طويلة الأمد والسياسات الخاصة بها والمشكلات العامة، مدتها أكثر من 05 سنوات، تحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل مثل حجمها أو مركزها التنافسي أو حصتها السوقية.

2- القرارات الإدارية: هي القرارات الداخلية للمؤسسة، مدتها تكون أقل من 05 سنوات وأكثر من سنة، وهي متكررة، تهتم بفعالية وكفاءة الاستخدام والرقابة على الوحدات الإدارية وأدائها، في إطار سياسات وأهداف القرارات الإستراتيجية.

3- القرارات العملية (التشغيلية): ترتبط هذه القرارات بالإدارة التنفيذية أو المباشرة، تتم على المدى القصير (اقل من سنة)، تتكرر بكثرة، وهي تعالج في الغالب الأمور اليومية أو الأسبوعية على مستوى الوظيفة، تهدف هذه القرارات إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وتتضمن توزيع المهام بين مكونات المنظمة، تخطيط العمليات، تسيير النشاطات ومراقبة العمليات الروتينية.

ب- تصنيف القرارات وفقا لإمكانية جدولتها أو برمجتها:

1-قرارات مبرمجة: تعتبر القرارات مبرمجة، لان معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة وغالبا ما تتوافر معلومات كافية بشأنها، ومن السهل تحديد البدائل فيها، ويوجد تأكيد بان البديل المختار سلفا يحل المشكلة بفعالية، وهي أيضا قرارات متكررة روتينية محددة جيدا، بها إجراءات معروفة محددة مسبقا للتعامل معها.

2-القرارات غير المبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة إلى اتخاذ هذا النوع من القرارات، عندما تواجه المنظمة مشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بشأن كيفية حلها.

ج-تصنيف القرارات وفقا للمحيط (ظروف) اتخاذ القرار:

1-قرارات في ظل التأكد التام: ويقوم هذا النوع من القرارات على افتراض مفاده أن لدى متخذ القرار معلومات كاملة عن المحيط، بالإضافة إلى معلومات عن النتائج الخاصة بالقرار، وفي هذه الحالة يكون المدير متأكدا من كل البدائل المتاحة، وتمثل هذه الحالة كما يرى الباحثون قمة المثالية ويصعب تطبيقها في الواقع العملي.

2-قرارات في ظل المخاطرة: يجب على متخذ القرار تحديد أي من الظروف أو المتغيرات، التي يحتمل أن تحدث مستقبلا، كذلك تحديد درجة احتمال حدوثها.

3-قرارات في ظل عدم التأكد: مثل هذه القرارات لا توفر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، أو حتى لا تتوفر لديه أية معلومات عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن هذه المشكلة غير معروفة.

د-تصنيف القرارات وفقا للنمط القيادي:

1-القرارات الفردية: تتمثل في القرارات التي غالبا ما يتم اتخاذها من طرف المدير بشكل انفرادي، دون إعطاء الأطراف الأخرى أية فرصة للمشاركة في اتخاذها، وغالبا ما تمثل هذه القرارات النزعة الفردية في اتخاذ القرارات دون المشاركة فيها.

2-القرارات الجماعية: تتمثل في القرارات التي تستند إلى المشاركة والتفاعل في اتخاذها، ويمثل هذا النمط من القرارات المساهمة في تفجير طاقات الأفراد وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل، في بناء القرارات المراد اتخاذها إزاء الظواهر المختلفة.

2-4- نظام القرار ونظام المعلومات ضمن الإستراتيجية:

لابد من وجود تكامل واضح بين نظام القرار ونظام المعلومات بهدف تبني بناء استراتيجي، كون أن مخرجات هذا الأخير تعتبر مدخلات للأول، وهما في تفاعل مستمر لا يتوقف، كما سنوضحه أسفلا:

2-4-1- نظرة على القرار الاستراتيجي:

أولاً: مفهوم القرار الإستراتيجي

هو عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة وتمر تحليل كمي ووصفي. كما هي تلك القرارات التي تؤثر بعمق في قدر ومستقبل المؤسسة من خلال التجاوب والتوافق بين هذه القرارات ومتطلبات البيئة، إذن هي القرارات التي تصنع في الإدارة العليا وهي تغطي مدى زمني طويل ينعكس على المؤسسة ككل ومن هذا التعريف نستنتج أن الإدارة العليا تختص بالقرارات الإستراتيجية. وتعرف على انه يتم اتخاذها على مستوى الإدارة العليا (الجمعية العامة، مجلس الإدارة، المدير... إلخ) بالنظر لحساسية ودرجة خطورته على مستقبل المؤسسة كما تتصف بعدم التكرار وتحضى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها. كما تعتبر تلك القرارات الاستثنائية التي يتم صنعها في المدة الزمنية الحالية ذات الدرجة العالية من الأهمية، ومن ناحية تأثيرها في خلال المراحل الزمنية المقبلة، وتنصب على مهارات إبداعية للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.¹

ويمكن أن نستنتج أن القرار الإستراتيجي هو الاختيار المفضل لدى متخذ القرار بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، وذلك لمواجهة موقف إستراتيجي يخص أحد جوانب التنظيم الذي يعمل به، وهي قرارات رئيسية تتعلق بأداء رسالة المؤسسة وغايتها وأهدافها المخاطر البيئية، وهي قرارات طويلة المدى ذات تأثير معتبر على المؤسسة، وتتخذ هذه القرارات في أعلى مستويات التنظيم وتتميز بمركزية عالية.²

ثانياً: أهمية القرار الإستراتيجي

يعد القرار الإستراتيجي من الأهمية بمكان ويمثل جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويحضى القرار بعملية استثنائية في المجالات المختلفة للإدارة لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية.

تعد عملية صنع القرارات الإستراتيجية من المواضيع المهمة، كما لها تأثير أساسي فعال في عمل المنظمات، مما ينعكس على اقتصاديات وسياسات الدول. تختص عملية صنع القرارات الإستراتيجية باتجاه المستقبل والبعد الزمني مما يبرز أهميتها كما أنها

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية؛ مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعة، 2003، ص 120.

² حجاجه علي خلق، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2004، ص 98.

تشمل مجالات الحياة كافة، التي تتعلق بالمدى البعيد والآراء المستقبلية. وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الحالي لاكتشاف أهداف جديدة أو تغيير الأهداف التالية.

يكتسي القرار الإستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية كونه يتعلق بانداماجها أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة وتوضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء إستراتيجية من بين إستراتيجيات بديلة، تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل. ويعود نجاح صنع القرار الإستراتيجي على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية وزيادة أسعار الأسهم أو الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري كتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها¹.

ثالثا: مميزات القرار الإستراتيجي

تتميز القرارات الإستراتيجية بخصائص معينة تميزها عن باقي القرارات التي تصنعها المؤسسة وهي كالتالي:

1- المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية من حيث صياغتها وتأمين القاعدة الأساسية لها لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة.

فرأس الهرم التنظيمي يمتلك القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح ولديه الإمكانية على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع من إشراك الإدارات الأخرى في عملية صنع القرار، واعتباره من المسائل المهمة التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة، وبلورة القرار مما يسهل عملية المضي في تطبيقها والإشراف عليها².

2- التأثير الزمني: إن نتائج القرارات الإستراتيجية لها تأثيرات بعيدة المدى سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، ويتطلب مواصلة العمل في هذا السياق لعدة سنوات لاحقة من خلاله، وبمعنى تجعل المؤسسة تحقق قفزة نوعية ومميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة بسوق معينة³.

3- التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا بإجراء مسح ميداني والتنبؤ بأمور مستقبلية لنفسها، وعندما ترغب في صناعة قرارها الإستراتيجي يهدف هذا التقييم لتحقيق الفرص وتحديد المخاطر ومحاولة ملاءمتها لعناصر القوة والضعف داخل التنظيم، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار له تأثير على مستقبلها⁴.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 18.

² أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2000، ص 222.

³ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 24.

⁴ ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري، 2002، ص 105.

4- تخصيص وتوزيع مواد المؤسسة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية تخصيص الموارد البشرية والمادية، المتوفرة لدى المؤسسة وتوزيعها على الأقسام، لإنجاز الواجبات الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات من قبل الأقسام.¹

5- تضمن قيم ومعتقدات الأطارات المعرفية والمادية داخل وخارج المؤسسة: تتأثر القرارات الإستراتيجية بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية والمادية داخل المؤسسة وخارج المؤسسة، فينظر إلى القرارات على أنها انعكاس لمواقف ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة والتأثير الكبير بالمؤسسة.

6- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: فتعد عملية تثبيت الأهداف مهمة القيادة العليا داخل المؤسسة فهي تقوم بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف والخطط الفرعية لمختلف الإدارات الأخرى، كونها المرشد العام لتلك الإدارات عند صنعها لقراراتهم، التي يجب أن تتناسب وتتماشى مع أفكار القيادة العليا.²

7- التوجه نحو النظام المفتوح: إن عملية التطور والمنافسة تتطلب من المؤسسة التوجه إلى بيئتها الخارجية إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها من منظور بعيد، ويجب أن تأخذ بعين الاعتبار وهي تصنع قراراتها تأثيرات البيئة الخارجية وبالأخص الفاعلين في هذا المضمار كالمنافسين والموردين والحكومة، كما يمكن أيضا أن تكون بعض من المميزات الأخرى للقرارات الإستراتيجية الآتية:³

- **المركزية في المستويات العليا:** عادة ما يتم بناء الإستراتيجية واتخاذ القرارات الإستراتيجية في أعلى المستويات الإدارية المتمثلة في مجلس الإدارة أو المدير العام ومساعديه، وذلك لإمامهم بإمكانات وموارد المؤسسة ومعرفتهم بظروفها المحيطة.
- **يعد القرار الإستراتيجي قرارا حتميا:** إذ على المؤسسة أن تتخذه مسبقا، حتى يمكن أن تبني عليه القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى ولذا فليس أمام المؤسسة مفر من اتخاذه قبل البدا في عملياتها الإدارية والتشغيلية.
- **تميز القرارات الإستراتيجية بعدم التكرار:** إذ غالبا ما تمثل معالم رئيسية تسيّر المؤسسة على نهجها دون تغيير يذكر، وبالتالي نجدها من بين قرارات الإدارة التي تستمر المؤسسة في العمل بها دون تغيير لفترات طويلة.
- **قرارات قليلة نسبيّا في عددها:** فالقرارات الإستراتيجية تتم بشمول ولهذا فهي ليست قرارات تفضيلية وغالبا نركز على العديد من النقاط عندما نكون بصدد قرار إستراتيجي واحد.
- **قرارات تتعلق بالمؤسسة ككل:** غالبا ما تمثل القرارات الإستراتيجية نقاط متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام والوحدات الإدارية بالمؤسسة.

¹ ياسين سعد غالب، مرجع سابق، ص 105.

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص 32.

³ منعم زمير، الموسعري، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 1998، ص 52.

- **قرارات تهتم بتنظيم العلاقات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية:** أي أن المؤسسة تستمد منها مواردها المادية والبشرية، التي تحدد بشكل كبير مدى استمرار المؤسسة واستقرارها.

2-4-2- العوامل التي تبرر الحاجة إلى نظام المعلومات كقاعدة لاتخاذ القرارات:

هناك في الواقع العديد من العوامل سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية لمنظمات الأعمال، والتي تبرر الحاجة الحتمية لنظام المعلومات في مثل هذه المنظمات، وتتلخص في:¹

1- **التغيرات في القوى البيئية:** ويقصد بها التغيرات المستمرة والسريعة في البيئة المحيطة بالمنظمة متمثلة في التغيرات في القوى السياسية، القانونية، التشريعية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والتكنولوجية. ومن هنا فإن دراسة مثل هذه التغيرات في بيئة العمل الداخلية للمنظمة والتعامل معها يتطلب ضرورة توفير المعلومات الكافية والمتنوعة والدقيقة عن مثل هذه التغيرات.

2- **نشوء الاقتصاد العالمي أو النظام العالمي الجديد:** تواجه منظمات الأعمال في دول العالم المختلفة في السنوات الأخيرة نشوء وازدهار ما يعرف بالاقتصاد العالمي أو العولمة، مما أدى إلى الحاجة إلى المعلومات حيث زادت قيمتها وهي أحد العوامل المتحكمة في نجاح المنظمات، حيث توفر فرص جديدة في التجارة، وتوفر الاتصالات والقوة التحليلية، التي تحتاج إليها هذه المنظمات لممارسة التجارة وإدارة الأعمال، كدراسة الأسواق، واكتشاف الفرص التسويقية والتنبؤ بحجم الطلب.

3- **التحول في الاقتصاديات الصناعية:** كان للعديد من الدول الصناعية الكبرى تجارب متعاقبة لمراحل مختلفة من الاقتصاد الخاضع للسيطرة الاستعمارية، الاقتصاد الزراعي، الاقتصاد الصناعي، ثم الاقتصاد المعتمد على المعرفة، لقد أصبحت المعلومات والتكنولوجيا المستخدمة في إنتاجها وتوفيرها مستخدمهما تتصف بدرجة عالية من الأهمية لمنظمات الأعمال والمديرين، وأصبحت إنتاجية كل من الموارد البشرية والمادية في منظمات الأعمال تعتمد على مدى جودة المعلومات المستخدمة في قرارات الإدارة وفي العمل على المستوى التكتيكي والتشغيلي.

ويتضح مما سبق ذكره دور نظام المعلومات في اتخاذ القرار وتدعيمه، فكثيرون أولئك الذين يرون أن الوظيفة الرئيسية للمؤسسة وجوهر الإدارة هي اتخاذ القرارات، إذ تعتبر من العمليات الأساسية في هذا السياق، إذ لا تصبح هذه العملية ممكنة إلا باعتماد المعلومات في كل الخطوات، وهذه المعلومات ترتبط بالأهداف المراد تحقيقها، ومن الواضح أيضا أن عملية اتخاذ القرار في حد ذاتها نظام متناسق مدخلاته المعلومات ومخرجاته قرارات، والتشغيل والتحليل في هذا النظام يمثل كل العمليات اللازمة لاختيار البديل الأحسن وتنفيذه، وعلى هذا الأساس فإن طبيعة القرارات المتخذة ودرجة كفاءتها تتوقف على نوعية المعلومات المستخدمة ودرجة دقتها، نتيجة لذلك لا بد من توفير المعلومات السليمة للوحدات الإدارية المختلفة، لتتمكن من القيام بوظائفها على أكمل وجه، وغالبا ما تكون المعوقات الأساسية التي تواجهها المؤسسات إما:²

1- عدم توفر القدر الكافي من المعلومات المناسبة، والتي يجب بذل جهد كبير في جمعها و توفيرها.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 100.

² Khaladi Mohamed – Khair-Eddine, Cours des Systems organisationnels, édition Bahaedine, Alger, 2004, P42.

2-توفر كميات كبيرة من البيانات الموجودة ضمن الملفات والسجلات والتقارير، التي تكتظ بها المؤسسات، على الرغم من البحث المستمر عن المعلومات المناسبة، التي تسهم في اتخاذ القرارات المبنية بشكل صحيح على أدلة أساسها المعلومات.

ولمعرفة القيمة الحقيقية للمعلومات في اتخاذ القرارات، أعطت نظرية القرارات عدة مداخل لاتخاذها في ظل ظروف التأكد، الخطر وعدم التأكد، واتخاذها في ظل التأكد يفترض أن لدى متخذي القرارات معلومات تامة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، وأما في اتخاذ القرارات في ظل الخطر فإنها ترى أن متخذ القرارات يعلم احتمالات حدوث النتائج، ولكن لا يعلم أيها من هذه النتائج سوف تحدث، وأما في الحالة الأخيرة وهي حالة اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد فمتخذ القرار يعلم بكل النتائج المحتملة ولكنه لا يعلم احتمالات حدوثها.

ويمكن القول أن قيمة المعلومات يمكن أن تتحدد في ظل هذه النظرية لأنها تمثل قيمة التغير في القرار والذي يكون سببه قيمة المعلومات مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات ، بمعنى آخر إذا كانت هناك أمام متخذ القرار عدة بدائل متاحة، فإن اختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناء على المعلومات المتوفرة، فإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى اختيار بديل آخر -ومن ثم قرار آخر-، فإن قيمة المعلومات في هذه الحالة تمثل الفرق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني، مطروحا منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات الإضافية التي أدت إلى تغيير القرار. في هذه الحالة يمكن القول أنه في ظل غياب المعلومات التامة، فإن الفرد يقوم باختيار بديلا يمثل البديل الأمثل.

ويمكن أيضا تعريف قيمة المعلومات الكاملة بأنها القيمة المتوقعة للفرصة الضائعة، وفي هذه الحالة، الفرق بين العائد الذي حققه البديل الذي تم اختياره والبديل الأمثل يمثل الفرصة الضائعة، كما أنه أيضا يمثل قيمة المعلومات الكاملة.

بعد كل هذا يمكن القول أنه لا يوجد قرارا يتخذ في ظل المعلومات التامة، لأن هذا يعني أن متخذ القرار سوف يستطيع أن يرى المستقبل بدرجة تأكد تامة وهذا ما لا يمكن حدوثه، لكن مفهوم المعلومات الكاملة وقيمتها يفيد في أنه يوضح لنا كيف تأثير المعلومات على القرارات المتخذة ومن هنا فإن للمعلومات قيمة محددة.

ويمكن القول أنه في الحياة العملية فإن بعض القرارات يتم اتخاذها بدون توفر الكمية المناسبة من المعلومات، ويعود ذلك

إلى العديد من الأسباب أهمها:

1- أن المعلومات المطلوبة غير متوفرة ولا يمكن الحصول عليها.

2- أن الجهود والتكلفة اللازمة للحصول على هذه المعلومات قد يكون كبيرا جدا مقارنة بالعائد المتوقع من استغلال المعلومة.

3- أن الفرد قد لا يعرف أن مثل هذه المعلومات متواجدة.

2-4-2- دور المعلومات في بناء الإستراتيجية من خلال القرارات:¹

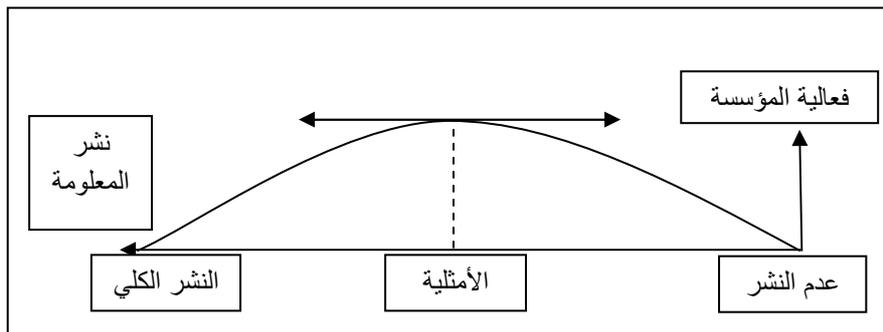
نطلق على المعلومات التي يحتاج إليها القرار الاستراتيجي -فردا أو مجموعة- معلومة إستراتيجية، خلافا للمعلومات الوظيفية أو التشغيلية التي يحتاجها متخذو القرارات التكتيكية أو العملية، وتكتسي المعلومة الإستراتيجية أهمية خاصة بالنسبة لإدارة المؤسسة، وتبذل في سبيل الحصول عليها ومعالجتها أموالا وجهودا معتبرة، فهي تمثل موردا إستراتيجيا على غرار الموارد الإستراتيجية الأخرى التي تبنى على أساسها إستراتيجية المؤسسة، لذا ينبغي التمييز في مجال المعلومات بين نوعين:

- **معلومات رسمية:** وتتمثل في المعلومات الصادرة عن جهات رسمية، ويتعين أخذها بعناية تامة، من أمثلتها القوائم المالية، النصوص التشريعية، بيانات البنك المركزي،...
- **معلومات غير رسمية:** وتتمثل في المعلومات المستقاة من الدراسات وآراء الخبراء، من داخل المؤسسة وخارجها وكثيرا ما تكون هذه الآراء هامة ومفيدة لاسيما في مجال القرارات الإستراتيجية.

وتعتبر المعلومات الإستراتيجية بمثابة السلاح الذي تدخل المؤسسة به معركة المنافسة، وبالتالي فهي لا تفصح عنها تماما، أو على الأقل لا تفصح عنها بشكل دقيق، في تقاريرها ومنشوراتها أو تصريحاتها.

إن اكتشاف هذه المعلومات يشكل هدفا مستمرا بالنسبة للمنافسين، حيث أن ذلك يعد المدخل الرئيسي لمعرفة نقاط القوة والضعف لدى المنافس، بل وان بعض المؤسسات تستخدم أساليب تجسس من اجل الحصول على بعض المعلومات التي تراها هامة، منها التجسس الصناعي. فعلى الرغم من وجود علاقة طردية بين نشر المعلومة وبين فعالية المؤسسة، باعتبار أن توفر المعلومات على مستوى مختلف المستويات في المؤسسة يساعد على وضوح الرؤى وتحقيق الأهداف المخططة، إلا أن هناك حدا ما يصبح بعده نشر المعلومات مضرًا بالمؤسسة.

الشكل رقم 04: العلاقة بين نشر المعلومة وفعالية المؤسسة



Source : B. Martinet et Y.M, *l'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information ?*, Edition d'organisation, Paris, 2001, p 135.

نقلا عن: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 45.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 44-47

أما من حيث مصادر المعلومات فيمكن تقسيمها إلى داخلية وخارجية:

- **المعلومات الداخلية:** وهي تلك المعلومات المستقاة من داخل المؤسسة، سواء من خلال التقارير الدورية التي تقدمها مختلف مصالح المؤسسة دوريا إلى الإدارة، أو من خلال الطلب المباشر لهذه المعلومات من المصالح المعنية. ويمكن أن تكون هذه المعلومات إما ذات طابع مالي أو محاسبي أو إداري أو فني ترتبط بنشاط المؤسسة وخصوصيتها.
- **المعلومات الخارجية:** إلى جانب المعلومات التي تستقى من داخل المؤسسة، يعتمد نظام المعلومات في المؤسسة على مصادر شتى من خارج المؤسسة للحصول على المعلومات المطلوبة، ومن أمثلة هذه المعلومات؛ اتجاهات السوق وتفضيلات الزبائن، التطور التكنولوجي، تغييرات أسعار المنتجات والمواد، التغييرات الاقتصادية والسياسية... الخ.

يمكن القول أن المصدر الخارجي يشكل المصدر الأهم بالنسبة للمعلومات ذات الطابع الاستراتيجي، ذلك أن موضوع الإستراتيجية هو تسيير العلاقة بين المؤسسة بالمحيط.

إن مصادر المعلومات الخارجية كثيرة ومتنوعة، ولقد ساعد تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصال على تحقيق وصول أيسر وأسرع وأرخص إلى المعلومة.

مما سبق يمكن أن نستخلص إلى أن نجاح أي مؤسسة هو انعكاس لنجاح نظام القرار فيها، وان فعالية هذا الأخير مرهونة بفعالية أنظمة أخرى مرتبطة بها، وأبرزها نظام المعلومات. ولعل المثل الأمريكي القائل: من يمتلك المعلومة يمتلك السلطة، وينطبق هذا على مجال الأعمال من حيث أن المعلومات يمكن أن تشكل قاعدة لتحقيق التفوق.

المحور الثالث: نظام المؤسسة الاقتصادية ضمن محيطها

سنحاول من خلال هذا المحور إيضاح أنه تم الاعتماد على المقاربة النظامية لدراسة المؤسسة الاقتصادية، وسنرى ذلك من خلال الجذور التاريخية لهذا التصور والنوع من الأنظمة، بعرض الدراسات التي قام بها بعض المتخصصين في الشأن الإداري، من بينهم هنري فايول، جاي فورستر، برنارد بولري وروس اشبي وآخرون. تكملة محتوى المحور السابق في نظام المعلومات، الذي لا يمكن تصور غيابه في ظل وجود "مؤسسات أنظمة"، من حيث يعتبر "صمام" يتحكم في تدفق الموارد ذات الطبيعة المعلوماتية، ويربطه بمتخذ القرار، كونه المستعمل الأول والأخير للمعلومات.

في عنصر موال، نعكف على إبراز الدور الذي يلعبه التعااضد الإنسجامي Synergie harmonieuse، في تعزيز وتثبيت عمل نظام المؤسسة من خلال جعل نظام المعلومات أكثر فعالية، حيث اقترحنا شكل افتراضي يعبر بالرسم البياني عن المعنى المبين أعلاه.

وفي الأخير، نقدم محاولة لتصور عام، نبين من خلاله موقع المؤسسة الاقتصادية في الجزائر من نفسها (المحيط الداخلي) ومن المحيط الذي تمارس فيه نشاطها.

3-1- الجذور التاريخية للمؤسسة كنظام:

لكل فكرة منشأ، يا تُرى ماهي أصول التصور المرتبط باعتبار المؤسسة الاقتصادية نظاماً، يشبه في تكوينه مختلف الأنظمة، التي تميز هذا الكون الذي أبدع خلقه العلي القدير؟

كما أسلفنا الذكر، أداة كالنظامية ظهرت في الأربعينيات تقريبا بالولايات المتحدة الأمريكية، إثر التقارب الذي حدث بين علوم التحكم ونظريات الاتصال، حيث أثبتت هذه المقاربة فعاليتها في عدة مجالات منها تحليل سير عمل المؤسسات الاقتصادية.¹

والمقاربة النسقية* الذي يُعدّ فون برتا لنفي من ابرز مؤسسيها، يشير إلى انه لكي نفهم جيدا عمل الوحدات (العناصر)، يجب أن ننظر إليها على أنها نسق يتكون من أجزاء غير مستقلة فيما بينها، وتحدد المقاربة النسقية في المؤسسة أساسا من خمس مجموعات رئيسية هي؛ المدخلات، الأنشطة، المخرجات، رد الفعل، المحيط الخارجي، لأن المؤسسة في النهاية نسق كلي يتفاعل مع النسق الأكبر (المجتمع).²

¹ Bernadette Lecerf-Thomas, **Neurosciences et Management ; le pouvoir de changer**, Edition d'Organisation EYROLLES, 2009, p viii.

* يمثل هذا المصطلح تعبير آخر عن المقاربة النظامية، لكنه غير شائع الاستعمال ويحمل في مضمونه كل ما يحمله مصطلح النظامية، وعادة ما يستعمل في الميدان السياسي.

² معمر داود، فعالية تفسير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 139، الجزء الثاني، مارس 2009، ص ص 306-321.

يمكن تفسير ظهور مفهوم النظام ببروز التعقد المتنامي للظواهر الاقتصادية، الاجتماعية (التغير في أساليب العيش، العولمة... الخ)، وتضاعف التفاعلات بين مختلف الظواهر، لذا أصبح من الضروري بناء مقارنة علمية جديدة تكون لها نظرة أكثر شمولاً لهذه الظواهر.

ويرى دادي عدون ناصر أن نظرية الأنظمة من النظريات التي انتقلت من مجالات أخرى إلى موضوع الإدارة والتنظيم حديثاً، واستعملت في التحليل في هذا الموضوع بشكل أوسع، خاصة منذ ستينيات القرن الماضي، إلا أنها قد وُلدت ودخلت هذا الميدان قبل ذلك بكثير.¹

كما يرى نفس المؤلف أن دراسة مفهوم النظام يسمح بتحديد نموذج شامل للمؤسسة، وطريقة تحليل وتعريف لظواهر عادة ما تكون صعبة المقارنة، كما تسمح بإعداد طريقة تتكامل فيها عناصر، عادة ما تؤخذ شكل منفصل... الخ، وذلك بالاعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً ومن أكثر الأنظمة تعقيداً.²

3.1.1. مساهمة هنري فايول Henri Fayol

في رأينا، تعتبر المساهمة التي أتى بها فايول، في إطار تعريفه بالاحتوى الذي يميز المؤسسة - مع العلم انه لم يشير إلى نظام المؤسسة صراحة بل ضمناً- حيث انه عند تعريفه للإدارة، التي يقول أنها مجموعة من العمليات التي تحدث في المؤسسة، فقد قام بتقسيمها إلى 6 مجموعات أساسية؛³

1- عمليات تقنية (الإنتاج، التحويل... الخ).

2- عمليات تجارية (شراء، بيع وتبادل).

3- عمليات مالية (البحث عن/ وتسيير رؤوس الأموال).

4- عمليات الأمن (حماية الموجودات والأشخاص).

5- عمليات المحاسبة (جرد، ميزانية، سعر التكلفة، الإحصائيات...).

6- العمليات الإدارية (التنبؤ أو التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والمراقبة).

فالوظيفة التقنية *Fonction technique*، حسب فايول ليست دائماً أهم من كل الوظائف الأخرى، حتى في المؤسسات الصناعية قد تكون هناك ظروف في السوق، تجعل الوظائف الأخرى أكثر أهمية وأثراً في تحديد مستقبل المؤسسة.

¹ ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية؛ موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 60.

² المرجع نفسه، ص 66.

³ Henri Fayol, *Administration industrielle et générale*, Dunod, Paris, 1970, pp 1-4.

فيجب ألا ننسى بأن الوظائف الـ 6 الأساسية تتميز بتبعية ضيقة* بعضها لبعض، فالوظيفة التقنية مثلا، لا تقوم بدون المواد الأولية، رأس المال، الأمن والتنبؤ.

كذلك الوظيفة التجارية، التي تعتمد عليها المؤسسة في ازدهارها، فالمنتج إذا لم يباع ستؤول المؤسسة حتما إلى الزوال والإفلاس. فمعرفة هذه الأخيرة للبيع والشراء أهم من معرفتها للإنتاج، لان الدقة في اتخاذ القرار، تتطلب أن تكون للوظيفة التجارية معرفة معمقة للسوق وقوة المنافسين، والتنبؤ طويل المدى.

أما الوظيفة المالية حسب فايول، هي وظيفة حيث لا يتم الإقدام على شيء في المؤسسة دون الرجوع إليها، إذ يلزم توفر أموال من اجل الأفراد، العقار، الوسائل، المواد الأولية، التحسينات، المؤونات،... إلخ.

لذا وجب أن تكون هناك إدارة مالية مؤهلة للحصول على رؤوس الأموال، واستخلاص أفضل ما يمكن مما هو متاح، بهدف تجنب الالتزامات التي تحمل في طياتها خطورة. فكم من المؤسسات التي كان يمكنها أن تزدهر وتنمو، زالت بسبب حرمانها من القدر الكافي من النقود. كذلك من غير الممكن أن يحدث إصلاح أو تحسين دون أموال متاحة أو قروض، من هنا نستطيع استنتاج أن الشرط الأساسي للنجاح هو أن يكون دائما للمؤسسة عين على الوضعية المالية لها.

إضافة إلى وظيفة الأمن التي بمقتضاها يتم حماية ما تملكه المؤسسة من السرقة، الحرائق، وحماية الأفراد. هناك وظيفة المحاسبة، التي يعتبرها فايول عضو المؤسسة المكلف بالرؤية *Organe de vision des entreprises*، حيث وجب لها أن تسمح أنيا بمعرفة ما هو حال المؤسسة وأين تتجه، كذلك وجب أن تعطي معلومات دقيقة وواضحة عن الوضعية الاقتصادية للمؤسسة. فالمحاسبة الجيدة، البسيطة، الواضحة، التي تعطي فكرة دقيقة عن ظروف المؤسسة، أقوى وسيلة في يد الإدارة.

وفي الأخير وجب الإشارة إلى أن كل الوظائف الخمس الأنفة الذكر، ليست مسؤولة عن إعداد البرنامج العام الخاص بالمؤسسة، تكوين الهيكل الاجتماعي، تنسيق الجهود، إحداث انسجام بين الأعمال، كل هذه العمليات حسب هنري فايول لا تُمتُّ بصله لما تساهم به الوظيفة التقنية مثلا، أو التجارية أو المالية أو الأمن أو المحاسبة. بل من مهام وظيفة أخرى يطلق عليها عادة اسم الإدارة التي تتكفل بالتنبؤ، التنظيم، التنسيق والرقابة.

3.1.2. الأعمال التي قام بها جاي فورستر Jay Forrester

يعتبر فورستر أن للنظامية أهمية بالغة في التحكم ب/و فهم المنظمات المعقدة، بجعل الأفراد والآلات في ارتباط آني *En temps réel*، أي حسب استطاعتنا اتخاذ قرارات حيوية تدريجيا بوصول المعلومات.

هذه المعرفة المكتسبة ستأخذ اهتمام فورستر بعد ذلك في مدرسة Sloan للأعمال ب MIT، حيث سيدرس فيها نهاية عام 1950 تنظيم المؤسسة كنظام معقد (مركب). أما في عام 1961 تحدث بإطناب عما يسمى الديناميكية الصناعية.*

* يمكن استنتاج أن فايول كان يفكر بنظامية دون أن يشير إليها صراحة.

وفي الستينيات، امتدت نظرية الأنظمة إلى المؤسسات بفضل أعمال فوريستر، هذه يمكن اعتبارها في الحقيقة نظاماً (أي أنها هيكل اجتماعي ومركز إنتاج) معقد، يتكون من أنظمة فرعية، فالمؤسسة نظام ملموس أي يتكون من آلات وأفراد، هي كذلك نظام منظم حسب Mintzberg، ومفتوح لأنها في علاقة مستمرة مع محيطها، حيث تتحصل منه على الموارد وتتأثر بقيوده، المؤسسة أيضاً تمثل تنوع، في الحالات التي يمكن أن تكون عليها لأنها في تحول مستمر. كذلك هي نظام غائي له هدف واحد مثل تعظيم الربح أو رقم الأعمال، أو أهداف كثيرة مثل زيادة الحصة السوقية، دخول الأسواق،... أيضاً المؤسسة نظام مضبوط يتكيف بشكل دائم مع صمامات داخلية وخارجية، فهذا الضبط قد يتخذ عدة أشكال؛ كالضبط بالاستباق، "الضبط بجهاز الإنذار"، بالخطأ¹.

3.1.3. أفكار برنارد بولري Bernard Paulré و روس أشبي Ross Ashby

حسب برنارد بولري Bernard Paulré تنقسم المعرفة العلمية حول المؤسسة، إلى ثلاث مقاربات أساسية، نظريتها للقارئ فيما يلي؛²

المقاربة الأولى تتمثل في التوضع في مستوى أعضاء المؤسسة، ودراسة القيود التي تؤثر فيهم، انطلاقاً من انتماءهم لمنظمة معينة. وهي ذاتها المقاربة المطبقة من طرف علماء الاجتماع الصناعي، أين يبينون مقدار الضغط الذي تمارسه المجموعة على الفرد، مظاهر الكراهية، الدور الذي تلعبه مستويات السلطة.

الواضح من هذه المقاربة أنها تشير إلى أن هناك تقارباً بين متطلبات المنظمة وتطلعات أعضائها. لكن الأهم أن المؤسسة تبدو على أنها مكان تمارس فيه السلطة، أي سيطرة اجتماعية، من هذا المنظور تبرز المؤسسة كنظام فرعي من نظام المجتمع.

أما المقاربة الثانية تتميز عن الأولى، من حيث أنها تحاول البحث عن الشروط التي تحكم سير عمل المؤسسات، ووصف سلوكها انطلاقاً من الآليات الداخلية فقط لسير عملها. وهذه الأخيرة تم تطويرها أيضاً من طرف علماء الاجتماع والإدارة حيث، كانت اهتماماتهم منصباً على هياكل المؤسسة أو أنظمة المعلومات والتسيير.

وتندرج في هذا الإطار الأعمال التي قام بها ماكس ويبر حول مفهوم البيروقراطية، كذلك كان يوجد هناك تيار علمي من رواده هربارت سايمن Herbert Simon وتشاستر برنارد^{*} Chester Bernard، أين كان يبحث هذان الأخيران في صيرورة القرار التي تميز المؤسسة كنظام خاص يعالج المعلومات من أجل اتخاذ مختلف القرارات.

* وهو تخصص هدفه محاولة فهم والتنبؤ باستعمال المحاكاة استخداماً للإعلام الآلي، خصوصاً أن سلوك المنظمات يمكن أن يفسر في إطار الأنظمة التحكيمية La cybernétique.

¹ Voir : FORRESTER J-J (1980), **Principes des systèmes**, Presses universitaires de Lyon. Sans page.

² F. Le Gallou & B. Bouchon-Meunier, **la systémique ; théorie et application**, Edition Technique & Documentation, 1992., pp 259-261.

يمكن اعتبار هذه النظرة تصوراً للمؤسسة على أساس أنها نظام مغلق نسبياً « Clos »، يعني انه مجموعة من الأنشطة والعمليات التي ولفهمها لا نلجأ بالضرورة إلى عوامل خارجية أو مثلاً تاريخية.

بناء على ما سبق نستعين بتعريف توران¹ Touraine الذي يعتبر المؤسسة نظاماً، يتشكل من مجموعة وسائل موجهة لضمان تسيير مجموع الموارد من اجل أداء وظيفة محددة في مجتمع معين.

في حين المقاربة الثالثة والأخيرة، تلك التي طورها أساساً متخصصو الاقتصاد الجزئي، والتي تتمثل في دراسة المؤسسة على أساس أنها فاعل في بعض المجتمعات أو في الأسواق، حيث تمارس علاقات تبادل مع محيطها، فبالنسبة لهؤلاء يعتبر تحليل ظروف المنافسة ومختلف الاستراتيجيات المتاحة نواة النظرية الاقتصادية للمؤسسة، إضافة إلى دراسة العلاقات غير السلعية كدور السلطة في المؤسسة، وفي النهاية مجموع الظروف الخارجية، التي تحدد في الغالب بقاء المؤسسة وقدرتها على التكيف.

هناك حسب بولري²، مسألتين أساسيتين تساعد على الفهم الصحيح، لتطبيق المقاربة النظامية في المؤسسة؛

- أولاً تلك التي تتعلق بالإحاطة الجيدة بمفهوم النظام، بالأحرى ماهي تلك الخصائص المنطقية للنظام؟ متى يستعمل مفهوم النظام للتعبير عن ظاهرة، والصفات المميزة التي يمكن إعطاؤها لهذا النظام؟

- بعد ذلك محاولة معرفة إمكانية التعرف على النظام بشكله الملموس، كيف يمكننا أو كيف وجب علينا توضيح أن المؤسسة تمثل "كلاً ملموساً" أي نظاماً؟

كذلك كان لروس اشبي مساهمة واضحة في النظرة النظامية للمؤسسة، إذ انه ابتكر مفهوم سماه قانون التنوع الضروري المشروط The law of requested variety، أي حسب التنوع هو القادر على احتواء التنوع والاستحواذ عليه، فهذه القاعدة تعتبر أساسية في الإدارة، بنفس الطريقة التي تعتبر الديناميكية الحرارية ضرورية لدى المهندسين، فلها معنى قوي ومدلول كبير؛ فحواه أنه لكي يسيطر نظام معقد، وجب أن يملك تنوع يكون مساوياً أو أكبر من النظام الذي يستهدف السيطرة عليه.³

هذه الجملة كثيراً ما تم فهمها بشكل خاطئ، فعدد كبير من الأمثلة وُجدت في المنظمات التي قامت ببناء هياكل معقدة، أصبحت فيما بعد غير ممكنة التسيير، فالبحت يجب أن يكون أكثر من اجل بناء تنوع خاص، بتعبير آخر مستودع للسلوكيات من اجل تخفيف التنوع الخارجي مثل تعقد المحيط، لأجل اختيار وإنشاء وسط في المنظمة يجعلنا نتعامل بشكل فعال

* للمزيد من التفاصيل، يمكن للقارئ الإطلاع على المداخلة - التي قدمها الباحث في ملتقى الطرق المتعددة المعايير لاتخاذ القرارات في المؤسسات الجزائرية- التي كانت تحت عنوان: "عموميات حول نظرية القرار في الإطار التدبيري"، 08-09 ديسمبر 2010، ملحقة مغنية - جامعة تلمسان.

¹ F. Le Gallou & B. Bouchon-Meunier, *op cit*, p 260. In : A. Touraine, **Production de la société**, Ed Seuil, 1973.

² *Ibid*, p 261.

³ Markus schwaninger, **intelligent organizations; powerful models for systemic management**, second edition, Springer, 2009., p 14.

مع هذا الأخير. يعتبر هذا الجانب ضروري لتسيير التعقد؛ فبمجرد أن يواجه التعقد بشكل ثابت المنظمات التي عرفته بطريقتها، ستكون غير قادرة على التعامل معه.¹

فالتحدي يتمثل هنا في موازنة تنوع الأنظمة المتفاعلة بمختلف أشكاله، بين كل من التخفيف والتكثيف، هاتين المقاربتين المتكاملتين تمثل طريقة لتقليل وتوليد التعقد (التنوع). فالإستراتيجية تتمثل هنا في تخفيف التنوع الخارجي وتكثيف تنوع النظام.

3-2- الأنظمة الفرعية للمؤسسة الاقتصادية:

سنحاول في هذا العنصر تقديم تصور، لبعض من سبقنا من المختصين الذين كانوا ينظرون إلى المؤسسة على أنها نظام، يتكون من عناصر متفاعلة تصبو إلى تحقيق هدف محدد، وتزاوّل نشاطها في محيط معين.

3. 2. 1. تصورات مختلفة للعالم لبعض النظاميين

سنبدأ في عرضنا للتصورات المتنوعة، التي عكف بعض الباحثين على وضعها، محاولة منهم لإعطاء صورة متحركة عن المؤسسة.

حسب دوناديو² Donnadiou، يكفي للتأكد بسرعة من أن المؤسسة نظام، التطرق لثلاث نقاط أساسية يُعرف بها أي نظام؛

- المؤسسة هي بالتأكيد مجموعة من العناصر الكثيرة المتنوعة؛ مثل الآلات، الوسائل، المنتجات قيد الصنع، مخازن المواد الأولية والمنتجات الجاهزة، الأفراد، المعلومات، الأموال... الخ.
- هذه العناصر بالطبع في تفاعل ديناميكي، فانطلاقاً من معلومات محصل عليها، يحوّل العمال المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة باستعمال وسائل وآلات، والمقابل الاقتصادي لهذه الصيرورة يكون في شكل نقدي "أجور".
- كل هذا التنظيم يعمل لخدمة غاية معينة، أو بشكل أدق عدة غايات.

أما ما يتعلق بالمؤسسة في محيطها، وتوضيح وجهة نظره يستعين ببعض المؤلفين الذين كتبوا في هذا المجال، حيث يؤكد على أن هناك تدفقات مختلفة داخلية للمؤسسة وخارجية منها، وفي وصفه لها يعتمد التصنيفات الموالية؛³

التصنيف الأول: وهو تبعا لطبيعة هذه التدفقات، وهي ثلاثة؛

1. **مادية Physiques**: وترتبط بالأشياء الموجودة بشكل منفصل بالنسبة للمعنى، الذي يعطيها إياها الفرد (الحقائق

المادية كالآلات، الطاقة، مختلف المواد، الفضلات،...)

¹ Markus schwanninger, **op cit**, p 15.

² Gérard Donnadiou, **manager avec le sociale ; l'approche systémique appliquée à l'entreprise**, Editions Liaisons, Paris, 1997. p 47.

³ F. Le Gallou & B. Bouchon-Meunier, **op cit**, pp 58-60.

2. **معلوماتية** (أو رمزية) **Information**: مصدر تعريفها الفرد، حتى لو كان تنوعها كبير ويتعلق أيضا بالمبادلات التقنية، المالية، التجارية، الإشهارية،...)

3. **نقدية Monétaire**: وهي تدفقات رمزية خاصة، لها قيمة بالنسبة للفرد (الذي أنشأها وسهل تبادلها) يعطيها لها منذ القديم.

التصنيف الثاني: يأخذ الشكل الذي تم ملاحظته من طرف Henri Laborit¹، ويخص الأنظمة البيولوجية.

في التدفقات المادية والمعلوماتية، نميز بين التدفقات المتحركة (أو تدفقات الاستغلال)، التي تمارس عليها المؤسسة فعلها التحويلي بشكل دائم، وتلك الهيكلية التي تميل للارتباط بها كثيرا وتساهم بشكل مباشر في نشاطها.

فالتدفقات المتحركة الخاصة بالمدخلات، قد يتم وصفها بالمعنى الواسع بالمواد اللازمة للعمل. حسب الحالة، يتعلق الأمر بالمواد الأولية، أو نصف المصنعة (كما هو الحال في الصناعة)، بالمعلومات (كما حال في البنوك ومكاتب الاستشارة)، بالأفراد (كما هو الحال في الصحة، مؤسسات التكوين، الفندقية،...).

أما التدفقات المتحركة الخاصة بالمخرجات تمثل بشكل عام المنتجات، وهي كذلك ذات طبيعة جد مختلفة، حيث نصنفها إلى سلعة وخدمة. تجعل التدفقات المتحركة المؤسسة على علاقة دائمة بزيائنها، مورديها ومحيطها الاقتصادي.

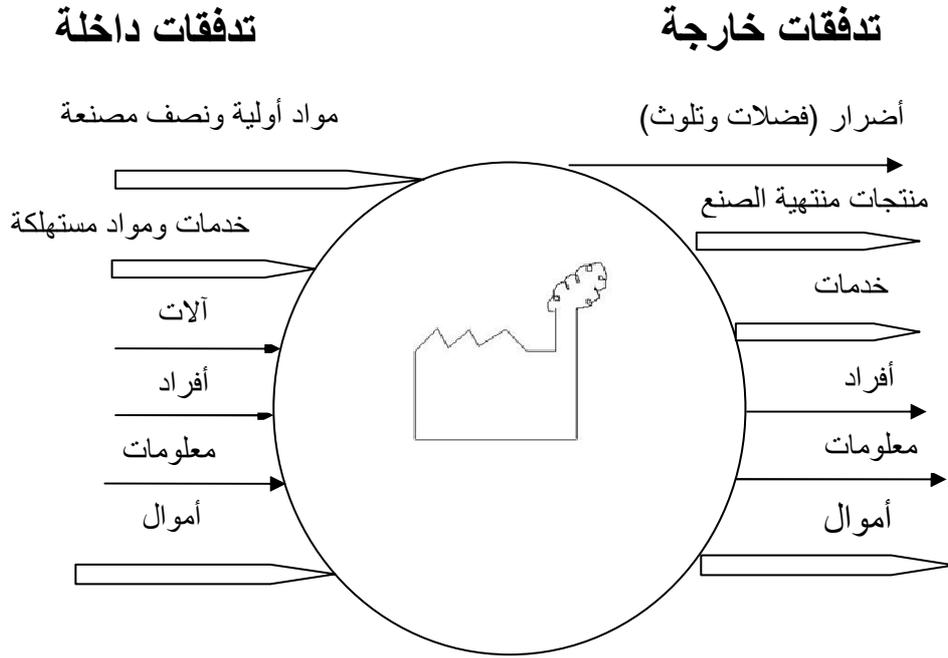
في مقابل ذلك، للتدفقات الهيكلية (شراء التجهيزات، توظيف أفراد جدد، رسملة المعرفة) صفة التناوب والتقطع، فهي تساهم في المحافظة على الهيكل الداخلي للمؤسسة وكذلك تطوره.

كذلك من المهم الإشارة إلى انه حسب نوعية نشاط المؤسسة، نفس نوع التدفق قد يكون متحرك وهيكلية في آن واحد، مثل هيئة التكوين المهني، حيث يمثل الأفراد حسب الحالة عنصر التدفقات المتحركة أو الهيكلية، فالنوع الأول يتكون من المتربصين الذين يتابعون الدورات التكوينية، والنوع الثاني يمثل المكونين. تحليل مماثل قد يتم تطبيقه في مؤسسة إعلامية.

التصنيف الثالث: ويخص التدفقات النقدية، التي يتحتم علينا تقسيمها حسب مصادرها واستعمالاتها. التدفقات النقدية الداخلة، نميز بين رأسمال المتحصل عليه من طرف المساهمين، المنتجات المباعة للزبائن، قروض البنك ومساعدات الدولة. أما في التدفقات النقدية الخارجة، نفرق بين أرباح الأسهم الموزعة على المساهمين، الضرائب والرسوم المقررة من طرف الدولة، سداد القروض والفوائد المعطاة للبنوك، الأجور، مشتريات من طرف الموردين.

¹ Gérard Donnadiou, **op cit**, p 47, in : Henri Laborit et R. Laffont, **la nouvelle grille**, 1974.

الشكل رقم 05: المؤسسة في محيطها



Source: Gérard Donnadiou, , op cit. P69

أصل هذا التقسيم النظام الذي تقوم عليه المحاسبة العامة للمؤسسة، أين لا نزعم أننا نفهم بدقة جميع إلا التدفقات النقدية. أيضا يعتبر جدول حسابات النتائج معد خصيصا وتباعا لمنطق التدفق النقدي، أي التمييز بين الأموال الداخلة والخارجة.

حسب كاست وروزنويغ Kast & Rosenzweig، يتكون نظام المؤسسة من نظام فوقي Supra-système يتمثل في محيط المؤسسة، وخمس أنظمة تحتية Sous-systèmes تكوّن النظام: هيكلية، نفسية، تقنية، ثقافية وتسييرية، يمثل الشكل الموالي صورة لهذه العناصر:

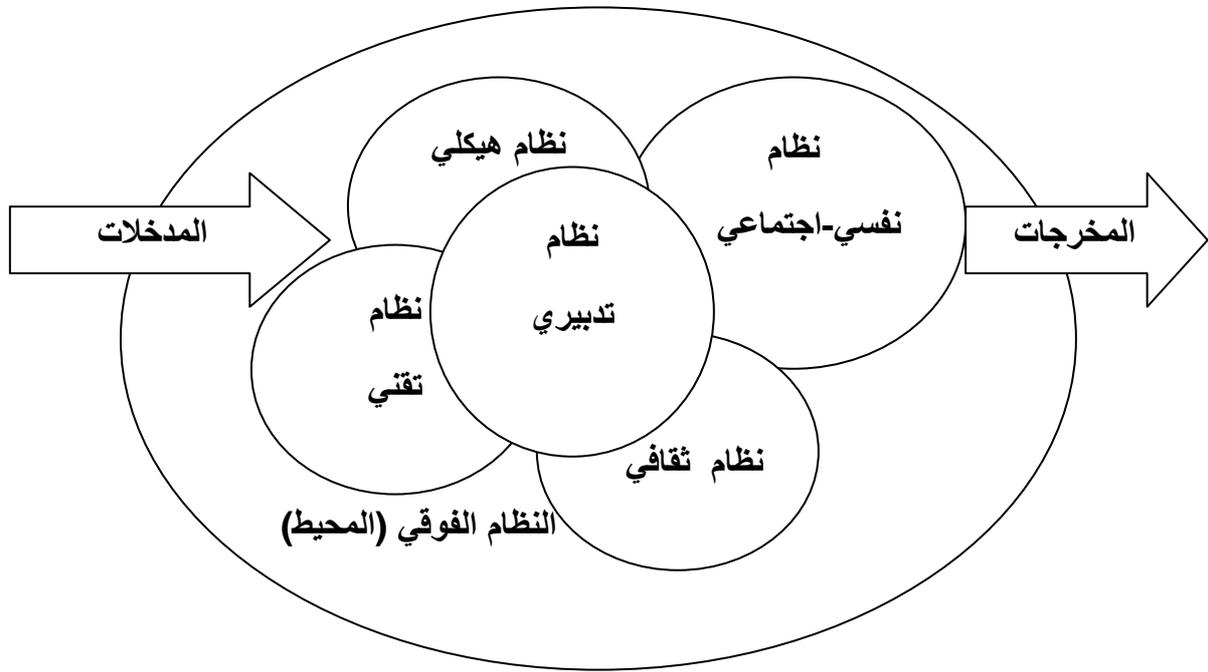
نلاحظ أدناه أن النظام قُدم على شكل يحتاج التوضيح، لهذا الغرض استعنا بكل من بيدار وميلر Bédard & Miller، اللذان أعطيا تعريفات عامة حول هذه الأنظمة التحتية؛¹

- **النظام الفرعي الهيكلي:** الذي يمثل مجموع عناصر المنظمة الرسمية في إطار علاقات السلطة، تقسيم العمل والقواعد المنظمة له، فهو لا يحتوي على الهيكل التنظيمي وتوصيفات الوظائف فقط، بل أيضا شبكات الاتصالات، السياسات، الأهداف، الاستراتيجيات، أنظمة التوظيف والتكوين،... إلخ.
- **النظام الفرعي النفسي الاجتماعي:** الذي يضم المواقف، السلوكيات، الحاجات، التطلعات، الدوافع، العلاقات بين الأفراد، الجماعات الرسمية وغير الرسمية، كما يضم أيضا الصراعات.

¹ Bédard, M.G & Miller, R. (1995). **La gestion des organisations : une approche systémique, conceptuelle et stratégique**. Montréal : Chenelière/ MacGraw-Hill. P 136.

- **النظام الفرعي الثقافي:** ويعود إلى الثقافة التنظيمية، يتضمن المهمة La mission، سبب وجود المؤسسة، الأهداف، القيم، المعايير، الاعتقادات والرؤى التي توجد داخل المؤسسة، هذه العناصر تؤثر لا محالة في سير عملها وتوجه القرارات والأفعال.
- **النظام الفرعي التقني:** يدل على العناصر التقنية، الوسائل والأدوات التي في حوزة المؤسسة، والأفراد من اجل تحقيق المهمة وعمل كل شخص.
- **النظام الفرعي التدبيري:** يضم الإدارة، ومختلف الأدوات وأنظمة التسيير، ويضمن أن تكون المهمة والأهداف تتلاءم مع المحيط، والأنظمة الفرعية الأخرى مُخطط لها في سبيل تحقيق الأهداف والغايات.

الشكل رقم 06: النظام والأنظمة الفرعية للمؤسسة.



Source : F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (1974), **Théorie, conception et gestion des systems.** Traduit de l'allemand par J.-Y. Lacombe, de la Presle et B.H Solnik. Paris, Dunod, sans page

أما اليكس موتشيلي Alex Mucchielli، فحاول الاعتماد على أفكار بارسنز Parsons، بتشبيه المؤسسة بالمجتمع الصغير Microsociété، المستند على ثنائيتين هما (داخلي - خارجي، أهداف - وسائل)، الذي يُظهر الوجود الضروري لأربع وظائف؛ التكيف، تحقيق الأهداف، التنسيق، التحفيز. فالنظام الاجتماعي يوجد إذا وجدت هذه العناصر إمكانية للبروز على الأقل بشكل نسبي؛¹

¹ Alex Mucchielli, **Approche systémique et communicationnelle des organisations**, Armond Colin, Paris, 1998., pp 12-14.

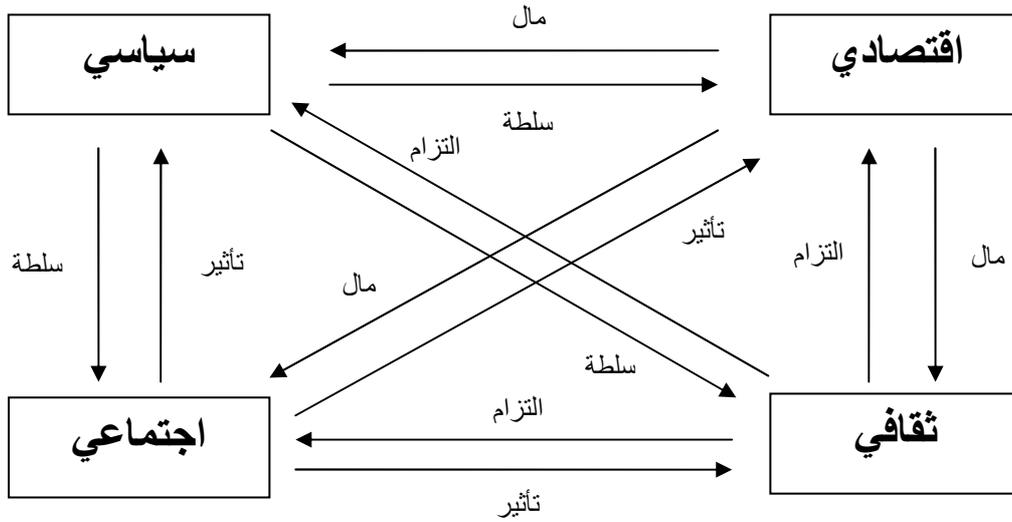
الجدول رقم 03: الوظائف المطلوب اكتسابها لنظام فاعل حسب Parsons.

الأهداف	الوسائل	ثنائية
تحقيق	تكيف	خارجي
تنسيق	تحفيز	داخلي

Source : Alex Mucchielli, op cit, p 13. In: T. Parsons, **The social systems**, The Free Press, New York, 1964.

فلتلبية مختلف الحاجات هناك أنظمة فرعية تنضوي تحت النظام الكلي، حيث نستطيع التمييز بين النظام الفرعي الاقتصادي (الذي يسيّر التكيف)، النظام الفرعي السياسي (الذي يدير تحقيق الأهداف ومتابعتها)، نظام فرعي مجتمعي (يسير الالتزامات والدوافع)، بهذا نحصل على تمثيل بياني يعبر عن تصور آخر لبارسن Parsons؛

الشكل رقم 07: الأنظمة الفرعية ومختلف مبادلاتها.



Source : Alex Mucchielli, op cit, p 14, in : G. Rocher, **Talcott Parsons et la sociologie américaine**, PUF, 1972, p 96.

وفي كتاب داداي عدون ناصر أورد نموذجاً مهماً من الناحية العملية اقترحه كل من D. Katz و R.L Kahn فحسبهما المؤسسة تتحدد بخمسة أنظمة فرعية؛¹

¹ ناصر داداي عدون، مرجع سابق، ص ص 72-73 نقلا عن:

J.J. Obrech : **Sciences de gestion et théorie de l'entreprise**, voir E.S sciences de gestion N° 1/1979, pp. 884-885.

1. النظام الإنتاجي والتقني: الذي يحقق تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات وخدمات.
 2. نظام الدعم أو الاعتماد: يضع المؤسسة في علاقة مع المحيط، ويجب أن يضمن لها تحصيل الموارد المادية والمالية، وتصريف منتجاتها في ظروف جيدة.
 3. نظام المحافظة أو البقاء: الذي يقوم بتوفير الموارد البشرية الضرورية بواسطة الانتخاب أو الاختيار، وتوزيع الأدوار داخل المؤسسة.
 4. نظام التكيف: الذي يثبت نفسه بضرورة تكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها.
 5. النظام السياسي: يستعمل في التنسيق والتنظيم ومراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية الأخرى.
- وتكمل هذه الأنظمة الفرعية بمبكل سلطوي يشمل عدة قواعد تحدد حقوق وواجبات كل عضو في المنظمة حسب هذين المؤلفين.

في النهاية يمكننا القول أن المقاربة النظامية، تسمح بوصف المنظمات بأخذ بعض العناصر في عين الاعتبار، للمساعدة على عملية اتخاذ القرار*، الذي يرحى المسير تحقيقه بشكل فعال لمنظمتها، لذا حسب كل من برتراند وغيليرمي Bertrand & Guillermet، على المقاربة النظامية احترام عشر مبادئ هي¹:

1. النظر للظواهر التنظيمية بشكل شمولي.
2. تحليل التفاعلات من ناحية الاتصال داخل المنظمات.
3. الأخذ في عين الاعتبار انعكاسات قرار معين على مجموع عناصر المنظمة.
4. تحديد فترة انعكاسات القرارات (المدى القصير، المتوسط أو الطويل).
5. الاهتمام بخصائص المناخ التنظيمي والجانب الإنساني (الدوافع، الرغبات، الأدوار، تموقع الأفراد).
6. الانتباه إلى المحيط الخارجي لتحديد التحركات الواجب اتخاذها.
7. استنتاج (إظهار) القيم، الأهداف، المعاني وخصائص الثقافة التنظيمية.
8. تحديد صيرورة اتخاذ القرار والمعرفة التكنولوجية.
9. تحديد المكونات الهيكلية للمنظمة.
10. تحديد المكونات الجزئية لنظام التسيير.

* سنحاول في المبحث الموالي التطرق باستفاضة إلى أنظمة المعلومات التي تعتبر الركيزة الأساسية لعملية اتخاذ القرارات.

¹ Bertrand, Y. & Guillermet, (1989). **Les organisations : une approche systémique.** Québec : télé-université, p 59.

3. 2. 2. تصور الباحث لنظام المؤسسة

سنحاول في هذا المطلب تقديم اجتهاد، يتلخص في تصور خاص بالباحث حول نظام المؤسسة باعتماده على الطريقة النظامية. في البداية نفترض أن موضوعنا هو تصور نموذج مؤسسة اقتصادية إنتاجية ذات حجم معتبر.

لأن في اعتقادي أن هذا النوع من المؤسسات هو الذي يحتاج إلى المقارنة النظامية أكثر من غيرها لأجل فهمها بشكل أفضل، خلافا للمؤسسات صغيرة الحجم. كذلك تُعنى دراستنا بالمؤسسات الصناعية غير تجارية (أي الشراء ثم البيع دون التحويل) وتلك التي تقدم سلعاً لا خدمات.

مؤسسات من هذا النوع، غالباً ما تحتوي إضافة إلى الإدارة العليا - التي يمكننا تشبيهها بعقل الإنسان الذي يتخذ مختلف القرارات حيال المسائل التي تواجهه في محيطه -، مجموعة من الوظائف نوردتها على سبيل الذكر لا الحصر؛ الإنتاج، التسويق، العلاقات العامة، التموين وتسيير المخزون، الوقاية والأمن الصناعي، الموارد البشرية، المحاسبة والمالية، التدقيق، البحث والتطوير، الصيانة.

إضافة إلى نظام معلومات، الذي ييسر انتقال المعلومات بشكل ملائم، كما لا ننسى طبعاً المحيط التي تعيش فيه المؤسسة الاقتصادية وتنمو.

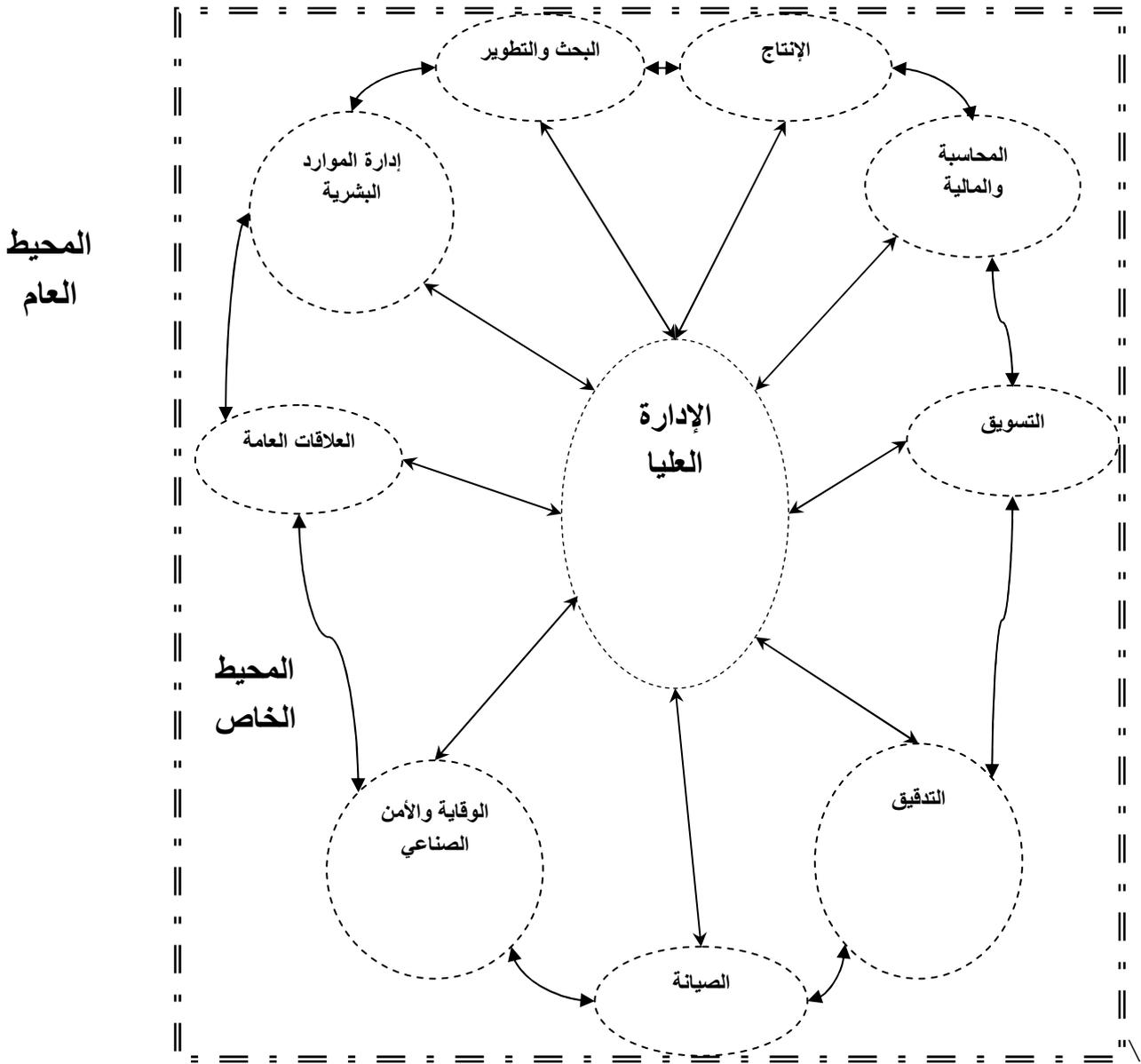
والشكل الموالي يبين لنا كيف يمكن تصور نظام المؤسسة الاقتصادية في محيطها الطبيعي؛ مع الإشارة إلى أن هذه الارتباطات، التي تم طرحها ليست حصرية لكل العلاقات والتفاعلات، التي تطبع وظائف المؤسسة.

ما علينا إلا الإشارة، إلى أنه من الضروري أخذ ثلاث جوانب أساسية في عين الاعتبار في إطار الأنظمة الاجتماعية والمنظمات خاصة؛¹

1. كلما يتعامل الملاحظون والفاعلون دائماً مع التعقد، كلما يكون الاختلاف دائماً بينهم في المساهمة بفهم التعقد على أساس التميز.
2. بما أن الأنظمة الاجتماعية أنظمة ديناميكية، فهي ليست كثيرة الحالات المنفصلة التي تلفت الانتباه، لكن تلفت الانتباه تلك الأنظمة ذات الاتجاهات الديناميكية وأنماط السلوك.
3. عندما نتعامل مع الأنظمة الاجتماعية، وجب أن نؤخذ في عين الاعتبار الأوضاع المحتملة والحالية وأنماط السلوك، كذلك من المهم الإحاطة بالفرق بين الحالة المتوقعة والحالية.

¹ Markus schwaninger, **op cit**, pp 11-12.

الشكل رقم 08: المؤسسة الاقتصادية كنظام في الوسط العام* الذي تعيش فيه*. من إعداد الباحث



3-3- التعاقد الإنسجامي بين مختلف الأنظمة الفرعية للمؤسسة:

فيما يلي نقدم عرضاً يخصص علاقة كل نظام فرعي بالمؤسسة بالأنظمة الفرعية الأخرى، بما فيه الإدارة العليا، التي تربطها علاقة طبعاً بكل نظام فرعي في المؤسسة، بحكم أنها الجهة التي تعد الإستراتيجية الكلية.

* تتصف العلاقات التي تربط بين الوظائف دون الإدارة العليا بخاصية التعدي النسبي لبعضها بعض، في إطار ما يقتضيه نشاط المؤسسة النموذجية؛ هذا ما سنراه في المبحث الرابع من ذات الفصل.

ونعتمد في ذلك على المقاربة النظامية (على سبيل المثال لا الحصر)، ولتنظيم المعلومات وترتيبها بشكل جيد، ارتئ الباحث تجزئة هذا العنصر إلى قسمين، حيث نُفِّع وظائف المؤسسة حسب التصنيف التالي؛ فنية وإدارية.

3.3.1. الوظائف الفنية (التقنية)

وتتضمن كل من الإنتاج، البحث والتطوير، الصيانة، على سبيل الذكر لا الحصر؛

3.3.1.1. الإنتاج

تمثل هذه الوظيفة، النشاط الفعلي الذي تقوم به المؤسسة لمن يلاحظها للوهلة الأولى، فبموجبها تحول المواد الأولية أو المنتجات نصف المصنعة إلى منتجات نهائية الصنع.

لهذه الوظيفة بطبيعة الحال عدة علاقات تربطها بمختلف الوظائف الأخرى، مثل وظيفة التموين وتسيير المخزون التي تزودها بالمواد اللازمة للتصنيع وبوظيفة التسويق التي تُقدِّر لها الطلب بالكم والكيف المناسبين.

كذلك لوظيفة الإنتاج علاقة بالحاسبة والمالية، حيث تقدم لها كل المعلومات ذات الصلة بتكاليف الإنتاج المختلفة مثل المواد المستهلكة... إلخ، وترتبط أيضا بالصيانة بموجب أن الإنتاج يعتمد على آلات ووسائل الإنتاج، التي تحتاج دائما إلى من يقوم على متابعتها لكي تحافظ على طاقتها الإنتاجية.

بناء ما سبق، يمكن اعتبار أن لنظام الإنتاج صلة وثيقة بوظيفة البحث والتطوير، التي من خلال النماذج المبتكرة التي تصممها، يتم تجسيد المنتجات على أرض الواقع وبكميات وكيفيات على حسب الطلب المتوقع، وبعد إجراء دراسة الجدوى **، لكي تُطرح بعد ذلك في السوق. كما لا يخفى على احد العلاقة الوثيقة التي تربط بين الوظيفة المعنية وإدارة الموارد البشرية، التي تزودها عن طريق التوظيف بكل صيغته، بالأفراد حسب العدد الكافي والكفاءات المطلوبة.

3.3.1.2. البحث والتطوير

تعتبر هذه الوظيفة الميزة الظاهرة التي تميز المؤسسة الاقتصادية المبدعة، التي على قناعة بأن استمراريته وبقائها في السوق، يعتمد على طرح منتجات جديدة في المرحلة التي يكون فيه المنتج *** الحالي قد تعدي عتبة التشبع إلى الانحدار، لكي تتجنب التوقف عن النشاط الناجم عن اكتفاء زبائن المؤسسة من منتجاتها الحالية، والبحث عن خصائص جديدة، تشبع حاجتهم ورغباتهم المتغيرة باستمرار، والتي قد تجدها عند مؤسسات أخرى منافسة.

** كما هو معروف قبل إنتاج أي منتج جديد، جرت العادة أن يتم إجراء دراسة شاملة لجدوى طرح هذا الأخير وقد تؤخذ هذه الأخيرة جوانب اقتصادية، مالية، تسويقية... إلخ.

*** يمر المنتج نسبيا بأربع مراحل، عددها خبراء التسويق كمايلي؛ الانطلاق، النمو، التشبع والانحدار أو التدهور. فطول كل مرحلة عبر الزمن مع حجم المبيعات، الذي يتوافق مع تلك الفترة التي تختلف من منتج إلى آخر.

لهذه الوظيفة علاقة أيضا بكل من وظيفة الإنتاج التي تزودها بالتصاميم، وبوظيفة الموارد البشرية، التي تنزود منها بالإمكانات البشرية المتمثلة في الباحثين والمخبريين، الذين يمتلكون المؤهلات التي تمكنهم من الانضمام إلى هذه الوظيفة. أيضا للبحث والتطوير رابطة تصلها بالعلاقات العامة، التي تبث من خلالها نماذج تجريبية Prototypes تعرضها من خلال المعارض الدولية والمحلية، كذلك من خلال ندوات صحفية لمعرفة تجارب جمهور المستهلكين، كما هو الحال مثلا في شركات إنتاج السيارات.

3.3.1.3. الصيانة

هذه الوظيفة أساسية في المؤسسة الاقتصادية خاصة الصناعية، لأنه بمقتضاها يمكننا المحافظة على عدم انقطاع سير عمل الآلة الإنتاجية وطاقتها، وتجنب وقوعها في حالة عطل، مما يترتب عنه تأخر لا محالة في الإنتاج، الذي يؤدي إلى تأخر في آجال التسليم، الأمر الذي يجعل زبون المؤسسة غير راض، وبالتالي احتمال فقدناه وتوجهه إلى مؤسسات أخرى تتوافق مع متطلباته.

للسيانة عدة ارتباطات تجعلها تتفاعل مع الوظائف الأخرى، أولها الإنتاج كما بينا آنفا، بالإضافة إلى الوقاية والأمن الصناعي، التي تقدم التوجيهات المناسبة المتعلقة بالكيفية الصحيحة، التي يجب إتباعها لاستعمال مختلف الآلات والتجهيزات، لكي تتفادى المؤسسة العطب الذي يمكن أن يصيب هذه الأخيرة، أو الخطر الذي قد تشكله على أفراد المؤسسة. وتستعين في ذلك سواء بإدارة الموارد البشرية أو بالعلاقات العامة بإصدار نشرات أو ملصقات تفي بتحقيق الغرض.

3.3.2. الوظائف الإدارية

سنركز في هذا المطلب اهتمامنا على الوظائف التسييرية، التي تفتقد إلى حد معين الطابع التقني الفني، منها الإدارة العليا، إدارة الموارد البشرية، العلاقات العامة، التموين وتسيير المخزون، المحاسبة والمالية، التدقيق والوقاية والأمن الصناعي.

3.3.1. الإدارة العليا

كما يعلم المختصون في النظامية أن لكل نظام ضابط يضبطه، فاقتصاد الدولة مثلا نظام تضبطه الدولة غالبا ما يكون بسياسيتين؛ المالية والنقدية، كذلك التسيير في المؤسسة الاقتصادية نظام تضبطه الإدارة العليا متمثلة في مجلس الإدارة والمدير العام. وقد يتم الضبط من الخارج، مثل القواعد القانونية الموضوعة من طرف الدولة للمؤسسات في مختلف المجالات، علاقات العمل، الضرائب،... الخ.

وكما هو ملاحظ أن الإدارة العليا تضبط كل الأنظمة الفرعية للمؤسسة دون استثناء - كما يضبط عقل الإنسان أعضاء الجسم للمحافظة على توازنه - بحكم أنها المسؤولة عن وضع السياسات العامة، ولا نقصد من هذا المركزية في الإدارة.*

* نعتي فقط التدرج الإداري ومستوى المسؤولية.

فالإدارة العليا تجمع المعلومات، التي قد تتعلق بسير نشاط المؤسسة، لمعرفة الانحرافات التي تنجم عنها، ثم تحاول القيام بالتصحيحات اللازمة عن طريق إعطاء أوامر أو عدد من البرامج والخطط، كي تعيدها إلى طريقها المسطر خلال اجتماعات مجلس الإدارة.

3. 2. 3. إدارة الموارد البشرية

في الحقيقة لا يمكن لأحد إغفال الدور المحوري الذي تلعبه هذه الوظيفة في المؤسسة، فهي التي توظف، وتعد البرامج التكوينية، وتقوم على عملية تقييم الأداء، وتوصيف الوظائف، والخدمات الاجتماعية، وغيرها.

كل هذه النشاطات تهم كل أفراد المؤسسة باختلاف الوظائف التي ينتمون إليها، وإدارة الموارد البشرية في الأساس تحاول تلبية حاجات المؤسسة، من هذا النوع من الموارد بالعدد والكفاءة المطلوبة، طبعاً بعد إبداء كل وظيفة من وظائف المؤسسة الحاجة لذلك.

كذلك التكوين والتدريب، فهما أمران أساسيان في كل وظائف المؤسسة، فالإنتاج مثلاً وبحكم أن المؤسسة الاقتصادية تقنتي وسائل إنتاج ذات تكنولوجيا حديثة لتعويضها مكان القديمة، تضطر إلى إحالة من يشتغلون على هذا النوع من الوسائل على برامج تكوينية خاصة، أين تتكلف إدارة الموارد البشرية بإعداد هذه البرامج واختيار الفترة المناسبة لتطبيقها وكذا اختيار الجهة التي تتولى هذه العملية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه الوظيفة تتكفل بضبط الموارد ذات الطابع البشري، أي دخولها إلى المؤسسة الاقتصادية بالتوظيف وخروجها منها بعدة أشكال من تسريح، تقاعد...إلخ.

بالإضافة إلى ما سبق، يمثل الاعتقاد المتزايد من قبل الباحثين في أن إدارة الموارد البشرية، تؤثر في أنشطة، ووظائف، أداء وفعالية المنظمات، يمثل احد المبررات التي استدعت ضرورة تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

حيث أظهرت العديد من الدراسات أن هناك علاقة إيجابية بين الكيفية التي تمارس بها المنظمة أنشطة هذه الوظيفة والفعالية الكلية لها.¹

وهناك أيضاً قناعة متزايدة من طرف المتخصصين في أن عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، تؤدي إلى تحقيق آثار إيجابية تتمثل في فاعلية المنظمة وأدائها ومن الدراسات التي أظهرت صحة ذلك أن؛²

¹ جمال داود ابو دولة ورياض احمد طمهاز، واقع عملية الربط والتكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الاردنية، ابحاث اليرموك "سلسلة العلوم الانسانية والاجتماعية"، بدون سنة نشر، ص ص 1965-2003.

² المرجع نفسه والصفحة.

فعالية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية تعتمد إلى حد كبير على فعالية نظام المعلومات، لان المنظمة بحاجة إلى نظام للمعلومات الإستراتيجية، ليقوم بتسهيل تدفق المعلومات داخلها ويساعد مديري الإدارات، لتحقيق الاتصال بين جميع المستويات لضمان الوصول للأهداف الإستراتيجية.¹

كما يساعد هذا النظام في تزويد الإدارة العليا بمعلومات رقابية عن مدى تحقيق الأهداف والخطط والبرامج، كما يستطيع توفير معلومات عن التغيرات التي تحدث في عوامل البيئة الخارجية. وكل ما سبق يُمكن الإدارة من إعادة النظر في إستراتيجيتها لتحقيق التكيف مع التغيرات المستجدة، وبالتالي إعادة توجيه مسارات الأنشطة في ضوء تلك الأهداف وتلك الاستراتيجيات. ومن المتطلبات الأساسية لتنفيذ عملية الربط والتكامل السالفة الذكر بناء ثقافة تنظيمية داعمة لهذه العملية، ومن الوسائل والأساليب المقترحة لبناء ثقافة من هذا النوع مبدأ المشاركة في إعداد وصياغة الاستراتيجيات، فالقرار الاستراتيجي يجب أن يكون جماعياً.²

3.3.2.3. العلاقات العامة

سبب نشأة هذه الوظيفة تضاعف وتعدد علاقات المؤسسة الاقتصادية مع عدة جهات، من زبائن وموردين وعمال ومجتمع... إلخ. مما استلزم إحداث هيئة تكون "ناطق رسمي" باسم المؤسسة، لكي توضح وجهة نظرها تجاه قضايا معينة تهمها. وكمثال على ذلك، الآثار البيئية التي يمكن أن تترتب عن ممارسة النشاط، الأمر الذي قد يؤثر على صورة المؤسسة، وبالتالي عزوف المستهلكين مثلاً عن شراء منتجاتها*.

والنتيجة قد تكون انخفاض مبيعات المؤسسة، مما يؤدي إلى انهيار هذا النظام بالإفلاس، فتتدخل العلاقات العامة - التي مهمتها الأساسية متابعة وسائل الإعلام ومعرفة اتجاهات الرأي العام - بتحسيس المؤسسة بالخطر الذي قد يترتب عن تلويث البيئة، لمعالجة هذا المشكل، على سبيل المثال شراء آلات وتكنولوجيا صديقة للبيئة، ثم تقوم هذه الأخيرة بإبلاغ الرأي العام أن المؤسسة اتخذت كل الإجراءات للحيلولة دون الإضرار بالمحيط، ويكون ذلك بتنشيط ندوات صحفية أو إرسال بريدات إلى الصحافة ووسائل الإعلام لتغطية بعض التظاهرات التي تمولها المؤسسة في هذا الإطار.

نستنتج أن للعلاقات العامة الدور المحوري في صيانة صورة المؤسسة لدى الجمهور، ومحاولة إصلاح "الأعطال" التي يمكن أن تلي بعض التصرفات، التي تلقى رفض من طرف المجتمع، في سعي منها لترسيخ مفهوم المسؤولية الاجتماعية.

¹ جمال داود ابو دولة ورياض احمد طمهاز، مرجع سابق، ص ص 1965-2003.

² المرجع نفسه والصفحة.

* بافتراض وجود ثقافة للمستهلك ومجموعات ضاغطة قوية كجمعيات حماية حقوق المستهلكين.

3.3.2.4. الترمين وتمير المخزون

كأي وظيفة في المؤسسة، تعتبر هذه الأخيرة مصدر تستعين به المؤسسة للحصول على مختلف الموارد المادية، التي تستعملها في مواصلة نشاطها كما تخزن المنتجات منتهية الصنع من اجل بيعها لاحقاً، فتحتاجها وظيفة الإنتاج للحصول على المواد الأولية، والصيانة للتزود بقطع الغيار لإصلاح الآلات.

وترسل هذه الوظيفة للمحاسبة والمالية وبشكل دوري، كل المعلومات المتعلقة بسير المخزون من دخول وخروج لكل للمواد، كي يتم تقييدها والاستفادة منها فيما بعد في إعداد القوائم المالية.

3.3.2.5. المحاسبة والمالية

تمثل هذه الوظيفة الضابط الذي يقوم على التدفقات ذات الطابع النقدي المالي في المؤسسة الاقتصادية، فالمحاسبة دورها جمع المعلومات المحاسبية وعرضها في عدة أشكال منها؛ الميزانية، جدول حسابات النتائج، جدول التدفقات النقدية... وغيرها.

ثم المالية التي يكمن دورها في التحليل؛ أي استعمال هذه البيانات المبوية بشكل معين بهدف معرفة الحالة "الصحية" للمؤسسة من الجانب المالي، وكيفية تجنبها أخطار معينة، منها على سبيل المثال؛ عدم القدرة على تسديد الديون، والإفلاس الذي يعتبر نتيجة لعدة أسباب؛ مثل عدم توفير الإمكانيات المالية لتغطية مصاريف الاستغلال (الاحتياجات من رأسمال العامل)، الذي قد يكون سببه عزوف البنوك عن تمويل المؤسسة نظر لحالتها المالية، مما يؤدي لا محالة إلى توقف نظام المؤسسة عن النشاط، الذي سينتج عنه انعكاسات أخرى.

بما أننا ذكرنا آنفاً أن المحاسبة والمالية تستقبل المعلومات المحاسبية سواء كانت تكاليف، أي خروج أموال، أو إيرادات (دخول أموال). فالأمر يتعلق بكل وظائف المؤسسة، التي تستهلك عناصر مادية ذات طبيعة مختلفة، كما تكون هناك مداخيل عن النشاط الإجمالي للمؤسسة التي وجب تقييدها.

فعلى سبيل المثال وفي إطار تحفيز أفراد المؤسسة، وبعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التقييم، التي عادة تكون في نهاية السنة بطرق متعددة*، تقدم نتائجه إلى هذه الوظيفة، من اجل تقييدها كتكاليف تنضوي في إطار كتلة الأجور، وتصبها في حسابات الأشخاص المعنيين.

3.3.2.6. التدقيق

تكتسي وظيفة التدقيق أهمية لا يُستهان بها، والدليل على ذلك إلحاقها في اغلب المؤسسات الاقتصادية بالمدير العام، خلافاً للمؤسسات الأخرى التي تلحق فيها هذه الوظيفة بالمحاسبة والمالية، ومن الاسم الذي تحمله يمكن أن نستنتج أنها وُجدت

* هناك طرق متعددة لتقييم أداء الأفراد في المؤسسة الاقتصادية، منها المقابلة، التقييم بالنظر، التقييم بـ 360°، التقييم المباشر للرئيس... إلخ.

كطرف "محايد"، من اجل جعل القوائم المالية التي تصدرها وظيفة المحاسبة أكثر دقة وتصحيح الأخطاء التي يمكن أن تنجم عن عمل هذه الأخيرة.

ويعالج التدقيق بالمعنى الحديث عدة جوانب في المؤسسة إضافة إلى تلك التي تطرقنا إليها أعلاه، فنجد مثلا التدقيق الاجتماعي¹، الذي يحاول معرفة مدى انحراف إدارة الموارد البشرية عن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقيام بعد ذلك بالإجراءات التصحيحية.

3.3.2.7. الوقاية والأمن الصناعي

قد يتعرض الأفراد والمستخدمين في المؤسسة لعدة مخاطر، أكثرها حوادث العمل التي تكون في الورشات، أين تتواجد الآلات أو المواد الكيماوية على سبيل المثال، ولتجنب وقوع هذه الأخطار تلجأ المؤسسات إلى إعداد ما يسمى بدليل السلامة، ليوزع على كل أفراد المؤسسة أو تعلقه في عدة أماكن، كي يراه الجميع.

وبحكم طبيعة هذه الوظيفة فان لها علاقة بالصيانة، حيث تقدم كل الإرشادات المتمخضة عن عمليات المراقبة الدورية التي تقوم بها، خصوصا على مستوى الورشات للإبلاغ عما هو محتمل الحدوث من الأخطار.

3-4- دور المقاربة النظامية في الفكر الاستراتيجي:

ونجد من اسهامات نظرية النظم في الفكر الاستراتيجي أنها:²

- حددت نظرية النظم المتغيرات الأساسية في المحيط العام وذلك بمراعاة مختلف مكوناته (الاقتصادية، الاجتماعية.....الخ)
- حددت كذلك المتغيرات الأساسية في المحيط الخاص (زبائن، منافسون.....الخ) أي المحيط المباشر.
- بما أن نظرية النظم قائمة على فكرة أن المنظمة نظام مفتوح أي أن التفاعل الحاصل داخل المنظمة ليس بمنأى عن التأثيرات المختلفة الحاصلة في المحيط الخارجي، وكذلك المنظمة تمارس نوعا من التأثير على محيطها وينتج عن هذا التأثير المتبادل بين المؤسسة والمحيط آثار عميقة على القرارات الإستراتيجية أي على سلوكها الاستراتيجي وهذا السلوك

* يوجد نوعين من التدقيق؛ هناك الداخلي الذي نعنيه في متن البحث، وخارجي تكلف به جهة أخرى متمثلة في مدققي الحسابات.

¹ Voir : Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **Audit de rémunération**, les éditions d'organisations, Paris, (1986).

² رحيم حسين، مرجع سابق، ص58.

يعكس مدى ذكاء المنظمة في تسييرها لعلاقة المنظمة بالمحيط والذي يقتضي بدوره فهما معمقا لتحويلات المحيط بمختلف أبعاده ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تحليل مكونات من أجل وضع إستراتيجية ملائمة.

- نجد أن نظرية النظم أضافت إلى مراحل الإدارة الإستراتيجية الموجودة في الاتجاه التقليدي ثلاث مراحل وهي:¹

- عملية تحليل البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) والبيئة الداخلية (نقاط قوة وضعف).
- تحديد اتجاه المنظمة أي تحديد أعمال المنظمة وتطوير رسالتها الإستراتيجية.
- الاختيار الاستراتيجي: أي تحديد البديل الاستراتيجي والعمل على تنفيذه كما تشير نظرية النظم على وجود علاقة بين الهيكل التنظيمي والإستراتيجية بحيث كلما تغيرت الإستراتيجية صاحبها تغير في الهيكل التنظيمي الإدارية تتطور مع مرور الزمن من تنظيمات بسيطة غير معقدة إلى تنظيمات معقدة بسبب التنوع الاستراتيجي.

وقد أكد CHANDLER على وجود علاقة واضحة وخطية بين الإستراتيجية ودرجة التعقيد والرسمية ومركزية التنظيم،

فأكدت هذه النظرية أن سر النجاح الاستراتيجي يكمن في إيجاد نمط تكيفي بين النظام والبيئة

¹ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008، ص 156.

المحور الرابع: التحليل الاستراتيجي والتنافسي

في ظل التغيرات التي تحصل للمحيط الاقتصادي، يفترض على المؤسسة اللجوء إلى تفكير وتديير جديد قادر على ضمان التأقلم الدائم والمستمر مع محيط سماته الأساسية التذبذب وعدم الاستقرار، هذا ماسوف تعالجه في هذا المحور؛ فالمسيرين مجبرين على الانتقال من التسيير اليومي كنمط إداري إلى تسيير موجه نحو المستقبل وخارجيا نحو الفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة، بمعنى اعتماد نظام تسييري جديد يتخذ مبادئه وأدواته من التسيير الاستراتيجي، الذي يهدف إلى ضمان قدرة المؤسسة على التكيف والتأقلم مع المحيط.

فالتفكير الاستراتيجي يسمح بتطوير الوضعية المستقبلية للمؤسسة، كما يعتبر التحليل الاستراتيجي مرحلة ضرورية قبل اتخاذ قرارات مصيرية خاصة بمستقبل المؤسسة، هذا ما سوف نلتمسه فيمايلي:

4-1-1-4 مفهوم وأهمية، مراحل وأهداف التحليل الاستراتيجي:

4-1-1-4-1 المفهوم والأهمية:

تعددت تعريف التحليل الاستراتيجي باختلاف وجهات نظر الباحثين و الدارسين في هذا المجال، فمنهم من عرفه على أنه عملية التناسق والتلاؤم بين فرص البيئة المتاحة مع الموارد التي تملكها المؤسسة.¹ بينما عرفه آخرون بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية إذا كانت مناسبة أو غير مناسبة، و ذلك من خلال الإحاطة بنقاط القوة ونقاط الضعف.² عرف أيضا على إنه تصور المنظمة وطبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية، في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد الأفق التي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها. عملية التوفيق التي تقوم بها مؤسسة ما بين مواردها الداخلية والمهارات والإمكانيات التي تملكها، وبين الفرص الخارجية والمخاطر والتحديات، التي قد تنشأها معاملاتها المختلفة، ويمكن تنفيذ مرحلة التوفيق بين الإستراتيجية وصياغة الإطار العام، باستخدام بعض الآليات والتقنيات سابقة لها.³ كما يعرف على انه "يقوم بوصف الوضعية الحالية للمؤسسة على المستويين الداخلي والخارجي بالتعريف الواضح لكل ما يعرقلها من أسباب الضعف وما يؤثر عليها من تهديدات المحيط، مما يؤثر سلبا على تحقيق أهدافها"⁴

¹ فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص 125.

² طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 205.

³ عبد العزيز بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 129.

⁴ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1994، ص 85.

ويعرف على انه "يمثل وسيلة معلوماتية، تسمح بتحديد مختلف المتغيرات والاختيارات التي يحتاجها المسير خلال أداء عمله"¹، والتي تتمثل في:

المتغيرات الخارجية : التي تخص تطور السوق: حجم الطلب، أذواق المستهلكين، تطور المنافسة، التكنولوجيا، سوق المواد الأولية، رؤوس الأموال، تطور السياسة الاقتصادية والاجتماعية، تطور النظام الثقافي والاجتماعي... الخ.

المتغيرات الداخلية : حول وضعية الوسائل المادية، المعرفة الأدائية أو حسن التصرف، مؤهلات العمال، الموارد المالية، سلوك العمال... الخ.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن التحليل الاستراتيجي، هو عملية تنسيق بين ظروف البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، من اجل استغلال نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف واغتنام الفرص والتهديدات.

أما فيما يخص أهمية التحليل الاستراتيجي والميزات التي يوفرها للمؤسسة فهي كما يلي²:

- 1) يعد احد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية للمؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.
- 2) تشخيص مواطن القوة والضعف في أنشطتها ومواردها المختلفة.
- 3) اغتنام الفرص وتجنب التهديدات
- 4) تسخر نتائج التحليل الاستراتيجي في خيارات المؤسسة، وما يترتب عليه من مستلزمات تنفيذ ورقابة إستراتيجية المؤسسة حاضرا ومستقبلا

أما فوائده فهي عديدة كونه³:

- 1) تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية.
- 2) أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- 3) أسلوب فعال لمعرفة وفهم نقاط القوة والضعف التي تواجهها المؤسسة، والنظر للفرص والتهديدات التي تواجهها.
- 4) إجراء تحليل ظريفي بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة للتحسين المستمر.

¹ نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994، ص 197.

² عباس خضير الخفاحي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 177.

³ الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 202.

4-1-2- المراحل: تتمثل هذه المراحل في:¹

1- التشخيص الوظيفي:

تتم عملية التحليل بفحص مختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة ومحاولة استخراج جوانب القوة، التي تستطيع أن تنافس بها المؤسسات في الأسواق، وكذا جوانب الضعف التي تحد من قدرتها التنافسية، أي يتم تحليل المزايا التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة. وبالموازاة مع هذا العمل، يجب على المحلل أن يقوم بتحليل البيئة أو المحيط الخارجي الذي تعمل فيه المؤسسة، الذي ينقسم إلى قسمين أو مجموعتين من المتغيرات البيئية هما المتغيرات الخاصة بالبيئة العامة وتلك المتعلقة بالبيئة الخاصة. حيث تشمل البيئة العامة المتغيرات الاجتماعية، الفنية، السياسية، القانونية، الاقتصادية والدولية. أما البيئة الخاصة فهي تشمل المتغيرات الخاصة بالمنافسين، المستهلكين، الموردين، المنظمات العمالية والحكومية.

تكون نتيجة هذا المستوى من التحليل الوصول للتهديدات، التي تواجه المؤسسة التي تعتبر كقيود، بالإضافة إلى الفرص التي تسمح للمؤسسة بمواجهة هذه الأخيرة، وبالتالي تستغل الفرص للوصول إلى تحقيق النتائج أو الأهداف التي سطرها.

بانتهاؤ هاتين المرحلتين، يصل المحلل إلى مرحلة مقارنة جوانب القوة والضعف الداخلية، بالتهديدات والفرص الخارجية؛ إذ يتمكن من الوصول لنتائج وتوصيات عملية تمكن المؤسسة من إزالة أسباب التدهور والمضي في عملية تحسين أوضاع المؤسسة.

2- التشخيص الإستراتيجي:

بعد انتهاء هذه المرحلة الأخيرة، يكون المحلل قد حصل على جميع المعلومات اللازمة، التي تتعلق بنشاطات المؤسسة المتعددة، وهنا يبدأ الجزء الثاني من التحليل المتعلق بتقسيم النشاطات السابقة، التي تسمى بوحدات الأعمال الإستراتيجية إلى أقسام متجانسة، وتُعرف هذه العملية بالتقسيم الإستراتيجي.

و هنا تُعاد عملية التحليل بتجميع المعلومات السابقة، بالاعتماد على الأقسام الإستراتيجية دون الحاجة لمعالجة كل وظيفة على حدة، لذلك يقوم المحلل بعملية التحليل الداخلي والخارجي لكل قسم من الأقسام، بهدف استخراج نقاط القوة والضعف وكذا التهديدات و الفرص، التي يواجهها كل قسم في المحيط الذي ينشط فيه.

4-1-3- الأهداف:

تظهر أهداف التحليل الاستراتيجي من خلال ما يلي:

- 1) سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل ايجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص ص 203-204.

- 2) يتوقف نجاح المؤسسة على حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، و بيان الموارد المتاحة وأتماط القيم، العادات و التقاليد السائدة.
- 3) الهدف الرئيسي من التحليل الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم أساسية وهي نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا يبني على دراسة المؤسسة في جوهرها والمحيط الذي من حولها.
- 4) يعد التحليل الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق الكفاءة في الأداء.
- 5) تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تملكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لانجاز الهدف.
- 6) تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، والنظر إلى إمكانيات وخبرات وموارد هذه الأخيرة، حيث تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها أو استبعادها.
- 7) يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

4-2- التحليل التنافسي ومختلف نماذجه:

يقصد بالتحليل التنافسي التحليل الاستراتيجي الذي يهدف إلى معرفة تنافسية المؤسسة، من خلال تحليل مجالات أنشطتها، في ظل قطاع (أو قطاعات) الصناعة التي تعمل فيها. وتختلف قطاعات الصناعة من حيث درجة جاذبيتها، قابليتها للنمو، الوزن النسبي للقوى التي تتحاذبها، و الفرص والتهديدات التي تنطوي عليها، باختلاف الظروف المكانية والزمنية. وفي ظل الظروف المختلفة، تسعى كل مؤسسة لتقوية مركزها التنافسي، من خلال استراتيجيات مختلفة، موقفية وبناءة، انطلاقا من الموارد المتاحة لديها. فالتحليل التنافسي يسمح إذن في إطار تحليل ديناميكي، بتحديد المركز (أو الوضع) التنافسي لكل مجال نشاط ضمن محفظة أعمال المؤسسة.¹

4-2-1- الأبعاد العامة للتحليل التنافسي

أولا: مفهوم المنافسة والتنافسية:

يقصد بالمنافسة تعدد المسوقين لكسب العميل بالاعتماد على أساليب مختلفة تنطوي على الأسعار، الجودة، المواصفات، توقيت البيع، أسلوب التوزيع، خدمة ما بعد البيع وكسب الولاء السلبي وغيرها.¹

المنافسة هي ذلك الأثر على النشاط الاقتصادي عموما والنشاط التسويقي خصوصا، حيث تؤدي إلى تحسين الإنتاج وتغيير طرق التوزيع والسعي إلى تخفيض النفقات وبالتالي التأثير على الأسعار، كما تضمن الرقابة الدقيقة على الأسواق.²

¹ فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000 ص 20.

² محمد سعيد عبد الفتاح، مداخل التسويق، مصر، دار المعارف. 1965. ص 39.

ثانيا: أنواع المنافسة: كما أن هناك أربع أنواع من المنافسة و هي:

1- المنافسة التامة و الحرة " الكاملة ":

هذا النوع من المنافسة يعبر عن التفكير المثالي الذي تجسده نظرية الاقتصاديين النيوكلاسيك. تتميز هاته المنافسة بوجود عدد كبير من الباعين والمشتريين للسلعة، وبالتصرف الرشيد للمستهلك عن طريق سهولة تنقل عوامل الإنتاج وحرية دخول المشتريين، المنتجين إلى ميدان الإنتاج وانعدام الاتفاقيات بين المنتجين لتوحيد سياستهم، يتحدد السعر حسب قوى العرض والطلب في السوق أين يسود فيها السعر المنخفض، الذي يمثل تكاليف إنتاج الوحدة الإنتاجية الأكثر كفاءة.¹

2- المنافسة الاحتكارية:

و تمتاز هذه الأسواق بوجود عدد كبير من الباعين والمشتريين، لكنهم يبيعون سلعا متميزة وفي هذه النوع، قد تباع السلعة بأسعار مختلفة عند مختلف الباعين، وبالتالي فكل باع محتكر بالنسبة لمنتجاته أمام عملائه. ويمتاز هذه النوع من الأسواق بإمكانية أن تحل سلعة باع محل سلعة باع آخر، فكل سلعة لها عدد كبير من البدائل.

و تجدر الإشارة إلى أن التمايز في المنتجات قد يكون تمايزا حقيقيا ونتاجا عن إحساس المشتري بوجود الفرق فقط. ويمكن أن نرجع التمايز في السلع إلى الأسباب التالية:²

- 1- التمايز في موقع المحل: فكثير من الناس يعتقد أن سلع بعض المحلات في شوارع أو أحياء معينة تمتاز عن غيرها وتختلف مع أنها حقيقة قد تكون نفس الشيء.
- 2- قد يكون ديكور المحل و فخامته عامل مهم في تفضيل الناس لسلعة معينة وإقبالهم على شرائها بسعر أعلى من مثيلاتها في الأحياء الشعبية أو الفقيرة.
- 3- قد يكون التمايز في السلع ناتجا عن معاملة الباعين الحسنة و اللطيفة، فيشعر المشتري أن سلعة معينة أفضل عن غيرها نظرا لحسن معاملة ذلك الباع.
- 4- قد يرجع التمايز إلى الشهرة والدعاية التي يتمتع بها الباع مما يجعل الناس يفضلون سلعا أو خدمات يميزونها عن غيرها، فقد تتباهى إحدى السيدات بأن فستانها من أشهر وأفخم المحلات و هذا ما يميزه.

و مما يجدر ذكره أن الدعاية ذات أثر كبير في إفساد تجانس السلع، مما يجعل المشتريين يشعرون بعدم تجانسها. وتلعب الدعاية و الإعلان دورا كبيرا في أسواق المنافسة الاحتكارية، و من أمثلة ذلك أسواق الملابس وخصوصا الملابس النسائية. وأكثر الأسواق انتشارا هي أسواق المنافسة الاحتكارية.

¹ نسيم حنا، مبادئ التسويق، دار المريخ للنشر، 1985، ص 336.

² أبو خضير و آخرون، مدخل إلى علم الاقتصاد، دار الكندي للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى. 1989، ص 131.

3- احتكار القلة:

وتعني تلك الحالة التي تتميز بتواجد عدد محدود أو قلة من الباعين، بحيث أن كل منهم له تأثير قوي على حجم التعامل في السوق، وعادة ما تكون المنتجات غير متجانسة ولها بدائل مختلفة وأن القيمة التي يتم تحديدها في السوق تعتمد على سعر المنافسين، هذا بالإضافة إلى صعوبة تحديد الطلب على منتجات المشروع، من خلال المعلومات التي تم جمعها من المشتري بمفرده، بل توفير المعلومات الكافية عن المنافسين في هذه الحالة يعتبر أمرا ضروريا.¹

4- الاحتكار:

يتضمن التعريف العام للمحتكر وجود منتج واحد لسلعة ليس لها بديلا قريبا، وهذا التعريف مستمد من أن الصناعة تتضمن عدة منتجات قد تكون بدائل تامة أو بدائل قريبة جدا، و طالما أن الإنتاج في ظل الاحتكار يتمثل بسلعة واحدة، يقوم المحتكر بإنتاجها لذلك فإنه هو المنتج الوحيد في الصناعة، وعلى ذلك الصناعة والمؤسسة هما شيء واحد في ظل الاحتكار؛² وبعبارة أخرى يمكن القول أن " الاحتكار هو أحد صور تنظيم السوق الذي توجد فيه مؤسسة واحدة تنتج سلعة ما ليست لها بدائل قريبة منها.

وتواجه هذه المؤسسة عدد كبير من المشترين بحيث يكون العرض الكلي لسلعة في قبضة المشتري الوحيد، و هذا هو احتكار البيع، و قد يكون المشتري واحد، ويواجه عدد كبير من الباعين و يكون الطلب الكلي لسلعة في قبضة المشتري الوحيد، و هذا هو احتكار الشراء، مع العلم أنه عندما يكون محتكر وحيد في البيع أمام محتكر في الشراء، يسمى هذا الاحتكار المتبادل فحسب هذه التعاريف يمكن تلخيص مميزات الاحتكار كما يلي:

- انفراد مؤسسة وحيدة في السوق تعرض منتجا عديم البدائل.
- صعوبة دخول أي منافس إلى السوق.
- تحديد الأسعار يتم بطريقة بعيدة عن قوانين السوق " قوانين العرض و الطلب ".

ثالثا: إستراتيجية المنافسة

ويقصد بها تحديد الأسلوب الذي تتبعه المنشأة لكسب السوق ومن ثم تحقيق الأرباح المرغوبة، كما يصعب القول بوجود إستراتيجية مثلا لمواجهة المنافسة تكون صالحة وفعالة بالنسبة لجميع المنشآت الواحدة في جميع الظروف والأوقات.

¹ توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، 2001، ص 203.

² ضياء مجيد الموسوي، التخصص و التصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001، ص 85.

ذلك أن إستراتيجية مواجهة المنافسة يجب أن تتم في ضوء تحليل ودراسة حالة المنشأة، موقعها، موقع منتجاتها في السوق و دراسة حالة المنافسين بنفس الشكل ومعرفة حجم كل منهم و الاستراتيجيات الخاصة بهم كمايلي:

1- إستراتيجية المنافسة في المنشآت القائدة:

تمتلك المنشأة القائدة بأكبر حصة سوقية في صناعة معينة وهي الرائدة أو القائدة في اتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية مثل تقديم المنتجات الجديدة وتغييرات الأسعار أو تغيير أساليب الترويج أو نظام التوزيع. وتعتبر المنشأة القائدة الموجهة للمنشآت الأخرى في نفس الصناعة حيث تقوم المنشآت الأخرى إما بتقليدها أو مواجهتها أو تجنب التصادم معها. وتسعى المنشأة القائدة للاحتفاظ بمركزها الريادي في السوق ومثال للمنشأة القائدة: جنرال موتورز لصناعة السيارات، كوكا كولا لصناعة المشروبات الغازية، كوداك في مجال التصوير...

ولكي تحتل المنشأة الرائدة هذا المركز الريادي لا بد أن تتمتع بمزايا في مجال تقديم المنتجات المبتكرة والقدرة على معرفة نقاط القوة الخاصة بها، والتركيز عليها لتدعيمها والحصول على ميزة تفضيلية تنافسية بواسطتها، مع التعرف على نقاط الضعف الخاصة بالمنافسين واستغلالها لصالحها، كذلك المقدرة على تحديد السوق المستهدف والإستراتيجية التسويقية المناسبة لهذا السوق. حيث تسعى المنشأة القائدة للاحتفاظ بمركزها القيادي في السوق وذلك من خلال ثلاث استراتيجيات :

1-1- توسيع نطاق السوق الكلية :

وذلك بمحاولة زيادة حجم الطلب على منتجاتها في السوق عن طريق:

*البحث عن مستعملين جدد للمنتجات :

وذلك بقيام المنشأة بإقناع مستهلكون جدد لا يستعملون منتج المنشأة، بتعريفهم بخصائص المنتج ومزاياه مع حثهم على استعماله وشراؤه بصفة مستمرة.

*البحث عن استعمالات جديدة للمنتج:

وذلك بأن تقوم المنشأة بالتفكير في استعمالات جديدة للمنتج الحالي، بالصورة التي تجعل نفس المنتج يبدأ دورة حياة جديدة ينتج عنها زيادة في المبيعات، فطبيعي أن هذا التطور في استخدام نفس المنتج يحافظ عليه من التدهور وذلك بزيادة المبيعات نتيجة للبدء في دورة جديدة للحياة.

*زيادة معدل استخدام السلعة:

من خلال تشجيع المشتريين على زيادة عدد الوحدات المستهلكة من سلعة معينة، مما يترتب عليها زيادة في المبيعات، وذلك بأن تقوم مؤسسة منتجة لمعجون الأسنان بإقناع المستهلكين بأهمية استخدامه، بعد تناول الطعام في الثلاث وجبات و ليس في المساء فقط.

1-2- حماية المركز التنافسي للمنشأة:

وذلك بمحاولة المنشأة حماية الحصة السوقية لها ومنع المنافسين من انتهاك هذه الفرصة أو نقطة ضعف تؤدي إلى تخفيض هذه الحصة ويتم ذلك من خلال عدة استراتيجيات؛

* إستراتيجية الابتكار والتجديد:

و ذلك بقيام المنشأة بالابتكار والتجديد المستمر بالنسبة للمنتجات وخدمة المستهلك، التوزيع، النقل، التخزين و غيره، مما يجد من قدرة المنافسين على متابعة أعمالها.

* إستراتيجية التحسين:

وذلك بالتوسع في تشكيلة المنتج مما يؤدي إلى إشباع مختلف الرغبات، ومن ثم زيادة رضا المستهلك وجذب الموزعين للتعامل في المنتج، مع وضع السعر بالصورة التي تتفق مع توقعات المستهلكين له والمنفعة المحققة لهم من المنتج، كما العمل المستمر على تخفيض التكاليف مما يمكن من تحديد السعر الملائم لقدرات المستهلكين.

* إستراتيجية المواجهة والتحدي:

وذلك بقيام المنشآت الأخرى بشكل مباشر وقد يكون ذلك في صور مختلفة منها: التخفيضات الكبيرة في أسعار، حرب أسعار والحملات الترويجية المكثفة.

* إستراتيجية التهديد:

وذلك بالعمل على منع المنشآت المنافسة من التقدم والإضرار بمصلحة المنشأة القائدة، بتبنيه الموردين أو الموزعين بعدم التعامل معهم في حالة استمرارهم في التعامل مع المنشأة المنافسة، أو بجذب الكفاءات العالية بهذه المنشآت و إغرائها على تركها والعمل لدى المنشأة القائدة أو إشاعة أخبار كاذبة سيئة عن هذه المنشآت، وبالطبع لا تتفق هذه الإستراتيجية مع النواحي الأخلاقية والقانونية.

1-3- تحسين المركز التنافسي للمنشأة

وذلك بمحاولة المنشأة القائمة زيادة حصتها السوقية عما هي عليه من المبيعات الإجمالية للصناعة، ووسيلتها في تحقيق ذلك التطوير والتجديد المستمرين في عناصر المزيج التسويقي المختلفة. و يجب التفكير جيدا قبل إتباع هذه الإستراتيجية فقد يترتب عليها ارتفاع كبير في التكلفة يفوق العائد المحقق، ومن ثم يجب المقارنة بين الزيادة في المبيعات والزيادة في التكاليف قبل المضي في تنفيذ هذه الإستراتيجية.

2- إستراتيجية مواجهة المنافسة في المنشأة المتحدية:

وهي منشأة كبيرة أيضا ولكنها ليست المنشأة القائمة فقد تحتل المركز الثاني أو الثالث بين هذه المنشآت الصناعية، ومثال ذلك منشأة فورد للسيارات و منشأة بيبسي كولا في صناعة المياه الغازية. وتحاول المنشأة المتحدية جاهدة الزيادة في حصتها السوقية والصعود إلى القمة في الصناعة، وقد توجه جهودها نحو المنشأة القائمة أو نحو منشأة متحدية مماثلة أو منشأة صغيرة وتحاول المنشأة المتحدية زيادة حصتها السوقية من خلال استراتيجيات هجومية كما يلي:

2-1- إستراتيجية المواجهة والهجوم المباشر:

حيث تقوم المنشأة المتحدية بمهاجمة المنشأة القائمة وبمحاولة إزاحتها، وذلك بالتركيز على مهاجمة جوانب القوة التي تتمتع بها المنشأة القائمة، مثال على ذلك إذا كانت المنشأة القائمة تتمتع بميزة السعر المنخفض مثلا تقوم المنشأة المتحدية بوضع سعر مماثل أو أقل، إذا كانت ميزتها الأساسية هي ابتكار وتقديم كل جديد تبذل المنشأة المتحدية جهود مكثفة للتفوق عليها في هذا المجال، وهكذا بالإضافة لتحديدها في مختلف عناصر المزيج التسويقي، وطبيعي أن يتمتع من يتميز بالمزايا الأكثر، والقدرة على الاستمرار في إشباع احتياجات المستهلك بصورة أفضل من الآخر، وما لم تتوفر الموارد المطلوبة للمنشأة المتحدية عن المنشأة المنافسة يكون من الصعب النجاح في هذه الإستراتيجية.

2-2- إستراتيجية الهجوم الجانبي:

وذلك بتركيز المنشأة المتحدية على نقاط أو جوانب الضعف الخاصة بالمنافس بدلا من نواحي القوة لديه، وتناسب هذه الإستراتيجية المنشأة المتحدية، التي لا تتوفر لديها الموارد المالية بنفس القدر الذي تتوفر لدى المنافس.

2-3- إستراتيجية الهجوم المتعدد الجهات:

وذلك بمهاجمة المنشأة المتحدية لجوانب القوة والضعف معا لدى المنافس، وذلك من خلال تقديم المنشأة المتحدية إشباع أفضل للمستهلك في جميع النواحي

2-4- إستراتيجية هجوم العصابات:

وذلك بالقيام بهجمات صغيرة متعددة ومتقطعة لإرباك الخصم وإزعاج المنافسين، أملا في التفوق عليه في النهاية، وذلك بمهاجمة مختلف برامج التسويقية فتارة بتخفيض السعر وتارة بحملات إعلانية مكثفة في أسواقه الرئيسية، وتارة بتقديم منتج جديد وهكذا، وعادة ما تستخدم هذه الإستراتيجية بواسطة المنشأة المتحدية الصغيرة ضد المنشآت الكبيرة، إذ تستطيع في ضوء إمكانياتها المحدودة الاستمرار في الهجوم على نواحي القوة أو الضعف للمنشأة الكبيرة أو كلاهما معا.

2-5- إستراتيجية ابتلاع المنشآت الصغيرة:

وذلك بقيام المنشأة المتحدية بمهاجمة المنشأة الصغيرة المنافسة، بدلا من المنشأة القائمة أو الكبيرة وزيادة حصتها السوقية عن طريق سحب عملاء المنشآت المتبعة.

3- استراتيجيات مواجهة المنافسة في المنشأة التابعة

وهي التي تسعى إلى عدم الدخول في حروب المنافسة مع المنشآت الكبيرة، ولكنها تعمل جاهدة للحفاظ على العملاء الحاليين مع كسب عملاء جدد. وتعتمد في ذلك على عدد من المزايا التي تتمتع بها مثل القرب من العملاء والخدمات التي تقدمها للعملاء والتكلفة المنخفضة والجودة المناسبة لمنتجاتها أو خدماتها ، وغالبا ما يقوم بالتركيز على سوق معين ومحاولة معرفة احتياجات المستهلكين في هذا السوق.

رابعا:الميزة التنافسية:

1- مفهوم الميزة التنافسية

يشغل مفهوم الميزة التنافسية مكانة هامة في مجالي الإدارة واقتصاديات الأعمال، إذ أنها تعتبر العنصر الأساسي الذي تحقق المنظمة من وراءه ربحية متواصلة مقارنة مع منافسيها.

حيث تعرف الميزة التنافسية على أنها " مجموعة المهارات، التكنولوجيات، الموارد والقدرات، التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق قيم ومنافع للعملاء، أعلى مما يحققه لهم المنافسون وتأكيد حالة التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها. ومن مظاهر الميزة التنافسية الجودة الأعلى للسلع والخدمات، الوقت الأقل في الإنتاج، السرعة في خدمة العملاء، العناية الأكفأ والأشمل بالعملاء. و تتحقق الميزة التنافسية من خلال العديد من العناصر نذكر منها ما يلي:¹

- القدرة على خلق عوامل الإنتاج الداخلية في منتج معين من: الموارد البشرية، القاعدة العلمية، التقنية؛ فعلى المؤسسة أن تعمل على ربط هذه العوامل بالاحتياجات المطلوبة لصناعاتها.

¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، و معار بجامعة الملك سعود، الرياض، سنة 1991، ص 47

- ظروف الطلب المحلي؛ فالمؤسسة تكون في حالة اندفاع نحو التجديد كلما زاد الطلب المحلي على السلع ذات الجودة العالمية.
 - حجم و قوة المنافسة المحلية؛ إذ أنها لا تتماشى مع قدرات المؤسسات على المنافسة مع الخارج.
- من هنا يمكن القول أن العامل الأكثر أهمية لنجاح منظمة الأعمال هو الموقف التنافسي في الصناعة التي تعمل بها، لذلك فعلى كل الشركات التي تحرص على تواصل واستمرار الميزة التنافسية لها في المجال الذي تختص فيه. ففي الأجل الطويل تتناقص الميزة التنافسية في منتج معين ذلك من خلال استشرف الموارد و القدرات المحققة لها، إضافة إلى تقليدها من طرف الشركات المنافسة.

و هنا يمكن أن تدرج أربع خصائص للموارد والقدرات، التي تكون بمثابة محددات هامة للحصول على درجة تواصل الميزة التنافسية وهي كالتالي:¹

- **خاصية الاستمرارية:**

تعتمد الميزة التنافسية في استمرارها في استهلاك أو تقادم الموارد، إذ يساهم تزايد معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني للانتفاع بمعظم المعدلات الرأسمالية، وبصفة عامة نقول أن القدرات والكفاءات تتمتع بالاستمرارية أكثر من المواد المعتمدة عليها.

- **التقليد أو النقل الحرفي للإستراتيجية:**

تعتمد مقدرة الشركة في مواصلة ميزتها التنافسية على مدى سرعة الشركات المنافسة لها من تقليدها، وحتى تتمكن هذه الأخيرة لابد عليها من التغلب على أمرين؛ الأول وهو مشكل المعلومات، أي ما هي الميزة التي تتمتع بها الشركة المنافسة؟ أما الثاني وهو مشكل نقل الإستراتيجية، أي الحصول على القدرات و الموارد المطلوبة للتقليد.

- **إمكانية تحويل الموارد:**

إذا استطاعت شركة ما الحصول على الموارد المطلوبة لتقليد الميزة التنافسية للشركة الناجحة، يجعل هذا دورة حياة الميزة أقصر عمرا، لكن هناك احتمال عدم تحويل الموارد بشكل كثير نظرا ل:

- عدم إمكانية الحراك المكاني بسبب التكاليف المرتفعة.
- عدم توفير المعلومات الكافية عن إنتاجية هذه الموارد.
- خصوصية بعض موارد الشركة، كاسم العلامة.

- **إمكانية تحقيق التنمية الذاتية من الموارد والكفاءات:**

فإذا اعتمدنا في كفاءاتنا على روتينيات تنظيمية بدرجة عالية من التعقيد من أجل الحصول على ميزة تنافسية، فإنه يصعب على الشركة المقلدة على تنمية هذه الكفاءات ذاتيا، مثال على ذلك بدورة الوقت المحدد وحلقات أو دوائر الجودة فيما الشركات اليابانية.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 47.

2- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية ومحدداتها.

2-1- الأنواع الرئيسية للميزة التنافسية¹

يوجد نوعين رئيسيين متمثلين في: التكلفة الأقل وتمايز أو تميز المنتج.

1- التكلفة الأقل: تعني أن تعمل الشركة على التصميم والتصنيع وتسويق المنتج بأقل التكاليف مقارنة مع الشركات المنافسة لها.

2- تميز المنتج: معناه قدرة الشركة على تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك "جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات بعد البيع"، ومنه يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتميز المنتج من خلال توظيف قدرات وكفاءات الشركة لتحقيق جوانب التميز.

2-2- محددات الميزة التنافسية:

تحدد الميزة التنافسية من خلال بعدين :

• حجم الميزة التنافسية :

تميز الميزة التنافسية للشركة إذا استطاعت هذه الأخيرة المحافظة على ميزة التكلفة الأقل أو تميز المنتج في مواجهة الشركات المنافسة، فعندما تكون الميزة كبيرة فهذا يمثل عائق بالنسبة للشركات المنافسة يصعب عليها تجاوزه، ومثلما هو الحال بالنسبة لدورة حياة المنتج، حيث نبدأ بالتقدم، النمو السريع ثم مرحلة التبي من قبل الشركات المنافسة، بعدها تأتي مرحلة الركود بتقليد ومحاكاة الميزة ومحاولة التفوق عليها من طرف منافسيها، وفي هذه الحالة تكون الشركة مضطرة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة لتخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تميز المنتج. وهنا تقوم الشركة بالتجديد أو التطوير وتحسين الميزة الحالية أو تقديم ميزة تنافسية جديدة تحقق قيمة أكبر للمستهلك.

• نطاق التنافس أو السوق المستهدفة:

النطاق هو عبارة عن مدى اتساع أنشطة وعمليات الشركة بغرض تحقيق مزايا تنافسية، فالنطاق الواسع يجعل الشركات المنتجة تتحمل تكاليف كبيرة مقارنة مع الشركة المنافسة. هذا ما يؤدي إلى تقديم تسهيلات إنتاج أو خبرة فنية واحدة أو استخدام نفس منافذ التوزيع لخدمة قطاعات سوقية مختلفة من طرف الشركات المنتجة إلى الشركات المنافسة. أما النطاق الضيق تتحقق الميزة التنافسية فيه من خلال التركيز على قطاع سوق معين وخدمته بأقل تكلفة أو تقديم منتج مميز له. كما توجد أبعاد لنطاق التنافس من شأنها التأثير على الميزة التنافسية وهي:

النطاق السوقي: هنا يكون أمام الشركة الاختيار ما بين بيع مختلف منتجاتها إلى قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

¹ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 87

النطاق الرأسي: هو مدى أداء الشركة لأنشطتها داخليا أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة، فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل.

النطاق الجغرافي: هو عدد المناطق أو الدول التي تنافس فيها الشركة، ويسمح النطاق الجغرافي للشركة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة، وتكون للميزة التنافسية أهمية عالمية إذا وصلت منتجاتها إلى نواحي مختلفة من العالم.

النطاق الصناعي: يعني الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها الشركة، هذا ما يخلق فرصة لتحقيق مزايا تنافسية عديدة، حيث يمكن استخدام نفس التسهيلات أو التكنولوجيات أو الأفراد أو الخبرات عبر صناعات مختلفة.

3- إستراتيجية التنافس كأساس للميزة التنافسية:

تعرف إستراتيجية التنافس على أنها مجموعة متكاملة من التصرفات، التي تؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية متواصلة ومستمرة مقارنة بالمنافسين وتكون إستراتيجية التنافس من ثلاث مكونات أساسية هي:

طريقة التنافس: وتشمل إستراتيجية المنتج، إستراتيجية الموقع، التسعير، التوزيع والتصنيع.

حلبة التنافس: وتتضمن اختيار ميدان التنافس وهي الأسواق والمنافسون.

أساس التنافس: ويشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة، التي تعتبر أساس الميزة التنافسية المتواصلة والأداء في الأجل الطويل.

ويعتمد تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة على كل الأصول والمهارات، التي تمتلكها المؤسسة فالأصل يعبر عن شيء تحوزه الشركة مثل اسم العلامة، أما المهارة عنصر تقوم الشركة بأدائه أفضل من المنافسين، أما الغرض من اختيار الشركة للأصول والمهارات الصحيحة، هي جعلها كعوائق أو حواجز أمام المنافسين لا يمكنهم تقليدها. ومن الميزات التنافسية لعدد الشركات ما يلي: السمعة الطيبة الناتجة عن الجودة، خدمة المستهلك، الاعتراف وقبول اسم الشركة، إدارة جيدة، إنتاج بتكلفة أقل، موارد مالية، التوجه نحو المستهلك، المعلومات المرتدة، بحوث التسويق، اتساع خطة المنتج، قاعدة واسعة بين المستهلكين، التفوق التقني، قطاعات السوق، التركيز، خصائص المنتج، حصة السوق، الحجم، مواقع التوزيع، سعر منخفض، تقديم قيمة أعلى للمستهلك، المعرفة بمجال الأعمال، مهارات تسويقية، رؤية مستقبلية، ثقافية، الموقع، إعلان فعال يترك انطباع جيد، رؤية المخاطرة، المباشرة بالبحوث والتطوير في المجال الهندسي.

من خلال ما سبق يتضح أن الميزة التنافسية تتحقق بإتباع الشركة لإستراتيجية تنافس محققة للقيمة، شرط عدم إتباع هذه الإستراتيجية من طرف منافسيها. كما يجب توضيح الشروط الثلاثة التي تؤدي بالميزة التنافسية إلى تحسين الأداء المالي والتنافسي:

- أن تكون هذه الميزة بدرجة كبيرة من الأهمية، بحيث تمكن الشركة من تحقيق مزايا في حالة الدخول في السوق.

- أن تكون مستمرة ومتواصلة نسبيا، معناه عدم إمكانية تقليدها بسهولة.

- أن يكون أثرها ملموسا وملحوظا.

4-2-2- الطرق التقليدية:

أولا: قائمة الأسئلة أو قائمة المراجعة¹

تعتبر من ضمن الطرق التقليدية في تشخيص الظواهر وتحليلها بوضع مجموعة من الأسئلة، ثم محاولة تحليل الإجابات قصد الخروج بحكم سليم، وبالتالي اتخاذ القرار المناسب بشأن الظاهرة المدروسة، وتعرف هذه الطريقة بطريقة قائمة المراجعة. وفي مجال التحليل الاستراتيجي تمثل المؤسسة، أو وحدة النشاط، الظاهرة موضوع الدراسة. و ينبغي أن تنصب الأسئلة المطروحة على الظاهرة نفسها وعلى محيط الظاهرة، أي على داخل المؤسسة وعلى البيئة الخارجية. وحيث إن الإجابات المحصل عليها تعتبر مدخلات عملية التحليل، فإن سلامة التحليل ومصداقيته يتوقفان على مدى وجاهة الأسئلة المطروحة ووضوحها ودقتها، وهذا إلى جانب خبرة المحلل و مؤهلاته.

ونظرا للتعقيدات التي يتسم بها داخل المؤسسة ومحيطها، على المشخص (فريق خبرة أو مكتب دراسات)، الذي يضع قائمة الأسئلة، أن يكون هادفا ومركزا، أن يصنف أسئلته في مجموعات: أسئلة خاصة بالمنتج، أسئلة خاصة بالسوق، أسئلة خاصة بالتنظيم،... الخ. فضلا عن ذلك فإن المحلل الاستراتيجي لا يكتفي في كثير من الأحيان بالإجابات المفصلة، بل يعتمد إلى طلب بعض الوثائق والقوائم من المؤسسة لدعم تحليله. ومع ذلك تبقى هذه الطريقة مخوفة ببعض المخاذير، تتعلق أولا بمنهجية العمل (اختيار الأسئلة، المستجوبين...)، وثانيا بمدى مصداقية الإجابات وموضوعيتها، وثالثا بمدى قدرة المحلل على فهم الإجابات وتحليلها والربط فيما بينها.

ثانيا: دورة حياة المنتج²

يقوم هذا الأسلوب على أساس تحليل الأنشطة أو المنتجات على ضوء دورة حياة المنتج، والتي تقسم إلى أربع مراحل:

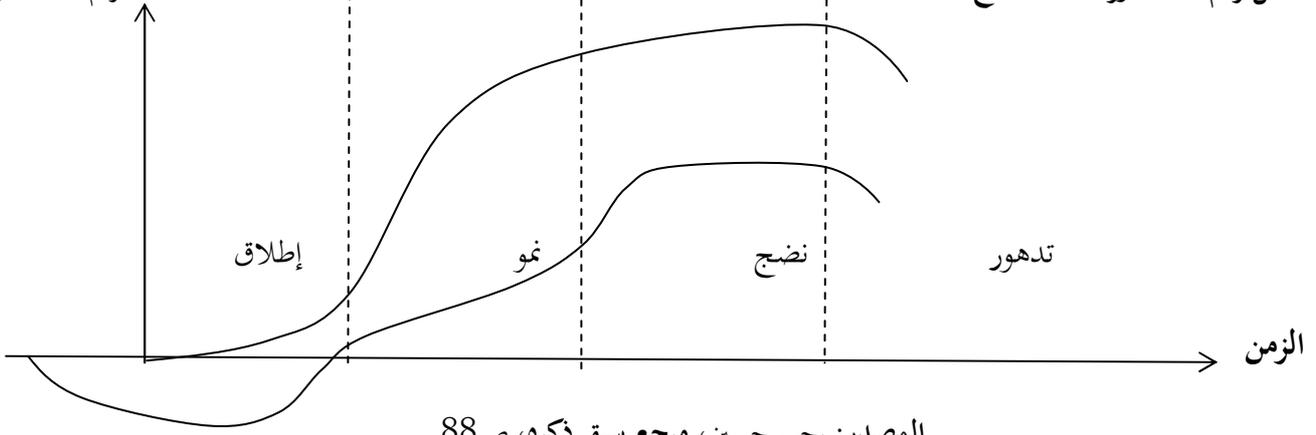
مرحلة الانطلاق، مرحلة النمو، مرحلة النضج ومرحلة التدهور أو الزوال. ويسمح هذا الأسلوب في معرفة المرحلة التي يمر بها المنتج، وبالتالي اعتماد الاستراتيجيات المناسبة لذلك، وذلك على ضوء بعض المؤشرات الإستراتيجية الأساسية، كما يوضح ذلك الشكل التالي:

¹ رحيم حسين، مرجع سابق ، ص 87.

² المرجع نفسه ، ص ص 88-89.

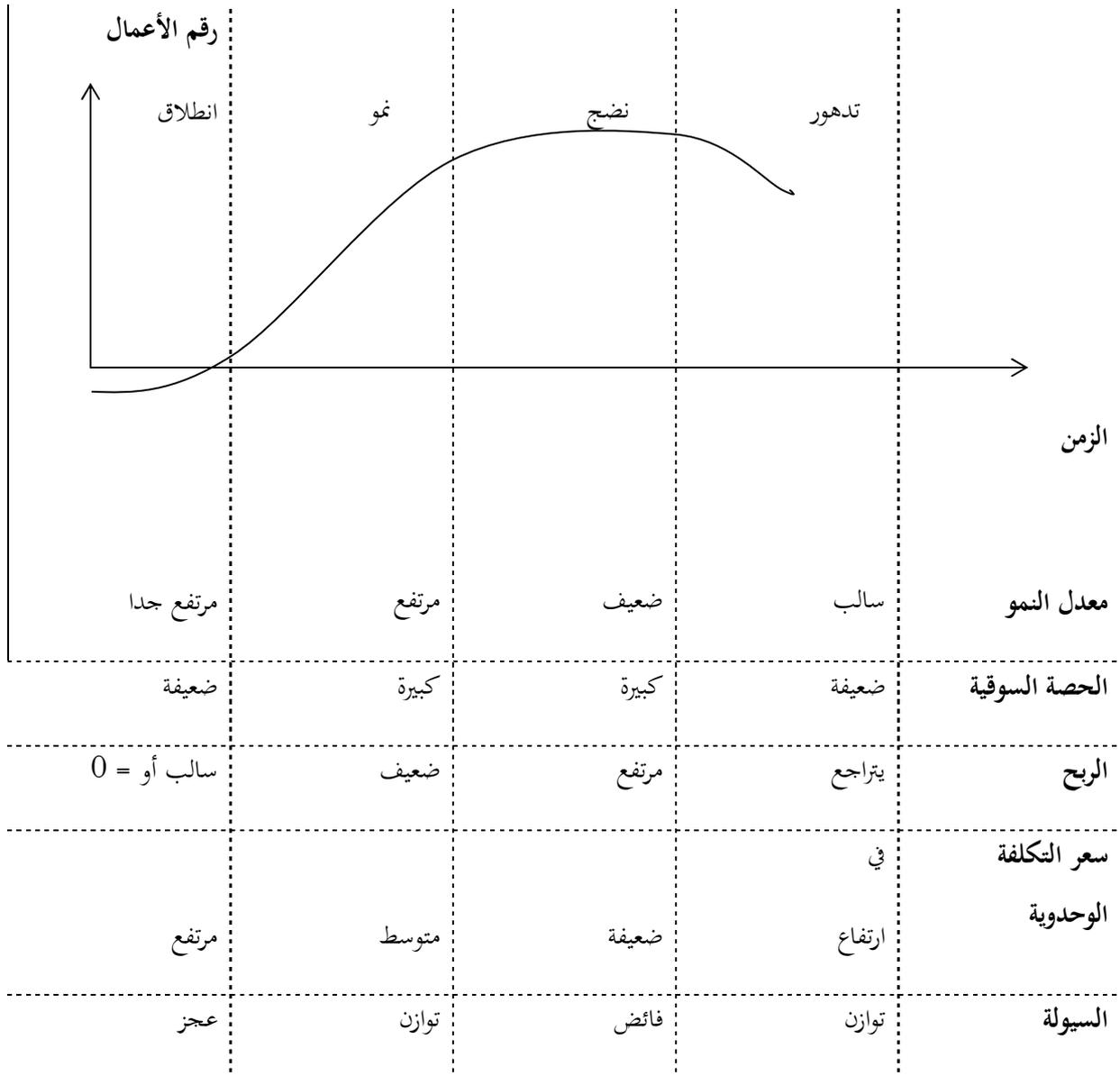
الشكل رقم 09: دورة حياة المنتج

رقم الأعمال و الأرباح



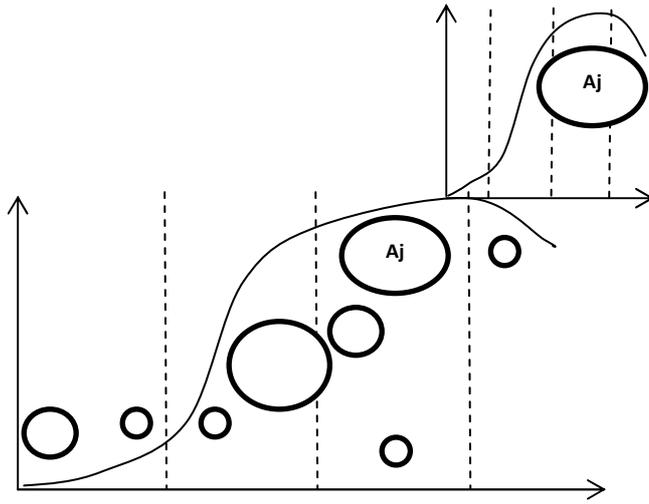
المصدر: رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 88.

الشكل رقم 10: علاقة دورة حياة المنتج بالمؤشرات الاستراتيجية والمصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 89.



فإذا كانت المؤسسة تنتج منتجا واحدا، تكون دورة حياة المنتج هي دورة حياة المؤسسة، أما إذا كانت المؤسسة تنتهج إستراتيجية التنوع، أي تنتج عدة منتجات، فإن كل منتج يتموقع في مرحلة معينة، وتبعاً لذلك يكون لكل منتج إستراتيجية خاصة به، وعلى سبيل المثال تعتمد المؤسسة استراتيجيات تجديد، حينما يكون المنتج في نهاية مرحلة النضج حتى تعطيه حياة جديدة، أو بالأحرى دورة حياة جديدة، وبالتالي نكون بصدد إستراتيجية تصفية وحدة النشاط الخاصة بهذا المنتج.

الشكل رقم 11: إستراتيجية تجديد من أجل دورة حياة المنتج



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 90.

ثالثاً: منحني الخبرة¹

قدم من طرف مجموعة BCG كنتيجة لدراسة أجريت سنة 1966 في مجال صناعة أشباه الموصلات، ليصبح في السبعينيات وبداية الثمانينيات بمثابة قانون وأداة أساسية في التحليل الاستراتيجي.

ويعبر منحني الخبرة عن العلاقة بين حجم الإنتاج وتكلفة الوحدة المنتجة، ويتلخص مضمونه في العبارة التالية: "تنخفض تكلفة القيمة المضافة بنحو 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم". وتشمل التكلفة المقصودة تكاليف الإنتاج والتوزيع، ولا تدخل بالطبع تكاليف شراء المواد اللازمة لعملية الإنتاج. وتختلف نسبة انخفاض التكلفة من صناعة إلى أخرى، وتتراوح هذه النسبة عموماً ما بين 10% و 30%.

$$C_n = C_1 P^{-e}$$

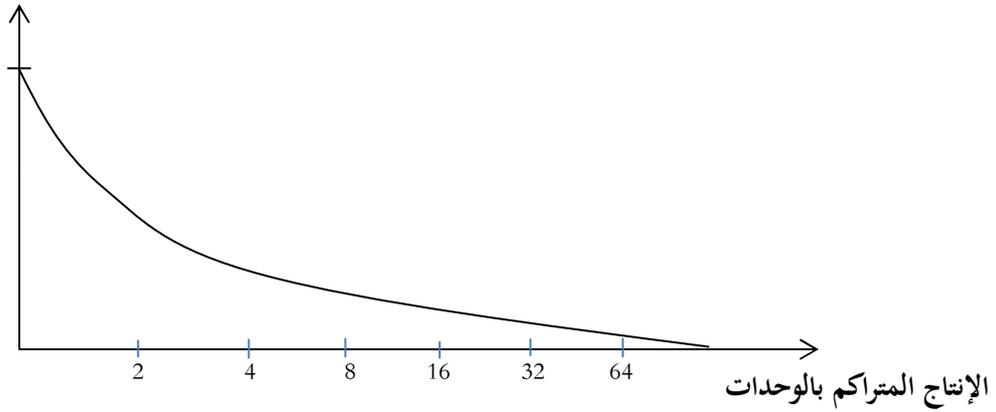
يمكن التعبير جبرياً عن هذا القانون بالصيغة التالية:

حيث:

C_1 : هي تكلفة القيمة المضافة في الوحدة الأولى، C_n : هي تكلفة القيمة المضافة في الوحدة n ، P : الانتاج المتراكم

E : مرونة التكلفة بالنسبة إلى الإنتاج

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 90.



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق ، ص 91.

وتجدر الإشارة إلى أن الانخفاض، والذي يتعلق بالتكلفة الكلية للوحدة، لا يحدث تلقائياً، وإنما هو نتيجة جهود تحسين تقوم بها المؤسسة: تحسين الأداء لدى العاملين، تطوير المنتج والعملية الإنتاجية وتحقيق وفورات الحجم، لذلك يمكن تجزئة أثر الخبرة إلى:

- أثر التأهيل.
- أثر الاستثمار.
- أثر وفورات الحجم.

وفضلاً عن ذلك، يقتضي تطبيق هذه الأداة، أي منحني الخبرة، تجزئة التكلفة الكلية للوحدة إلى عناصرها (مواد أولية، يد عاملة، إدارة، بحث وتطوير... الخ) ودراسة تطورها حتى يمكن معرفة تغيراتها، حيث يعبر عن كل مكون منها في شكل نسبة مئوية من التكلفة الكلية للوحدة.

إن انخفاض تكلفة الوحدة يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة، و على هذا الأساس يمكن أن تبني المؤسسة إستراتيجية قائمة على قيادة التكلفة، وبالتالي فإن الأنشطة التي تكتسب فيها المؤسسة خبرة كافية عبر الزمن، تكون عادة أكثر فائدة من الأنشطة الأخرى من حيث التكلفة.

غير أنه، وعلى الرغم من أن الخبرة تبقى سبباً في تدنية التكلفة، إلا أن ثمة عوامل أخرى تؤثر في التكلفة يجب على المحلل الانتباه إليها، أبرزها التكنولوجيا والتضخم، وهو ما يعني أن " قانون " منحني الخبرة لا بد أن يؤخذ بحذر.

رابعاً: أثر الربح في إستراتيجية السوق¹ (PIMS)

لقد ظهر أول مرة بشكل منظم للتعرف على محددات الإستراتيجية الفعالة في شركة جنرال اليكتريك وهو مختصر ل: (Profit impact in market strategy) وكانت أكثر نتائج مشروع (PIMS) هو تحديد وجود: علاقة إيجابية بين حصة السوق والربحية، أي كلما كانت حصة السوق للأعمال أكبر كانت ربحيتها أكبر، وإلى جانب ذلك أعد معهد التخطيط

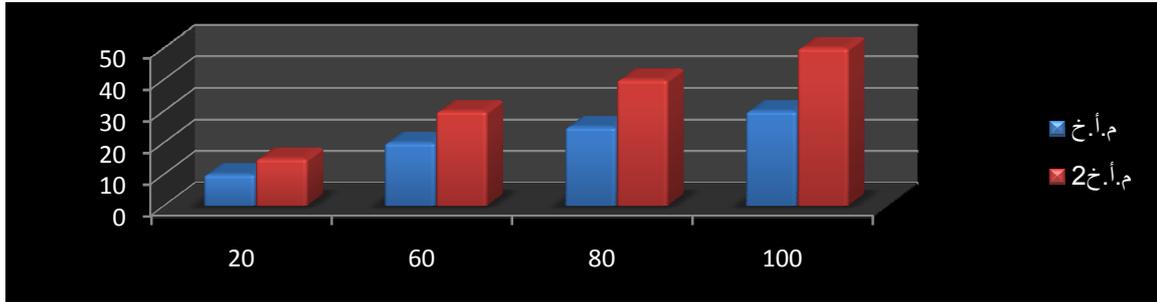
¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط01، عمان، الأردن، 2004، ص ص 221-222.

الاستراتيجي في (GM) صورة عن المنظمات ذات العائد المرتفع مقارنة بالمنظمات ذات العائد المتدني، وتوصل إلى تحديد الخصائص التي تتمتع بها المنظمات ذات الأداء المرتفع وهي:

- كثافة الاستثمارية المنخفضة.
- حصة سوقية مرتفعة.
- جودة عالية للمنتج نسبياً.
- استغلال مرتفع إلى الإنتاجية المتوقعة.
- انخفاض الكلفة المباشرة للوحدة مقارنة بالمنافس.

وبالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى هذا الأسلوب، إلا أنه يفيد في مساعدة الإدارة العليا في التعرف على بعض العوامل الإستراتيجية الداخلية الحساسة مثل: الكثافة الاستثمارية، الحصة السوقية، وجود المنتج، واستغلال الإمكانيات، وفعالية وكفاءة التشغيل والكلفة المباشرة لكل وحدة إنتاج، يمكن قياس هذه العوامل ومقارنتها بنظيراتها في منظمات أخرى في الصناعة نفسها لتقويم البدائل الإستراتيجية.

الشكل رقم 13: شكل توضيحي لعلاقة PIMS



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 92.

خامساً: أسلوب تحليل الفجوة

هو أسلوب من أساليب التحليل الاستراتيجي، ويعني مقارنة الأداء الحالي للوحدات أو الأنشطة التابعة للمؤسسة مع الأداء المخطط له، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها، فإن ذلك يتطلب من المؤسسة أن تستخدم إستراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة.

وكي تتمكن من القضاء على الفجوة الموجودة بين الأداء الحالي والمستهدف لا بد من توفر أربعة شروط هي:¹

1) التحقق من أن الفارق كبير بين الأداء الحالي والمخطط له ملحوظ و مؤثر على أداء المؤسسة، مثال: هدف النشاط هو تحقيق معدل عائد على رأس المال المستثمر مقدار 10 و حقق 9 فهنا لا يوجد فجوة، لكن إذا تحقق 2 فهنا توجد فجوة

¹ فلاح حسن عداي، مرجع سابق، ص 134.

حقيقية، لهذا يستحق أن تغير المؤسسة إستراتيجيتها، إذ يجب على المؤسسة أن يكون لديها دافع قوي للقضاء على الفجوة، المؤسسة لا يمكن أن تحقق كل الأهداف التي تسعى إليها، لذا لا بد أن تستحق هذه الفجوة اهتمام الإدارة بها وأخذها في الحسبان من اجل التغلب عليها.

(2) ضرورة أن تؤمن الإدارة بأنه من الممكن القضاء على الفجوة.

4-2-3- الطرق الحديثة:

أولاً: تحليل سوات SWOT:

تهدف عملية تحليل SWOT لتحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ووضع المتغيرات التي توجد في بيئة أعمالها، كما انه يفيد نوع الإستراتيجية التي يجب على المؤسسة استخدامها كي تكتسب ميزة تنافسية، وهذا حسب تعريف بعض المتخصصين ولغرض أن لا يكون هذا التحليل مجرد مكلفا للمؤسسة، فان التركيز فيه يصبح ضروريا؛ بمعنى أن يتم تحليل البيئة الخارجية والتركيز على العملاء ومتطلباتهم وفق اعتبارات، كذلك ملاحظة إمكانية المؤسسة في الاستمرار بالتحسين وخلق منافع وقيمة للعملاء وكذلك متطلبات المساهمين، وتتطلب هذه الطريقة معالجة مايلي:

1- تعريف نموذج التحليل الثنائي (SWOT)

هنا عدّة تعاريف لنموذج التحليل الثنائي (SWOT) ويمكن ذكر بعضها على النحو التالي:¹

تعريف 01: هو عبارة عن إجراء وتحليل ظريفي وذلك من خلال النظرة بشكل أساسي للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

تعريف 02: هو عملية تخطيط إستراتيجي تستخدم لتقييم مؤسسة ما من خلال معرفة الفرص المتاحة والعقبات التي تعوقها وكذا نقاط قوتها وضعفها.

تعريف 03: هو عبارة عن أداة لتحليل القوة والضعف التي تكون داخل المؤسسة والفرص، التهديدات والتي تكون خارجها.

تعريف 05: هو تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموازنة بين أوضاع داخلية وخارجية للمؤسسة.

تعريف 06: هو أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم العوامل الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، ذلك من خلال نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية.

¹ احمد بن مويظة، التحليل التنافسي في اعداد الاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير،

جامعة المسيلة، 2006، ص ص 18-19

ومن كل هذه التعاريف يمكن إعطاء تعريف شامل لنموذج التحليل الثنائي (SWOT) فنقول: أنه عبارة عن أسلوب هام يستعمل في عملية التحليل الإستراتيجي، وأصل مصطلح (SWOT) الإنجليزي بحيث:

Strengths : S تعني نقاط القوة ؛

Weaknesses:W تعني نقاط الضعف؛

Opportunities: O تعني الفرص؛

Threat: T تعني الفرص التهديدات.

ويركز تحليل (SWOT) على الأسئلة التالية:

- ما هي أهداف المؤسسة واحتياجات الفئات المستهدفة؟
- كيف يمكن تمييز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة؟
- كيف يمكن تمييز ظروف النطاق الداخلي (القوة والضعف) من ظروف النطاق الخارجي (الفرص والتهديدات)؟

2- أهميته:

تتجسد أهمية نموذج التحليل الثنائي (SWOT) في النقاط التالية:¹

- تتمثل الإستراتيجيات التي تلازم الموارد والقدرات وذلك بالنظر إلى متطلبات البيئة التي تعمل من خلالها؛
- يساعد على تدعيم قوة المؤسسة من خلال وضع هذه الإستراتيجيات بغرض التأهب لاغتنام الفرص ومواجهة التهديدات وتصحيح نقاط الضعف التي تواجه المؤسسة؛
- تعتبر أداة مهمة تساعد المديرين على وضع أربعة إستراتيجيات من خلال المطابقة بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية؛
- الكشف عن نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة حيث تحاول المؤسسة استغلالها؛
- الكشف عن نقاط الضعف حيث تسعى المؤسسة للتغلب عليها وبالتالي تحويلها إلى نقاط قوة؛
- عندما تواجهها تهديدات رئيسية فإنها تسعى لمواجهتها حتى تستطيع أن تركز على الفرص وأحيانا توجد فرص خارجية هامة، ولكن المؤسسة تعاني من نقاط ضعف داخلية تمنعها من استغلال هذه الفرص، مما يساعد هذا التحليل على إبرازها مثلا: فرصة لتصدير منتجات المؤسسة لكن تقادم التكنولوجيا المستخدمة (نقطة ضعف

¹ نوري منير، التسويق الإستراتيجي في مساهمة العولمة، أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص12.

- داخلية) وعدم الالتزام بمواصفات الجودة يعوق المؤسسة، هنا قد تتمثل الإستراتيجية في شراء آلات حديثة لرفع مستوى التقنيّة مع الاهتمام بشراء مواد أولية عالية الجودة وتدريب العاملين لتحسين جودة المنتجات؛
- يساعد على تقييم المؤسسة بصورة عامة وتحسين من حالتها، فإذا كانت هناك عناصر قوة غير مستغلة يمكن استغلالها لتحسين أدائها وإيجاد فرص تنافسية جديدة؛
- يعتبر التحليل حجر الزاوية في عملية التخطيط الإستراتيجي؛
- يزيد من درجة الوعي لدى المؤسسة بحيث يسمح لها بتجنّب عيوبها والاستفادة من إمكانياتها.

3- أهداف وشروط النموذج مع أمثلة واقعية لعناصره:

- تعددت أهداف تحليل (SWOT) لكن من أهمها ما يلي:¹
- يهدف إلى تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوّتها وضعفها مع المتغيرات التي في بيئة أعمالها؛
- صد المنافسين من خلال كسب أو الحصول على الميزة التنافسية وتوسيع الحصة السوقية؛
- تشخيص أحد الأنماط الأربعة المتميّزة في مجال الموائمة بين الأوضاع الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- يهدف إلى تبيان نوع الإستراتيجية التي على المؤسسة استخدامها لمواجهة المنافسين؛
- مقارنة نقاط القوة والضعف بالفرص والتهديدات التي تفرضها البيئة ولكي ينجح هذا النموذج يجب توفير بعض الشروط وهي:²
- يجب البحث بدقّة وإتقان للحصول على المعلومات عن جميع المنافسين في شتى المجالات ثمّ مقارنتها مع المؤسسة (هل هي أسوء... أو هل هي أحسن...؟)؛
- النظر إلى الأسباب وليس إلى النتائج؛
- يجب على المؤسسة أن تفرق بين ما هي عليه اليوم وما تريد أو تطمح الوصول إليه في المستقبل؛
- يجب أن تكون دقيقة وواضحة في تحديد مختلف الجوانب التي تتعلق بالمؤسسة؛
- يجب أن يكون التحليل بسيط، قصير وليس معقد؛
- يجب على إدارة المؤسسة أن تعتمد على مصادر موثوقة ومتنوعة في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة ببيئة المؤسسة.

يمكن تقديم أمثلة تبين مختلف العناصر التي يمكن أن تدخل في عملية التحليل في إطار هذا النموذج كمايلي:

1 أحمد بن مويّزة، مرجع سابق، ص20.

2 نوري منير، مرجع سابق، ص109.

الجدول رقم 04 : أمثلة على الأبعاد المختلفة لسووت

عناصر التهديد	عناصر الفرص	عناصر الضعف	عناصر القوة
- قيود حكومية مضاعفة. - ارتفاع في مستوى أسعار المراد (الموارد والأجور). - انفتاح اقتصادي مفاجئ. - إحداث سياسة إقليمية - تغيرات مسارعة في أنماط حياة الأفراد. - دخول منافسون جدد للسوق. - ظهور سلع بديلة بسعر أقل.	- تسهيلات حكومية جديدة - منافذ جديدة للاستيراد والتصدير. - نمو سريع في السوق. - ظهور تكنولوجيا جديدة - قيود على المنتج الأجنبي - استخدام وسائل ترويج متقدمة - اكتشاف موارد خام جديدة.	- محدودية المواد التمويلية ومصادرها - نقص الموارد البشرية و انخفاض في منحى الخبرة - قصور في الأجهزة و المعدات - عدم انتظار عمليات التجهيز - محدودية ميزانية الترويج - ضعف السيطرة على حركة المخزون - مهارات تسويقية ضعيفة	- استخدام تكنولوجيا جديدة - اتفاقيات و عقود طويلة الأمد - موارد مالية متميزة - مهارات بشرية مرتفعة - حملات ترويجية مكثفة و ناجحة - انخفاض واضح في كلفة العمليات - علامة تجارية قوية - خدمة المستهلك - منافذ توزيع مباشر و غير مباشر

4- الاستراتيجيات المختلفة لنموذج التحليل الشئائي:

تمثل استراتيجيات نموذج التحليل الشئائي (SWOT) في أربعة استراتيجيات وهي: إستراتيجية هجومية، إستراتيجية علاجية، إستراتيجية دفاعية، إستراتيجية الانسحاب، ويتم الحصول على هذه الإستراتيجيات من خلال عملية دمج العوامل الداخلية (نقاط القوة، نقاط الضعف)، والعوامل الخارجية (الفرص، التهديدات)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر الإستراتيجيات الأربعة، مما يتوجب على الإدارات القيام باختيار أو بناء إستراتيجية تتطابق مع ظروف المؤسسة، ويمكن التفصيل في هذه الإستراتيجيات على النحو التالي:¹

* إستراتيجية هجومية (نقاط القوة / الفرص):

المؤسسة تتوفر أمامها في هذه الحالة فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية والغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية.

1 زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 159-160 .

إذا هذه الإستراتيجية تنتج من تفاعل الفرص ونقاط الضعف في المؤسسة، وتدل على قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصتهم في السوق، وتقع هذه الإستراتيجية في المربع (1) من مصفوفة نموذج التحليل الثنائي.

* إستراتيجية علاجية (نقاط الضعف / الفرص):

المؤسسة تتوفر أمامها فرص مناسبة، لكنّها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة وعليه ينبغي من إدارة المؤسسة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت مرتبطة بأنشطة إنتاجية، تسويقية ومالية تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.

فالإستراتيجية العلاجية تمثل انعكاساً للعلاقة ما بين نقاط الضعف والفرص وتقع في المربع (2) من هذه المصفوفة.

* إستراتيجية دفاعية (نقاط القوة / تهديدات):

لو حدث أن تواجدت المؤسسة في المربع (3)، والذي يعبر عن تفاعل نقاط القوة والتهديدات وأنّ المؤسسة لا تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها، وفي نفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات، تساهم في تعظيم نقاط القوة وتقزيم التهديدات التي تواجهها.

ومن الجدير بالملاحظة أنّ المؤسسة تستطيع تصحيح ومعالجة الضعف؛ لأن سيطرتها على العوامل الداخلية ممكنة ولكن تصبح المشكلة أصعب، عندما يتعلق الأمر بالعوامل الخارجية، وأنّ المؤسسة يمكنها أن تتلاءم مع الظروف الخارجية ولكن يصعب عليها السيطرة على العوامل الخارجية بشكل جيد.

ومن خلال هذه الإستراتيجية تحاول المؤسسة قدر المستطاع تحسين أوضاعها، عن طريق تعزيز وتقوية مكامن القوة لمواجهة التهديدات، والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة وعند تجاوزها تنتقل إلى الهجوم.

* إستراتيجية انكماشية (نقاط الضعف / تهديدات):

تتجه المؤسسة إلى إتباع هذه الإستراتيجية، بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ونقاط ضعف داخلية، وفي هذه الحالة تقع المؤسسة في المربع (4).

فهذه الإستراتيجية تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية، فلمواجهة سلبيات هذه الإستراتيجية توجب على المؤسسة تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محددة، أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو الخروج من أجزاء معينة من السوق إلى حين من الزمن.

والشكل الموالي يوضح لنا هذه الإستراتيجيات:

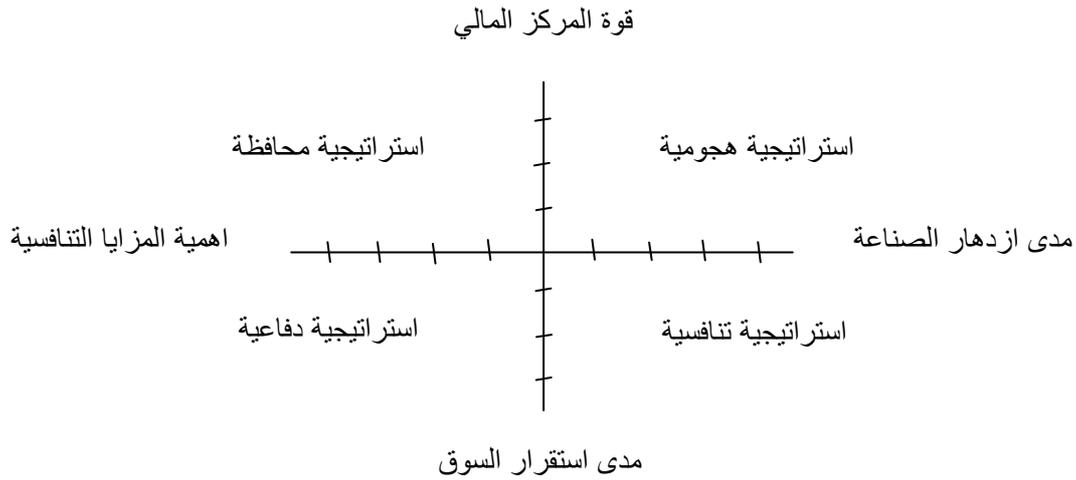
الجدول رقم 05: نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

نقاط الضعف	نقاط القوة	العوامل الداخلية العوامل الخارجية
-2- إستراتيجية علاجية - معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة-	-1- إستراتيجية هجومية - استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة-	فرص
-4- إستراتيجية انكماشية - تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات-	-3- إستراتيجية دفاعية - استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات-	تهديدات

ثانيا: التحليل الرباعي:¹

بعد إجراء تشخيص داخلي وخارجي، يتم عرض نتائج هذا التشخيص باعتبار أربعة أبعاد: بعدان يتعلقان بالبيئة الداخلية وهما قوة المركز التنافسي وأهمية المزايا التنافسية، وبعدان يتعلقان بالبيئة الخارجية وهما مدى ازدهار الصناعة ومدى استقرار السوق. وعلى أساس هذه الأبعاد يتم تحديد الاستراتيجيات المناسبة، وهو ما نبينه في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: التحليل التنافسي الرباعي



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص 98.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص ص 96-98.

يمثل كل من ازدهار الصناعة والمزايا التنافسية محور السينات، في حين يمثل كل من المركز المالي واستقرار السوق محور العينات، مع الإشارة إلى أن القيم السالبة لا تعني سلبية المؤشرات، ولكنها تستخدم للحصول على قيمة واحدة في كل محور، عن طريق الجمع، فأقصى قيمة للمزايا التنافسية قريبة من منطلق المعلم، وهي تطرح من قيمة المركز المالي وهذه الأخيرة تساوي:

$$\text{قيمة قوة المركز المالي} = \text{قيمة المكونات الفرعية/عدد المكونات}$$

يمكن قياس كل بعد من الأبعاد الأربعة من خلال مجموعة من المؤشرات الدالة عليه، فبالنسبة لازدهار الصناعة يمكن اعتبار مؤشرات مثل: معدل نمو الصناعة وجاذبيتها من خلال حجم المبيعات والمتنافسين، التطور التكنولوجي،... الخ. أما استقرار السوق فيمكن معرفته من خلال تطور الطلب، استقرار المتغيرات الأساسية التي تتحكم في السوق، في حين يمكن اعتبار مؤشرات الحصة السوقية والابتكارات ومنافذ التوزيع وجودة المنتجات وولاء الزبائن قياساً للمركز التنافسي أو أهمية المزايا التنافسية، وفي الأخير يتم اعتماد عدد من المؤشرات المالية لتقييم المركز المالي للمؤسسة، كمعدل العائد على الاستثمار ونسب السيولة والرفع المالي وراس المال العامل.

يتم إعطاء قيمة -مع تحديد قيمة قصوى موحدة- لكل مؤشر من المؤشرات في كل بعد من الأبعاد الأربعة، وبحسب متوسطها، ثم تستخرج قيمة واحدة في المحور السيني والعيني، فنتج لدينا ثنائية وهي التي سوف تحدد لنا الإستراتيجية الواجب إتباعها حسب هذا النموذج.

ثالثاً: نموذج مايكل بورتر

يعني مايكل بورتر في إطار التحليل التنافسي لبيئة الصناعة أو بيئة النشاط، محاولة حصر كل المتغيرات التي تؤثر بصورة مباشرة على جميع المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، هذا التأثير قد يكون بصورة إيجابية أو سلبية على القدرة التنافسية للمؤسسة، وهناك مجموعة من الوسائل المستخدمة في تحليل بيئة الصناعة، أهمها نموذج القوى الخمس المقدم من طرف مايكل بورتر، والذي أوضح فيه أن حدة المنافسة تتحدد من خلال التفاعل بين خمس قوى تنافسية، وهي: تهديد المنافسين الجدد، قوة الموردين التفاوضية، قوة المشترين التفاوضية، تهديد المنتجات البديلة والمنافسون في الصناعة، وفيما يلي شرح واف لهذه العناصر:¹

1- المنافسون في الصناعة:

ويمثل هذا العنصر مرتكز نموذج بورتر لأنه يشير إلى التقاء العناصر الأربعة السابقة الذكر، فالمنافسة تعتبر عاملاً مهماً من بين العوامل التي تؤثر على نجاح المؤسسات، حيث يقوم المنافسون باستخدام وسائل عديدة للتفوق وكسب حصص سوقية أكثر كتخفيض السعر مثلاً، تقديم منتجات تتميز عن غيرها وتقديمها للعملاء، وتتأثر حدة المنافسة بالعديد من العوامل أهمها:²

¹ بدر جاسم الفيلاكاوي، الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، 2001، ص 39.

² بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجية التسويق، عمان: دار زهدان، 1999، ص 40.

أولاً - معدل نمو الصناعة: تمتاز العلاقة بين نمو الصناعة ووحدة المنافسة بكونها عكسية، فالصناعة التي تمتاز بمعدل نمو بطيء، تفرض على المؤسسات التي ترغب في التوسع في حجم سوقها أن تحقق ذلك على حساب منافس آخر، وهذا ما يجعل هذا الأخير يقاوم بضراوة من أجل البقاء.

ثانياً - الزيادة في الطاقة الإنتاجية: إن الزيادة في الطاقة الإنتاجية يترتب عنها ارتفاع حجم الإنتاج، وعلى المؤسسة أن تعمل على صرفه من خلال تخفيض السعر، ومن ثم خلق جو يساعد على المنافسة.

ثالثاً - ارتفاع تكلفة التخزين: هناك علاقة طردية بين المنافسة وتكلفة التخزين، فكلما ارتفعت هذه الأخيرة زادت حدة المنافسة، حيث أن المؤسسة في هذه الحالة ستسعى إلى محاولة التخلص من منتجاتها المتواجدة بالمخازن، من خلال عرضها في السوق بأسعار منخفضة مقارنة بمنافسيها، وهذا ما سينتج عنه حرب في الأسعار.

رابعاً - تواجد العديد للمنافسين: في حالة وجود عدد كبير من المؤسسات التي تمتاز بنفس المستوى من حيث الحجم، الموارد، والقدرات، فإن الصناعة والسوق سيمتازان بعدم الاستقرار، وذلك للاحتمال الكبير في قيام المؤسسة بمحاربة بعضها البعض، أما عند وجود مؤسسة أو أكثر قائدة، فإن هذا سيخلق نوعاً من الاستقرار، كون القائد يفرض نظام تتبعه بقية المؤسسات، أما في حالة وجود عدد كبير من المؤسسات، والتي تتوافر فيها مزايا مختلفة فإن تحرك أحدها قد لا يلاحظ عن باقي المؤسسات في الصناعة.

خامساً - تنوع المنافسين: وفي هذه الحالة يتم تحديد المؤسسات المنافسة، حجمها، إمكانية تصنيفها ضمن منافسين ذوي سياسة محددة، منافس كبير، منافس صغير،...، حتى تتمكن من استخدام هذه البيانات في تحديد أسلوب التعامل معها.

2- تهديد المنافسين الجدد:

إن المنافسين المحتملين هم المؤسسات التي لم تدخل إلى حلبة المنافسة في الوقت الحالي، ولكن لديها القدرة على الدخول، إذا رغبت في ذلك، وإن دخولها يشكل تهديداً على المؤسسة التي تسعى إلى الرفع من حصتها السوقية، قد حدد بورتر العراقيل التي تحد من دخول منافسين جدد في قطاع الصناعة في ست عناصر هي¹:

أولاً - اقتصاديات الحجم: يكون لدى المؤسسة ما يعرف باقتصاديات الحجم، إذا ما ترتب عن الزيادة الكبيرة في حجم إنتاجها انخفاض في تكلفة الوحدة المنتجة. إن الوفورات الاقتصادية قد تعيق دخول منافسين جدد من خلال إجبارهم على الدخول بحجم كبير، وبالتالي توقع في مخاطر ردة فعل المتواجدين بالصناعة، أو الدخول بحجم صغير والتعرض لمخاطر التكلفة العالية.

ثانياً - تمييز المنتج: يمكن تعريف تمييز المنتج على أنه البحث عن التمييز والإنفراد بخصائص استثنائية للمنتج في ميدان الصناعة، وتستخدم المؤسسة التمييز كأداة للحفاظ على ولاء المستهلك لمنتجاتها، وتعزيز عوائق الدخول كون تكلفة السيطرة على تفضيلات المستهلك الشرائية بالإضافة إلى فروقات المنتج العامة قد تكون عالية للمنافسين المحتملين.

¹ بدر جاسم الفيلكاوي، مرجع سابق، ص 28-32.

ثالثا - احتياجات رأس المال: إن حاجة المؤسسة إلى رأس مال كبير نسبيا قد يخلق عائق لدخولها في الصناعة، خاصة لو كانت تريد استثماره في مشاريع ذات مخاطرة عالية.

رابعا - تكلفة التغيير: وتوضح هذه التكلفة من جانبيين هما المستهلك والمؤسسة، فتكلفة التغيير التي تتعلق بالمستهلك هي تلك التي سيتحملها من خلال تحوله من منتج قائم اعتاد عليه منتج جديد، وتكون هذه التكلفة في صورة السعر، خدمة، قيمة، تجربة، أو حتى الولاء القديم، أما بالنسبة للمؤسسة، فالأمر يتعلق بالتكاليف التي ستتحملها هذه الأخيرة من خلال تدريب العاملين على استخدام أجهزة جديدة، تكلفة التجربة والوقت، تكلفة الحصول على الدعم الفني، وإذا كانت هذه التكلفة عالية فإن المنتج الجديد يجب أن يقدم تطورات مؤثرة في نفس المستهلك، تقنعه على تحمل التكاليف المرتبطة بالتغيير.

خامسا - منافذ التوزيع: إن عدم توفر قنوات توزيع لدى المنافسين المحتملين يخلق عائقا آخر لدخولهم، فعادة ما المؤسسات القائمة تكون لديها تأثير على منافذ التوزيع، أو تملك خبرة توزيعية عالية، أو غيرها مما يجعل عملية اختراقها مكلفة على الداخلين الجدد.

سادسا - سياسة الحكومة: ويكون ذلك من خلال إصدار الحكومة لمجموعة من الإجراءات، والتي تشكل قيودا على منح إجازة ممارسة مهنة معينة، أو الحصول على ترخيص بالدخول في سوق صناعة ما، أو تحديد حرية الوصول إلى المواد الخام... الخ.

3- قوة الموردين التفاوضية:

إن القوة التفاوضية للموردين تجاه المؤسسة يجب أن تحلل بصورة عملية وموضوعية، لمعرفة تأثير العلاقة بين الموردين والمؤسسة، لذا فواضعو الإستراتيجية يهتمون بتحليل المتغيرات الخاصة بعمليات التوريد، خاصة من حيث التكلفة والنوعية، طبيعة المواد والمنتجات، مواعيد التسليم والخصومات وأثر التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الثقافية وغيرها على استمرارية عملية التوريد في المستقبل القريب والبعيد، ولقد وضع بورتر اتجاهها عاما، يلخص العوامل الأكثر أهمية في دراسة العلاقة التفاعلية بين الشائبة (مؤسسة/مورد) وذلك كالآتي:¹

- كلما ابتعد التوريد عن نموذج المنافسة الحرة زادت قوة مورد على رفع سعر منتجاته تجاه المؤسسة الزبونة، أي أن احتكار المورد لسلعة معينة تتيح له إمكانية رفع أسعارها وفق اعتبارات الحصول على أفضلها من حيث النوعية، الأسعار واستمرارية التوريد.

- كلما كانت المؤسسة زبونا غير مهم، وتشتري بكميات محدودة، تقل قوتها التفاوضية تجاه المورد، خاصة وأن هذا الأخير يركز على المؤسسات الأكثر أهمية.

- كلما استطاع المورد تحقيق تكاملات خلفية، بشكل كبير زادت قوته التفاوضية مع الزبون.

4- قوة المشترين التفاوضية:

قد يكون المشترون عبارة عن مستهلكين نهائيين لمنتجات وخدمات المؤسسة، كما يمكن أن يكونوا مؤسسات توزع

منتجات هذه الأخيرة على المستهلكين النهائيين، كتجار الجملة والتجزئة، ويمكن النظر إلى المشترين على أنهم عامل تحديد

¹ طاهر الغالي، وائل إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل، ص 274.

تنافسي، وذلك عندما يكونون في وضع يطلبون فيه الشراء بأسعار منخفضة أو تلقي خدمات بصورة أفضل مما يترتب عنه ارتفاع في التكاليف التشغيلية، أما إذا كانت قوتهم التفاوضية تتسم بالضعف، فهذا يساعد المؤسسة البائعة على الرفع من أسعارها وتحقيق أرباح كبيرة، ويمكن للمشتريين أن يكونوا أكثر قوة في التفاوض في حالات عديدة أهمها:¹

-عندما تمثل مشترياتهم نسبة كبيرة من حجم أعمال البائع.

-وجود عدد كبير من البائعين أو المنتجين قياسا بعدد المشتريين.

-عندما يمتلك العميل معلومات كافية عن عمليات المنتج في الأسواق، التكلفة، الطلب، ... الخ.

-إذا كانت لديهم القدرة على التكامل الخلفي بحيث يستطيعون إنتاج كل أو بعض ما يحتاجون إليه.

5- تهديدات المنتجات البديلة:

المنتجات البديلة هي تلك التي تقدمها صناعات أخرى، يمكنها أن تفي باحتياجات المستهلك بأسلوب يشبه ذلك الذي يخص الصناعة محل الدراسة، وتمثل السلع والخدمات البديلة لسلع وخدمات المؤسسة تهديدا قائما، يجعل المشتريين يتحولون عن منتجات المؤسسة تجاه المنتجات البديلة، خصوصا إذا توفرت في هذه الأخيرة مزايا انخفاض السعر، وتقارب القيمة، وتمثل أهم تهديدات البدائل في:²

أولا - الأداء السعري: تعتبر المنتجات البديلة عائقا رئيسيا إذا توافرت فيها اختلافات في السعر بشكل كبير، مما يجذب العملاء إلى استعمال هذه البدائل لقلّة تكلفتها مقارنة بالمنتجات الأصلية، وخصوصا في حالة المنتجات ذات الأسعار المرتفعة، والتي تؤثر على ميزانيات العملاء.

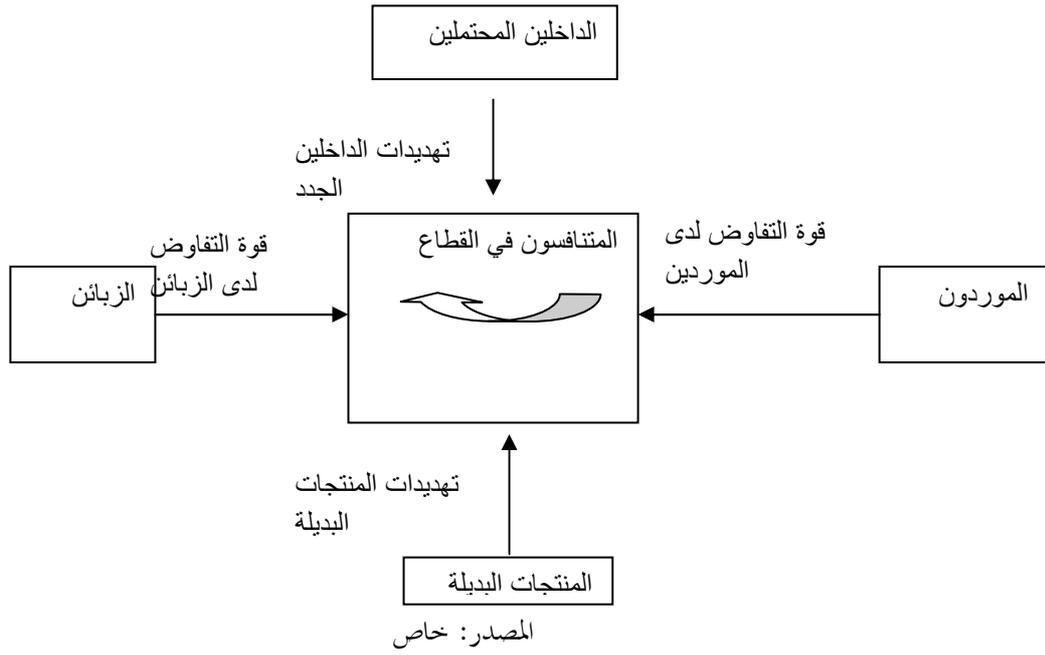
ثانيا - قوة المنتج البديل: على المؤسسة تحديد القيمة التي تقدمها المنتجات البديلة، بالإضافة إلى مزاياها والتي تجذب العملاء تجاهها، وتحديد نسبة منتجها مقارنة بهذه الأخيرة، مما يساعدها في وضع سياسة تسعير منتجاتها، التسويق، التوزيع... الخ.

ثالثا - جاذبية المنتجات البديلة: على كل مؤسسة قياس درجة ولاء العملاء للمنتجات البديلة، من أجل تحديد السياسة التي ينبغي إتباعها لمواجهة هذه البدائل لاستخدام التكنولوجيا الحديثة، الشكل الجذاب، التسويق الجيد، زيادة المنفعة... الخ، ويمكن تمثيل نموذج بورتر لتحليل هيكل الصناعة في الشكل الموالي:

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 130.

² بدر جاسم الفيلكاوي، مرجع سابق، ص 50-54.

الشكل رقم 15 : نموذج بورتر في التحليل التنافسي



إن المدراء الإستراتيجيين، بالإضافة إلى معرفة بيئة الصناعة وقوى التنافس، هم بحاجة إلى معرفة عوامل النجاح الرئيسية في هذه الصناعة، فالمؤسسات التي تدرك هذه العوامل يمكنها كسب مزايا تنافسية من خلال بناء استراتيجياتها على أساس هذه العوامل، وتكريس جهودها وطاقتها لتصبح متميزة بشكل أفضل عن بقية المنافسين، وتمثل عوامل النجاح الرئيسية المميزات التي يجب أن تسيطر المؤسسة عليها حتى تفرض وجودها في قطاع نشاطها، إن عوامل النجاح الرئيسية تكون ذات تأثير كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة، باعتبارها تتحكم في الموقع التنافسي للمؤسسة داخل الصناعة، وبصفة عامة فالمؤسسات الناجحة هي تلك التي تكون قوية في المجالات، التي تعكسها هذه العوامل.¹

4-2-4- نماذج تحليل محفظة الأعمال:

يتوفر أمام المؤسسة عدد من الخيارات الإستراتيجية، التي يجب أن تفاضل بينها لإختيار تلك التي تناسبها. وتعد المصفوفات أو نماذج تحليل المحفظة أحد أساليب التحليل المستخدمة في عملية الاختيار بين البدائل الإستراتيجية. كما تسمح هذه الأخيرة بإعطاء صورة للمسيرين عن نشاطات مؤسساتهم، وتمكنهم من تحليل موقف شركاتهم ككل، أو موقف وحدات نشاطها الإستراتيجية.

تساعد المقارنة بين هذه الوحدات في اتخاذ قرارات بشأن ما تخصص لكل وحدة من موارد، كما تساعد أيضا في تحديد أنواع الإستراتيجيات، التي ينبغي أن تلتزم بها كل وحدة في المستقبل. وينطبق نفس المنطق على المؤسسات ذات مجال أعمال واحد، إذ يمكننا استخدام الأسواق أو المنتجات لتحليل أداء هذا النشاط. بمعنى أنه إذا كان للمؤسسة عدد من المنتجات (المرتبطة بنفس ميدان النشاط) فيمكنها المقارنة بين مستويات أداء المنتجات على أساس معيار معين كالمبيعات أو حصة السوق أو الربح،... إلخ.²

¹ نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 161.

² عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 177.

إذن أسلوب تحليل المحفظة صالح للاستخدام على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات النشاط. وتتمثل أكثر نماذج تحليل المحفظة شيوعاً من حيث الاستخدام، كل من نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، نموذج "Mac Kinsey" ونموذج "Arthur D. Little" الذي سوف نتطرق إليها تباعاً فيما يأتي من عناصر.

تجدر الإشارة إلى أن كل هذه النماذج تسمح بتحديد موقع أنشطة المؤسسة داخل مصفوفة، مما يمكن من تحديد الإستراتيجيات المناسبة لكل ميدان نشاط، ومن ثم تقييم الوضعية الكلية لمحفظة الأنشطة وتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة.¹

أولاً: مصفوفة المجموعة بوسطن الاستشارية:

سنحاول من خلال هذا الفرع التطرق إلى أبعاد مصفوفة (BCG)

1- أبعاد مصفوفة (BCG):

تعد مصفوفة (BCG) من أقدم الوسائل المستخدمة في عملية الاختيار الإستراتيجي وأبسطها في التنفيذ، وتشكل من بعدين هما الحصة السوقية للمؤسسة في قطاع النشاط ومعدل النمو في هذا القطاع:²

● **الحصة السوقية النسبية:** وتمثل النسبة بين حصة المؤسسة السوقية وحصة أهم منافس لها في السوق. يمكن للمؤسسة أن تكون قائدة في السوق إذا بلغت حصتها السوقية % 40 ، في حين تبلغ الحصة السوقية لمنافسها الرئيسي % 10 أي أن الحصة السوقية النسبية للمؤسسة تساوي 4 ، ويجدر بالذكر أن الحصة السوقية النسبية للمؤسسة إذا كانت تقل عن الواحد فإن المؤسسة تتسم بالقوة في أداء أعمالها، وبالتالي الاستفادة من تخفيض تكلفة إنتاج وحداتها المباعة مع بيع هذه الأخيرة بنفس أسعار المنافسين، مما يمكن المؤسسة من تحقيق هامش ربح أكبر مما يحققه المنافسون، أو بيع منتجاتها بسعر يقل عن أسعار المنافسين مما يمكنها من الحصول على حصة أكبر في السوق.

● **معدل نمو الصناعة:** يعد معدل نمو النشاط أحد المحاور المهمة في مصفوفة (BCG)، حيث يمثل معدل نمو المنتج أو السوق الذي يتم تحليله، والهدف من تقييم هذا المعدل هو معرفة ما إذا كانت الظروف الخارجية وبيئة الصناعة تظهر فرصاً للنمو أو تهديدات.

2- هيكلها :

إن مصفوفة (BCG) مقسمة إلى أربع خانات تبعا للبعدين المشكلين لها، هذه الخانات هي³:

1- **علامة الاستفهام:** هي أنشطة تتصف بحصة سوقية منخفضة ومعدل نمو عال وفي هذا الصدد على إدارة المؤسسة أن تتخذ قراراً تجاه منافسيها، إما بتعزيزها من خلال اعتماد إستراتيجيات النمو الداخلي أو بيعها.

2- **النجم الساطع:** تمتاز هذه الأنشطة بمعدلات نمو سريعة، بالإضافة إلى ارتفاع الحصة السوقية للمؤسسة مقارنة بمنافسيها وتمثل منتجات المؤسسة في هذه الحالة ما يعرف بقائد السوق كونها تشكل فرصاً للمؤسسة على المدى الطويل لتحقيق النمو والأرباح .

¹ إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص 258.

² Jean Pierre, Anastassopoulos, Georges Blanc et autres, **Strategor : Politique Générale de l'entreprise**, 3ème édition, Paris, dunod, 1997, p.105.

³ **Ibid.**, p.107.

ويتسم مربع النجم الساطع أيضا بارتفاع حجم المبيعات بصورة مستمرة، لتتمتع منتجاته بالمكانة العالية، السمعة الطيبة والقبول لدى المستهلكين، وتحتاج المؤسسة في هذا الصدد إلى استثمار (جهود بحث وتطوير) لتعزيز موقعها الحالي أو المحافظة عليه، الإنفاق على التوزيع والترويج، السعي لتخفيض التكاليف أو العمل على تخفيض الأسعار أو زيادة الحصة السوقية، مما يجعل احتمال دخول منافسين جدد ضعيفا والبدائل الإستراتيجية المناسبة في هذا الصدد هي إستراتيجيات التكامل بنوعيه (العمودي والأفقي)، بالإضافة على إستراتيجية احتراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج والمشاركة المؤقتة.

3-البقرة الحلوب: تشير البقرة الحلوب إلى تلك الأنشطة أو الوحدات التي تولد النقدية وتمتاز بحصة سوقية كبيرة ومعدل نمو منخفض، وهي أنشطة تدر دخلا وربحا كبيرا لوجود حصة سوقية عالية ومركز مستقر في السوق، ولكن احتمالات نموها منخفضة. وتجدد الإشارة إلى أن منتجات هذه المنطقة كانت نجما في السابق، وعلى هذا الأساس، على إدارة المؤسسة، ومن أجل الحفاظ على حصتها السوقية المرتفعة، أن تنتهج عددا من الإستراتيجيات منها تطوير المنتج، التنوع المتجانس وما إن تصبح منتجات هذه المنطقة ضعيفة حتى تصبح إستراتيجيات الانكماش والتجريد أكثر ملاءمة للتصرف إزاءها.

4-الكلاب: تمتاز هذه المنطقة بامتلاكها لمنتجات ذات معدل نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة وهي أقل استخداما أو استهلاكا لرؤوس الأموال، لا تدر تدفقات نقدية ثابتة، ومردوديتها ضعيفة، بل إنها تحقق خسائر مادية في كثير من الأحيان، كما أن تدني سمعة المؤسسة يجعل إقبال المستهلكين على منتجاتها يكون ضعيفا. عادة ما تلجأ المؤسسة إلى إتباع إستراتيجية الانكماش بأنواعها المختلفة في هذه الحالة، فقد تلجأ إلى الاستسلام إلى مؤسسة أخرى رائدة في مجالها، كما قد تتحول إلى نشاط آخر تاركة هذا المجال برمته، كما أنها قد تجد أن إستراتيجية التصفية وبيع منتجاتها أفضل من الاستمرار في السوق.

3-تقييم نموذج مصفوفة (BCG):

يمتاز هذا النموذج بالعديد من نقاط القوة، كما أنه يعاني الكثير من نقاط الضعف:

● نقاط القوة: لعل أهم نقاط القوة التي تميز هذا النموذج ما يلي¹:

-قدرة المؤسسة على تصنيف قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة ومقارنة هذه القطاعات من حيث مساهمة كل منها في المؤسسة ككل، وبالتالي فهو يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل قطاع.

-تساهم مصفوفة (BCG) في معرفة ما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى ينبغي أن تضاف على محافظتها الحالية.

-تركيزها على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية، التي تساهم في خلق التدفقات النقدية لأنواع مختلفة من وحدات الأعمال، من أجل تعظيم القيم لحفظة أعمال المؤسسة.

● نقاط الضعف: لعل أهم نقاط الضعف التي يعاني منها هذا النموذج تتمثل في²:

-اعتماد التحليل على مؤشر الحصة السوقية كمييار لجاذبية الصناعة، الذي من شأنه أن يحد من واقعية هذا التحليل وذلك لوجود مؤشرات مهمة أخرى، لم تؤخذ بعين الإعتبار بالإضافة إلى النمو كالعوامل الاقتصادية، التكنولوجية وعوامل أخرى قادرة على تحديد شدة التنافس في الصناعة وجاذبيتها.

-العلاقة بين الحصة السوقية والربح ليست بالضرورة قوية، فهناك أعمال ذات نصيب متدني من السوق ولكنها مربحة والعكس، وذلك من خلال تمييز منتجاتها لخدمة قطاعات خاصة في السوق.

¹ صالح بن جبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 2004، ص 150.

² زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 185.

-تتتم هذه المصفوفة بالعلاقة بين المؤسسة والمنافس الأساسي الذي هو زعيم أو قائد السوق، وتحمل المنافسين الصغار ذوي النمو السريع في نصيب السوق.

-إن تقسيم المؤسسة إلى أربعة مربعات وتحديد الدرجات على تصنيف ثنائي مرتفع ومنخفض فقط، يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط، وكذا المنتجات أو وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تكون حصتها السوقية متوسطة.

ثانيا: مصفوفة ماكينزي أو جينيرال اليكتريك

1- التعريف بالنموذج:

تتضمن تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين هما: جاذبية الصناعة وقوة الأعمال. كمعيارين للحكم من خلالها على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال ويتضمن كل بعد من البعدين عدة عوامل وهي:¹

ا- معيار قوة النشاط أو الأعمال ويكون في:

- حصة السوق.
- درجة المبيعات الموسمية للمؤسسة .
- درجة ما تتمتع به المؤسسة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين.
- درجة استخدام المؤسسة لطاقتها الإنتاجية المتاحة.
- المهارات التكنولوجية المتاحة للمؤسسة.

ب- معيار جاذبية الصناعة: يتم تحديده من خلال العناصر التالية:

- حجم السوق في الصناعة كلها.
- درجة الموسمية في نشاط الصناعة.
- درجة استخدام الطاقة المتاحة في الصناعة.
- المهارات الفنية و التكنولوجية على مستوى الصناعة ككل.

تقوم الإدارة الإستراتيجية في تحديد وزن كل عامل في كل مجموعة، وكذا إعطاء تقديرات لكل عامل من العوامل المكونة للبعدين لتعطي تسعة مربعات كما يلي:

- إذا كان نشاط في هذه المربعات (قوي قوي)، (متوسط قوي) أو (قوي متوسط) فإنه على المؤسسة أن تستثمر في النشاط، وتتوسع في أعمالها و زيادة حصتها السوقية ومجال الأعمال حيوي، فهو يستطيع إستقبال المزيد من الإنتاج (لون أخضر).
- إذا كان النشاط يقع في المربعات (قوي ضعيف)، (متوسط متوسط)، و(ضعيف قوي) فإنه على المؤسسة أن تتبع إستراتيجية حذرة (لون أصفر)، وأن تحاول إصلاح نقاط الضعف. وعلى كل إذا توافرت للمؤسسة الموارد فإنه يمكنها

¹ زكرياء مطلق الدوري، مرجع سابق، ص ص 196-197

الإفناق على بعض الأنشطة أو الوحدات الواقعة في هذه الحالة من أجل التطوير، وإذا لم تتوافر لها الموارد فإنها تأخذ بعض الاستراتيجيات الانكماشية اتجاهها.

- إن كان النشاط في هذه المربعات (متوسط ضعيف)، (ضعيف متوسط) و(ضعيف ضعيف)، فإنه على المؤسسة أن تتوقف عن الاستثمار، وتدار هذه الأنشطة في هذا القطاع من خلال الإستراتيجيات التي تؤدي إلى زيادة العائد منها درجة محدودة من الإفناق عليها. وحسب هذا النموذج هناك ثلاثة توجهات إستراتيجية رئيسية (إستراتيجية النمو، إستراتيجية الإختيار، إستراتيجية التخلي).

2- تقييم النموذج :

يمكن تلخيص أهم نقاط القوة والضعف لهذا النموذج في¹:

- **نقاط القوة:** لقد أجرت مؤسسة ماكينزي من خلال المصفوفة التي اقترحتها وطبقتها على شركة جنرال إلكتريك تحسينات كثيرة على مصفوفة (BCG)، بحيث تعتبر هذه التحسينات كنقاط قوة لنموذج مصفوفة ماكينزي ويمكن إبراز أهمها في:

- شمولية مصفوفة ماكينزي بالمقارنة مع مصفوفة (BCG) وذلك لاعتمادها على عوامل أخرى بالإضافة إلى معدل نمو السوق والحصة السوقية بدل الاعتماد على هذين الأخيرين فقط.

- تسمح هذه المصفوفة بالتحليل بشكل أكثر تفصيلاً بالمقارنة مع المصفوفة السابقة، حيث أضافت المستوى المتوسط لكن من جاذبية الصناعة والموقف التنافسي، مما جعل المصفوفة تتشكل من تسع خانات بدل الأربع والتي تتوقع فيها وحدات الأعمال وفقاً لقيمة البعدين السابقين.

- **نقاط الضعف:** لعل أهم نقاط الضعف التي تتعرض لها مصفوفة ماكينزي يمكن تلخيصها في :

- الاعتماد على الأحكام الشخصية للإدارة في تحديد الوزن النسبي للمعايير المعتمدة سواء تحديد قيمة جاذبية الصناعة أو الموقف التنافسي.

- احتواء النموذج على تسع خانات متاحة لتصنيف المنتجات ووحدات الأعمال، يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تساهم في تحديد الموقف التنافسي لتلك الوحدات، وبالتالي قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة.

ثالثاً: مصفوفة ADL:

وهي سميت نسبة لمن اقترحها وهما ارثر وليتل Arthur D & Little كما انها تطوير لمصفوفة BCG، حيث أنها انطلقت من أن معيار الحصة السوقية لا يمكن أن يدل دلالة كافية ونهائية عن المركز التنافسي لوحدة النشاط، ذلك أن هذا الأخير يخضع لمجموعة كبيرة من العوامل الكمية والنوعية، وبالتالي يجب الأخذ في عين الاعتبار على الأقل العوامل المفتاحية منها.

ومن ناحية أخرى تعتبر المجموعة الاستشارية ADL أن معدل نمو السوق غير كاف للدلالة على جاذبية الصناعة،

أو جاذبية مجال النشاط، ذلك أن جاذبية النشاط مرتبطة بدورة حياة المنتج، أي أنها تختلف باختلاف المرحلة التي يمر بها: الانطلاق، النمو، النضج والتدهور. فلكل مرحلة خصائص ومميزات من حيث تدفقاتها النقدية أو إستراتيجيتها.

¹ خالد محمد بن حمدان، وائل محمد دريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2008، ص 254.

من هنا اعتمد هذا النموذج على بعدين:¹

- **درجة نضج النشاط:** يعبر هذا البعد عن المرحلة التي يمر بها المنتج أي من الانطلاق إلى التدهور. ويمكن تحديد درجة النضج من خلال توليفة من المؤشرات الخارجية منها معدل نمو السوق، طاقة النمو، نطاق تشكيلة المنتج، عدد المنافسين، ولاء الزبائن، حواجز الدخول وتكرارية التغييرات التكنولوجية. هذه المؤشرات ليس لها نفس الدرجة بالنسبة لكل مراحل دورة حياة المنتج، فالصناعة الناشئة تتميز بنمو سريع وتغييرات تكنولوجية متكررة وحصص سوقية مجزأة واستقطاب زبائن جدد. وعلى العكس، تتميز الصناعة التي هي في مرحلة التدهور بطلب متناقص، انخفاض عدد المنافسين، تشكيلة منتجات ضيقة في اغلب الأحيان.
 - **المركز التنافسي:** وهو يعكس كما اشرنا إليه من قبل قوة المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها. ويعتمد هذا المركز على مجموعة من العوامل الداخلية للمؤسسة، يطلق عليها العوامل المفتاحية للنجاح. ويتم تقدير المركز التنافسي من خلال تفحص حصة السوق النسبية وتقييم نقاط القوة والضعف الداخلية الخاصة بالمؤسسة. والتي تتعلق بوظائف المؤسسة المختلفة حيث يأخذ هذا المركز خمس وضعيات هي: مسيطر، قوي، ملائم، مقبول وهامشي.
- من خلال الربط بين بعدي المصفوفة، أي بين المركز التنافسي، المعبر عنه بالوضعيات الخمس المذكورة، ودرجة النضج، والمعبر عنها بالمراحل الأربعة لحياة النشاط، تشكلت مصفوفة 5*4 من الوضعيات أي 20 وضعية التي يمكن أن تحتلها مجالات الأنشطة.
- ويوضح الشكل أدناه الخصائص المميزة لكل وضع من أوضاع المركز التنافسي، بناء على معيار دورة حياة المنتج. ففي وضع مركز تنافسي مسيطر، وهو وضع نادر في ظل نظام اقتصاد السوق، تكون المؤسسة مسيطرة على السوق وعادة في وضع احتكاري، انه بسبب ميزات فذة لا يضاهيها المنافسون، أو بسبب وضع تشريعي، كحالة بعض المؤسسات العمومية المحتكرة لبعض الخدمات مثل الكهرباء والغاز في الجزائر، أما وضع مركز تنافسي هامشي وهو نقيض الوضع السابق فيعكس وضع مؤسسة لا تقوى على الاستمرار ومهددة بالزوال. وتعكس استراتيجيات التطوير الطبيعي مواصلة المؤسسة في استثماراتها والحفاظ على وضعها التنافسي. وتتأكد أهمية هذه الإستراتيجية بصفة خاصة في حالة كون المنتجات في مراحل الانطلاق أو النمو أو النضج، وتكون السوق ذات جاذبية معتبرة، بينما تعكس استراتيجيات التطوير الانتقائي وضع مركز تنافسي متوسط، وتعتمد المؤسسة في هذه الحالة إلى اختيار بعض الجوانب التي من شأنها تدعيم هذا المركز. أما بالنسبة للمركز التنافسي دون المتوسط، فان المؤسسة أما تلجأ إلى إعادة توجيه بعض الأنشطة أو التخلي الكامل عنها.

¹ رحيم حسين، مرجع سابق، ص 32.

الجدول رقم 05: مصفوفة ADL

درجة نضج الصناعة				
التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	
دفاع عن وضعية تركيز تجديد نمو طبيعي	دفاع عن وضعية ميزة التكلفة تجديد نمو	نمو سريع ميزة التكلفة تجديد دفاع عن وضعية	نمو سريع انطلاق	مسيطر
تركيز دفاع عن فجوة نمو طبيعي حصاد	ميزة التكلفة تجديد تميز نمو طبيعي	نمو سريع استدراك ميزة التكلفة تميز	انطلاق تميز نمو سريع	قوي
إعادة بت رجوع	حصاد، استدراك تركيز تجديد نمو طبيعي	تميز تركيز استدراك نمو طبيعي	انطلاق تميز تركيز نمو سريع	ملائم
تنازل عن استثمار إعادة بت	حصاد رجوع تركيز إعادة بت	حصاد، استدراك تركيز تجديد نمو طبيعي	انطلاق نمو طبيعي تركيز	مقبول
انسحاب	انسحاب تنازل عن استثمار	رجوع إعادة بت	تركيز استدراك نمو طبيعي	هامشي

المركز التنافسي

Source : Arthur D, Little : G. Johnson, H. Scholes, **op cit**, p 393.

نقلا عن: رحيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 32.

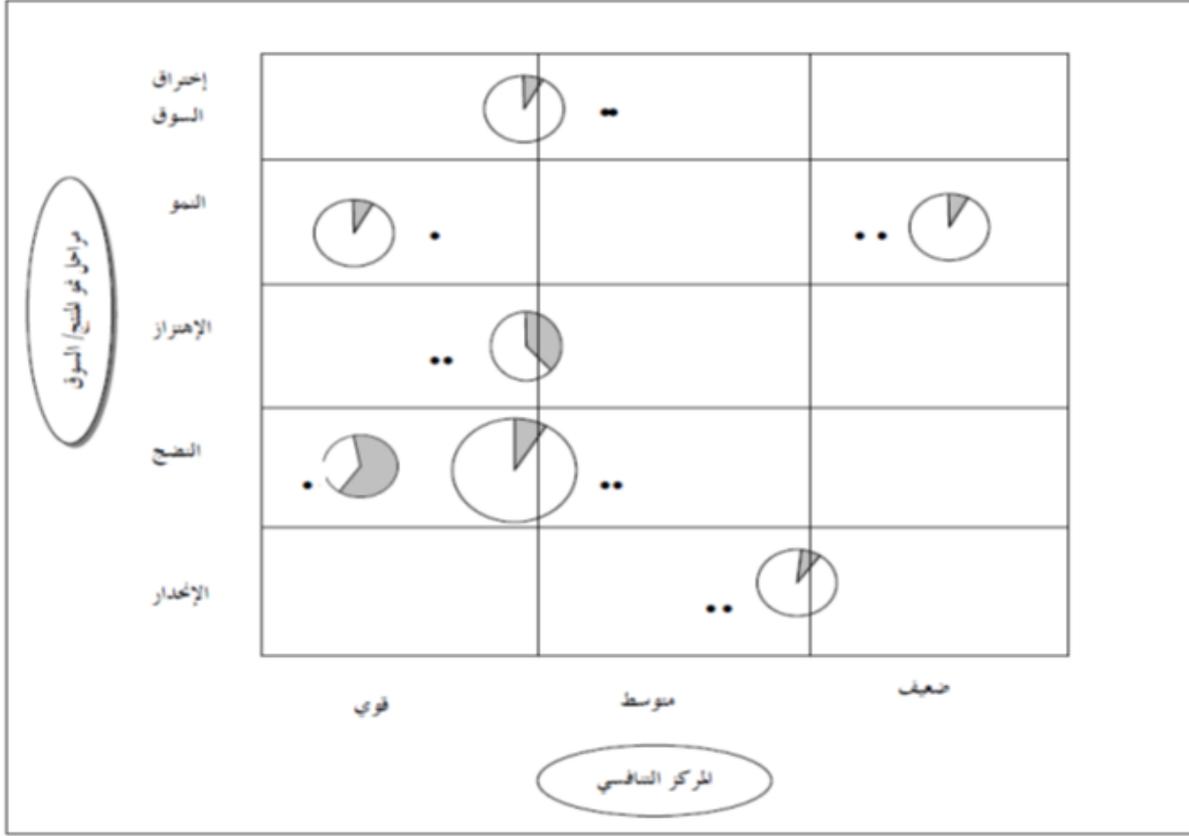
رابعا: نموذج هوفر

قدم هوفر سنة 1977 مصفوفة (المنتج/السوق) وذلك لتفادي العيوب التي رافقت النموذجين السابقين، بحيث اعتمد فيها على بعدين أساسيين هما: المركز التنافسي والذي يأخذ ثلاث مستويات هي: ضعيف، متوسط وقوي، ومراحل تطور المنتج السوق والتي تتمثل في: اختراق السوق، النمو، الاهتزاز، النضج والانحدار.¹

¹ Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'entreprise**, 1ère édition, Bruxelles : Boeck et Larcier, 2007, p.397.

وتتكون مصفوفة هوفر من 15 خانة تعكس مراحل تطور المنتج، بحيث تمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة ككل، أما الأجزاء المظللة فهي تمثل حصة المؤسسة من هذه المبيعات¹. ويمكن تمثيل هذه المصفوفة في الشكل التالي:

الشكل رقم 16: مصفوفة هوفر



Source : Giorgio Pellicelli, op.cit., p.397.

انطلاقاً من الشكل السابق، يمكن ملاحظة ما يلي²:

- 1- **وحدات الأعمال الإستراتيجية (أ)**: إن هذه الوحدات تكون لا تزال في مراحلها الأولى من النمو ومن المحتمل أن تحقق قدرة تنافسية عالية، إذا تم الاهتمام بها وأنفقت عليها الأموال في المستقبل. وعليه فالإستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجيات النمو.
- 2- **وحدات الأعمال (ب)**: تتمتع هذه الوحدات بمركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية منخفضة، ويمكن التعامل مع هذه الوحدات بالإتفاق عليها، للرفع من حصتها السوقية. وعليه فالإستراتيجيات المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجيات النمو.
- 3- **وحدات الأعمال الإستراتيجية (ج)**: تتمتع هذه الوحدات بحصة سوقية منخفضة كسابقتها، إلا أنها تتمتع بمركز تنافسي ضعيف، وهذا يتطلب من المؤسسة توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات، وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي وعليه فهي تشبه علامة الاستفهام في مصفوفة (BCG) والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إستراتيجيات النمو.

¹ كاظم نزار الركي، مرجع سابق، ص 396

² فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 179.

4- وحدات الأعمال الإستراتيجية (د): تقع هذه الوحدات في مرحلة اهتزاز السوق (الركود والضعف) وتحتل حصة كبيرة من السوق، كما أنها تقع في موقع تنافسي معقول. وأفضل إستراتيجية يمكن انتهاجها في هذه الحالة هي إستراتيجية النمو المحدود.

5- وحدات الأعمال الإستراتيجية (هـ) و(و): تتمتع هذه الوحدات بمركز تنافسي قوي نسبيا كونها تمثل مرحلة النضج من دورة حياة المنتج، فهي تدر عائدا نقديا كبيرا للمؤسسة ونجد أن أفضل الإستراتيجيات استعمالا في هاتين الحالتين هي إستراتيجيات الاستقرار.

6- وحدات الأعمال الإستراتيجية (ز): تقع هذه الوحدات في مرحلة الانحدار، كما أنها تحتل مركزا تنافسيا ضعيفا وهي تشبه وضعية الكلاب (BCG) في مصفوفة، والإستراتيجيات التي تناسب مثل هذا الوضع هي إستراتيجيات الانكماش.

يمكن تلخيص أهم نقاط قوة وضعف هذا النموذج في¹:

1- نقاط القوة: لعل أهم نقاط القوة التي تميز هذا النموذج عن غيره هي:

- يعرض هذا النموذج من خلال مصفوفة (المنتج/السوق) توزيع وحدات الأعمال الإستراتيجية حسب مراحل حياة المنتج من جهة والمركز التنافسي لهذه الوحدات من جهة أخرى، بحيث نجد المصفوفة مكونة من 15 خلية تبين كل منها موقعا لهذه الوحدات.

- هو وسيلة لتحليل كل عمل من أعمال المؤسسة بشكل منفرد (المنتجات / الأسواق) ومعرفة المركز النسبي الذي تتميز به.

- يساعد هذا التحليل على تخصيص الموارد بطريقة أفضل واختيار الإستراتيجية التي تتلاءم مع موقف كل وحدة نشاط.

2- العيوب: هناك العديد من الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج لعل أهمها:

- إن هذا النموذج لا يركز على العوامل المتعلقة بجاذبية الصناعة كما هو الحال في مصفوفة ماكينزي، فبالرغم من أن مراحل تطور المنتج في السوق هي مهمة، لكنها لا تحمل محددات لجاذبية الصناعة.

- يوحي هذا النموذج أنه يخضع للدقة العلمية والأحكام الموضوعية، لكنه في الحقيقة يخضع للأحكام الشخصية فيما يخص تحديد معدل نمو النشاط.

- تمر الكثير من وحدات الأعمال الإستراتيجية بمراحل متتابعة تتذبذب فيها المبيعات صعودا ونزولا، مما يؤدي إلى صعوبة تحديد معدل النمو الحقيقي للوحدة موضع التقييم وهذه المشكلة تؤدي إلى تقدير الإدارة الخاطئ لهذا المعدل.

¹ كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 220.

خلاصة:

استنتجا عن كل ما سبق، نجد أن الإدارة الإستراتيجية أمر ملح وأداة لا غنى عنها، تساعد المؤسسة على مواءمة إمكاناتها المختلفة المادية وغير المادية، مع خصائص ومكونات المحيط بكل المتغيرات التي تطرأ عليه من حين إلى حين، بالإضافة إلى ذلك هناك مقتضيات تعطي للإدارة الإستراتيجية مكانة في التسيير بدونها تفقد هذه الأهمية، مثل المحيط المعقد والمتغير، المستقبل غير المؤكد، الهدف طويل المدى والمنافسة. من اجل هذا كله كان على المؤسسة تبني نظام معلومات يسمح لها بضبط العلاقة بينها وبين المحيط في إطار مدخل النظم كون المحيط أكثر تنوع كنظام في مكوناته المختلفة من نظام المؤسسة، وتقوم بعد ذلك باتخاذ القرارات الملائمة بناء على مخرجات نظام المعلومات الذي يعتبر بمثابة الجهاز العصبي للإنسان.

أيضا وجدنا أن الإدارة الإستراتيجية لا بد لها من التحليل الاستراتيجي والتنافسي، والذي يعتبر بمثابة التشخيص للوضع التي تمر بها المؤسسة، لذا فهناك العديد من الطرق تقليدية كانت أو حديثة حاولت أن تكون وسيلة تستعين بها المؤسسات من اجل اتخاذ قرارات في المدى الطويل تمس بمصير المؤسسة وفيها نوع من المخاطرة التي يجب أن تكون مدروسة.

قائمة المراجع:

- 1) إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1993.
- 2) أبوبكر مصطفى محمود، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، 2000.
- 3) احمد بن موية، التحليل التنافسي في إعداد الإستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، فرع علوم التسيير، جامعة المسيلة، 2006.
- 4) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، مصر، 1994.
- 5) بدر حاسم الفيلاكاوي، الجدوى الاقتصادية والميزة التنافسية للمشروعات، القاهرة: مكتبة زهراء الشرق، 2001 .
- 6) بشير العلاق، أسس الإدارة الحديثة : نظريات و مفاهيم، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
- 7) بشير العلاق، قحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجية التسويق، عمان: دار زهدان، 1999 .
- 8) توفيق محمد عبد المحسن، التسويق و تدعيم القدرة التنافسية، دار النهضة العربية، 2001.
- 9) توماس وهيلن ودافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية، ترجمة: محمود عبد الحميد مرسي وزهير نعيم الصباغ، الإدارة العامة للبحوث، السعودية، 1990.
- 10) ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، 2006.
- 11) ثابت عبد الرحمن إدريس ، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة.
- 12) ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية؛ مفاهيم ونماذج تطبيقية، دار الجامعية، 2003.
- 13) جمال داود ابو دولة ورياض احمد طمهاز، واقع عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية، أبحاث اليرموك "سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية"، بدون سنة نشر.
- 14) الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، العدد 25، أمر رقم 03-03 مؤرخ في 19 جمادى الأولى عام 1424 الموافق ل 19 جويلية 2003، يتعلق بالمنافسة.
- 15) حجاجه علي خلق، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2004.
- 16) حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، عمان، دار الجامعة، 2003.
- 17) حميد عبد النبي الطائي، الجودة الشاملة، عمان، مؤسسة الوراق، 2003.
- 18) خالد محمد بن حمدان، وائل محمد دريس، الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري، عمان، 2008 .
- 19) الدوري زكريا، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 20) رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، قسنطينة، 2008
- 21) رضا صاحب أبو حمد آل علي وأ.سنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2002.
- 22) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.

- 23) سمير إسماعيل محمد مصطفى، منظومة الإدارة بالمعلومات، القاهرة، 2002، الطبعة الأولى.
- 24) سوفيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية، المكتب العربي الحديث للنشر و التوزيع، مصر، 1989
- 25) سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثارها في أداء المنظمات الأعمال، مذكرة تخرج من متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة تشرين، دفعة 2006/2007.
- 26) الشوابكة عدنان، نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، بدون دار نشر، ط2.
- 27) صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة، 2004.
- 28) ضياء مجيد الموسوي، التخصص و التصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2001.
- 29) طاهر الغالي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، عمان: دار وائل.
- 30) طاهر محسن الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، 2007، الأردن.
- 31) طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
- 32) عباس خضير الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية، دار الثقافة للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2004.
- 33) عبد الباسط سعيد الفقيه، التخطيط لتطوير نظام المعلومات التربوي، لمركز الدراسات والبحوث التربوية في الجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير، جامعة حلوان، 1993.
- 34) عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 35) فالخ حسن عادي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- 36) فريد النجار، المنافسة و الترويج التطبيقي، دار الشهاب الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- 37) فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
- 38) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004.
- 39) كاميليا يوسف الجنائبي، الإدارة وإستراتيجيات الأعمال، القاهرة، جامعة حلول، 2003.
- 40) كمال مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، سنة، 2000.
- 41) محفوظ أحمد جودة، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
- 42) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات (المفاهيم ، التحليل ، التصميم)، مطابع الوليد القاهرة، ط 1992.
- 43) محمد الفيومي محمد، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية- البنوك التجارية وشركات التأمين، القاهرة، الدار الجامعية، 1990.
- 44) محمد سعيد عبد الفتاح، مداخل التسويق، مصر، دار المعارف. 1965.
- 45) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، الأردن، 2008.
- 46) محمد محمود مندورة و محمد جمال الدين درويش، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، المملكة السعودية العربية، مطابع جامعة الملك سعود، 1994.

- 47) محمد موقف الضمور، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، دار الحمادية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 48) محمد نور برهان وغازي إبراهيم رحو، نظم المعلومات المحوسبة، عمان ، دار المناهل، 1998.
- 49) معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مصر، الدار الجامعية، 2002.
- 50) معمر داود، فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد 139، الجزء الثاني، مارس 2009.
- 51) منعم زمير، الموسعري، اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 1998.
- 52) نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
- 53) ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية؛ موقعها في الاقتصاد، وظائفها وتسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
- 54) نبيل مرسي خليل، التخطيط الإستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
- 55) نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، و معار بجامعة الملك سعود، الرياض، سنة 1991.
- 56) نوري منير، التسويق الإستراتيجي في مسايرة العولمة، أطروحة مقدّمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم تجارية، تخصص تسويق، جامعة الجزائر ، 2004-2005.
- 57) وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011.
- 58) ياسين سعد غالب، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، 2002.

- 59) Touraine, **Production de la société**, Ed Seuil, 1973.
- 60) Alex Mucchielli, **Approche systémique et communicationnelle des organisations**, Armond Colin, Paris, 1998.
- 61) Martinet et Y.M, **l'intelligence économique : comment donner de la valeur concurrentielle à l'information ?**, Edition d'organisation, Paris, 2001.
- 62) Bédard, M.G & Miller, R. (1995). **La gestion des organisations : une approche systémique, conceptuelle et stratégique**. Montréal : Chenelière/ MacGraw-Hill.
- 63) Bernadette Lecerf-Thomas, **Neurosciences et Management ; le pouvoir de changer**, Edition d'Organisation EYROLLES, 2009.
- 64) Bertrand, Y. & Guillermet, (1989). **Les organisations : une approche systémique**. Québec : télé-université.

- 65) F. Le Gallou & B. Bouchon-Meunier, **la systémique ; théorie et application**, Edition Technique & Documentation, 1992.
- 66) F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (1974), **Théorie, conception et gestion des systems**. Traduit de l'allemand par J.-Y. Lacombe, de la Presle et B.H Solnik. Paris, Dunod
- 67) FORRESTER J-J (1980), **Principes des systèmes**, Presses universitaires de Lyon.
- 68) G. Rocher, **Talcott Parsons et la sociologie américaine**, PUF, 1972.
- 69) Gérard Donnadiou, **manager avec le sociale ; l'approche systémique appliquée à l'entreprise**, Editions Liaisons, Paris, 1997.
- 70) Giorgio Pellicelli, **Stratégie d'entreprise**, 1ère édition, Bruxelles : Boeck et Larcier, 2007.
- 71) Henri Fayol, **Administration industrielle et générale**, Dunod, Paris, 1970.
- 72) Henri Laborit et R. Laffont, **la nouvelle grille** , 1974.
- 73) Henri Mintzberg & al, **Strategy safari**, The Free Press, USA, New York, 1998.
- 74) J.J. Obrech : **Sciences de gestion et théorie de l'entreprise**, voir E.S sciences de gestion N° 1/1979.
- 75) Jacques Igalens et Jean-Marie Peretti, **Audit de rémunération**, les éditions d'organisations, Paris, (1986).
- 76) Jean Pierre, Anastassopoulos, Georges Blanc et autres, **Strategor : Politique Générale de l'entreprise**, 3ème édition, Paris,dunod, 1997.
- 77) Khaladi Mohamed – Khair-Eddine, **Cours des Systems organisationnels**, édition Bahaedine, Alger, 2004.
- 78) Markus schwaninger, **intelligent organizations; powerful models for systemic management**, second edition, Springer, 2009.
- 79) Olivier Meier, **DICO du manager ; 500 clé pour comprendre et agir**, DUNOD, Paris, 2009.
- 80) T. Parsons, **The social systems**, The Free Press, New York, 1964.