



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique Et Populaire



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITE CHADLI BENDJEDID

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère De L'engrènement Supérieur Et De La Recherche Scientifique

جامعة الشاذلي بن جديد

Université CHADLI BENDJEDID-El-Taref

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Science Economique, Commerciales Et Sciences De Gestion

قسم: علوم التسيير

الموضوع:

التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة انفاميديس - سيدي قاسي ولاية الطارف -

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة استراتيجية

تحت اشراف الأستاذ:

الدكتور مرابطي عبد الغاني

من اعداد الطالب:

- بوعلاق أنيس

- عمي عبد الرؤوف

لجنة المناقشة

-الأستاذة : كافي فريدة

-الأستاذ : مرابطي عبد الغاني

-الأستاذ : بن قديدح سفيان

رئيسا

مقررا

مناقشا

الموسم الجامعي: 2023-2024

ملخص الدراسة:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي من اهم مواضيع الإدارة الاستراتيجية ومرحلة أساسية من مراحل التخطيط الاستراتيجي كونه يمثل أسلوبا وفحص وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لمعرفة كل المتغيرات التي يمكن ان يكون لها تأثير على المؤسسة من جهة ومعرفة الاختيارات الاستراتيجية من جهة أخرى، وذلك كون المؤسسات تنشط في بيئة شديدة التطور بفعل ثورة المعلومات والتطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل، واعتبار مصفوفة سوات من اهم أدوات التشخيص الاستراتيجي التي تبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في البيئة الخارجية، لذا جاءت هذه الدراسة من اجل معرفة كيف تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي باستخدام مصفوفة سوات في المؤسسة الاقتصادية، وكانت دراستنا الميدانية في مؤسسة انفاميديس حيث حاولنا تطبيق مصفوفة سوات على هذه المؤسسة و كانت المقابلة اهم أدوات جمع البيانات بالإضافة الى أدوات أخرى، و قد تم الوصول في الأخير الى مجموعة من نقاط القوة و الضعف و فرص و تهديدات التي تواجه المؤسسة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية : التشخيص الاستراتيجي، تحليل SWOT، الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف



Abstract :

Strategic diagnosis is considered one of the most important topics in strategic management and a fundamental stage in strategic planning, as it involves examining and analyzing the internal and external environmental variables of an organization to identify all factors that may affect the organization on one hand and to identify strategic options on the other. This is particularly crucial because organizations operate in a rapidly evolving environment due to the information revolution and technological and knowledge advancements. The SWOT matrix is regarded as one of the most important tools in strategic diagnosis, highlighting the strengths and weaknesses within the internal environment and the opportunities and threats faced by economic organizations in the external environment. Therefore, this study aims to demonstrate the importance of strategic diagnosis using the SWOT matrix in an economic organization. Our field study was conducted at Infamedis, where we attempted to apply the SWOT matrix to this organization. Interviews were the primary data collection tool, along with other instruments. Ultimately, we identified a set of strengths, weaknesses, opportunities, and threats facing the organization under study.

Keywords: Strategic Diagnosis, SWOT Analysis, Opportunities and Threats, Strengths and Weaknesses

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قَالَ سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ إِنَّا كُنَّا
إِنَاءً نَبَتْ الْعِلْمِ الْحَكِيمِ

صَدَقَ اللَّهُ الْعَظِيمِ

شكر وعرفان :

﴿ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي و على والدي وان اعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين﴾ صدق الله العظيم(سورة النمل الاية19).

الحمد والشكر لله تعالى الموفق لكل خير وهادينا بنور علمه لإتمام هذا العمل.

والصلاة والسلام على سيد المرسلين الرسول الأكرم والنبى العظيم عليه أركى الصلوات والتسليم. وبأسمى معاني الشكر والتقدير للدكتور المحترم " مرابطي عبد الغاني " الذي تكرم بقبول الإشراف على هذه المذكرة مولي إياها منذ بدايتها حتى نهايتها و الاهتمام ما كان

باعثا قويا على انجازها.

أخيرا فائق الشكر و التقدير إلى كل من أسدى لنا المنشورة أو قدم لنا نصيحة ومد لنا يد

العون في انجاز هذا البحث، وبالأخص عمال مؤسسة انفاميديس.

فجزاكم الله خير الجزاء.

الاهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك وكثير عطائك.

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لا أملك أغلي منها إلى أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

التي لم أجد الكلمات التي توفي بحقها إلى ملاكي في الحياة إلى معنى الحب والحنان،
امي الغالية

إلى الذي علمني أن الحياة كفاح ونضال، إلى الذي رباني على الفضيلة

أبي العزيز حفزه الله

إلى الاخوة الاعزاء والأصدقاء

في الأخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد منه جميع الطلبة.

قائمة الاشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
24	يوضح مبادئ التشخيص الاستراتيجي	(1-1)
33	يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة	(2-1)
37	يوضح قوى التنافس لبورتر	(3-1)
49	يمثل سلسلة القيمة لبورتر	(4-1)
58	هيكل التنظيمي لمؤسسة انفا ميديس	(1-2)

فهرس الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
43	نموذج تحليل SWOT	(1-1)
71	يوضح اسقاط نموذج swot على البيئة العامة للمؤسسة	(1-2)

الصفحة	المحتويات
I	الملخص
II	Abstract
III	الشكر
IV	الاهداء
VI	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
VIII	فهرس المحتويات
4-2	المقدمة العامة
الفصل الأول: الاطار النظري للتشخيص الاستراتيجي	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية
7	المطلب الأول: مفاهيم حول الاستراتيجية
9	المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الاستراتيجية:
12	المطلب الثالث: تحديد الاتجاه الاستراتيجي
20	المبحث الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
20	المطلب الاول: ماهية التشخيص الاستراتيجي
22	المطلب الثاني: مسلمات التشخيص الاستراتيجي ومبادئه
24	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التشخيص الاستراتيجي
26	المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية
26	المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية
35	المطلب الثاني: مكونات تشخيص البيئة الخارجية (الوضع التنافسي) وتشخيصه
42	المطلب الثالث: تحليل swot ومصادره

فهرس المحتويات

45	المبحث الرابع: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية
45	المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية للمنظمة.
47	المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية
47	المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة
54	خلاصة الفصل
الفصل الثاني : دراسة ميدانية لمؤسسة انغاميديس	
56	تمهيد:
57	المبحث الأول : تقديم مؤسسة انغاميديس - سيدي قاسي (الطارف)-
57	المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة أنفا ميديس
57	المطلب الثاني : أهداف مؤسسة انغاميديس
58	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة انفا ميديس
60	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
60	المطلب الأول: الإطار الزمني للدراسة
60	المطلب الثاني: أدوات الدراسة:
63	المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة
63	المطلب الأول: تحليل بيانات المقابلة
71	المطلب الثاني: اسقاط نموذج swot على البيئة العامة للمؤسسة
75	المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة
77	خلاصة الفصل
79	خاتمة
82	قائمة المراجع
	الملاحق

مقدمة

يشهد الاقتصاد العالمي تحرك وتغير ديناميكي متسارع يتضح يوماً بعد يوم في جميع قطاعات النشاط الاقتصادي بما فيها الاقتصاد الجزائري، وتتمثل في ظهور التكتلات بالإضافة إلى تحرير التجارة الخارجية وتزايد حدة المنافسة والتحول إلى اقتصاد السوق مما يفرض على المؤسسة الجزائرية استخدام مختلف تقنيات ونماذج التشخيص الاستراتيجي من اجل اتخاذ القرارات والإجراءات الإستراتيجية لاكتساب القدرة التنافسية تمكّنها من الاستمرار والديمومة.

فعلى كل المؤسسات إذا أرادت البقاء والنمو أن تنظر إلى الأمام وتنمي استراتيجياتها لمقابلة الظروف المتغيرة والمتجددة في صناعتها فأى مؤسسة تعمل في ظل بيئة معينة تخضع للعديد من التغيرات المستمرة، وهذه الأخيرة قد تتيح للمؤسسة فرص يمكن استغلالها أو يجب تفاديها فنجدها تستعمل أحدث التقنيات والآليات حتى تستطيع أن تضمن تطورها إلى جانب استمرارها ولتحقيق مثل هذه الخطوات يمكن استعمال وسائل تسيير حديثة، كما هو الحال بالنسبة لآلية التشخيص الاستراتيجي التي توضح جلياً جميع التطورات المحتملة.

وتعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً يعمل في محيط معقد وغير مستقر، ونجاحها مرهون بمدى قدرتها على التكيف والتفاعل مع الظروف المحيطة بها، والذي يتحقق من خلال التشخيص الاستراتيجي لهذا المحيط من أجل اختيار الإستراتيجية الملائمة لمواجهة ضغوطه ومع تسارع موجة الانفتاح الاقتصادي على العالم فعلى المؤسسات أخذ التدابير اللازمة لتحديث وتطوير صناعتها لكي تكون أكثر تنافسية مما كانت عليه سابقاً، ومن بين هذه التدابير برنامج التأهيل الذي تم اقتراحه من طرف منظمة الأمم المتحدة لتطوير الصناعة ONUDI". والجزائر واحدة من الدول التي قامت بمرافقة مؤسساتها الاقتصادية بهذا النوع من البرامج من أجل تأهيلها ووضعها في مستوى المؤسسات المنافسة محلياً ودولياً وبهدف تحسين تنافسيتها ومواجهة منتجات التكتلات الاقتصادية.

ولكي تتمكن المؤسسة من توفير واستخدام الموارد عليها إيجاد وسائل لتقييم أدائها واتخاذ قراراتها بكفاءة عالية تضمن لها النجاح والاستمرار ، وهذا ما يتطلب منها إتباع نمط تسييري يعتمد على المعلومات المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، من خلال القيام بنشاطها إلى خلق الثروة وتحسين الظروف السائدة في المجتمع كونها الخلية الأساسية لبناء الاقتصاد، واستمرارها ونموها لا يتحقق بسهولة وليس بالأمر السهل، إذ يتطلب منها الاهتمام بالأدوات التسييرية الحديثة كالإدارة الإستراتيجية والأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي من تشخيص للبيئة التي تعمل فيها.

حيث ان التشخيص الاستراتيجي يمثل أحد الأساليب التقنية المستخدمة في التسيير، إذ يساعد المؤسسة على تحديد نقاط الضعف والقوة في بيئتها الداخلية، ومن ناحية ثانية التعرف على الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة

الخارجية، ومنه دراسة الاستراتيجيات المتاحة واختيار أحسنها من أجل تقييم أداءها ومساعدتها في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية.

أولاً: الإشكالية:

ومن خلال هذه الدراسة ارتأينا الى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

كيف يساهم التشخيص الاستراتيجي في تحديد البدائل الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية:

1. ما المقصود بالتشخيص الاستراتيجي وما مكانته في المؤسسة، وماهي العوامل المؤثرة فيه؟
2. ماهي أهم أساليب التشخيص الاستراتيجي التي يمكن ان تطبق في المؤسسة الاقتصادية؟
3. ما هو واقع التشخيص الاستراتيجي في مؤسسة انفاميديس؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

1. هناك مستوى معين من الممارسة للتشخيص الاستراتيجي بمؤسسة انفاميديس.
2. من اهم أساليب التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة تحليل SWOT.
3. التشخيص الاستراتيجي يهدف الى معرفة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- تتجلى أهمية هذه الدراسة في معرفة أهداف ومكونات وأدوات التشخيص الإستراتيجية ومدى أهميتها بالنسبة للمؤسسات من أجل الدخول للأسواق المحلية أو الدولية إذ نلاحظ نقص البحوث في هذا المجال.

خامساً: أهداف الدراسة:

من خلال هذه الدراسة تهدف إلى ما يلي:

- إيضاح مفهوم التشخيص الاستراتيجي، أهميته أدواته، ودواعي تطبيقه في المؤسسات؛
- معرفة مدى تطبيقه في المؤسسات أي هل هناك ممارسة فعلية له في الواقع وتبيان أهميته التشخيص الاستراتيجي SWOT في دخول الأسواق؛
- الرفع من رقم الاعمال يجعلنا مجبرين بالتشخيص الاستراتيجي للمؤسسة بغرض إيجاد حلول للمشاكل الحاصلة (نقاط الضعف، تهديدات البيئة.....)

- التعرف على خصوصية السوق أثناء عملية التشخيص.

سادسا: منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول لأفضل النتائج، ومن أجل معالجة الإشكالية المطروحة، تم الاعتماد على مجموعة من المنهج وذلك كما يلي:

- المنهج الوصفي: اعتمدنا عليه في مختلف جوانب الإطار النظري للدراسة.
- منهج دراسة الحالة: تم الاعتماد عليه في دراسة الإطار التطبيقي وذلك في الفصل الأخير.
- المنهج التحليلي: تم الاعتماد عليه في تحليل استمارة المقابلة.

سابعا: هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة تم طرح الموضوع بدءا بالمقدمة وأهداف الدراسة، ومن ثم قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين نظريين وفصل تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: خصص الفصل الأول الإطار النظري للتشخيص الاستراتيجي.

الفصل الثالث: خصص لدراسة حالة مؤسسة انفاميديس.

وأخيرا ختمنا دراستنا بخاتمة شملت أهم النتائج والاقتراحات التي مكنتنا من ابداء بعض التوصيات في هذا الموضوع، وقمنا ببعض الآفاق المستقبلية.

ثامنا: صعوبات البحث

- نقص المراجع في المكتبة.
- نقص الدراسات التي تناولت موضوع دراستنا .
- تغيير مؤسسة الدراسة مما صعب علينا جمع المعلومات المتعلقة بها.

الفصل الأول:

الاطار النظري للتشخيص الإستراتيجي

تمهيد

ان التشخيص الاستراتيجي مرحلة أساسية من مراحل التخطيط الاستراتيجي، كونه يمثل أسلوبا وفحص وتحليل متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة لمعرفة كل المتغيرات التي يمكن أن يكون لها تأثير على المؤسسة من جهة ومعرفة الخيارات الاستراتيجية من جهة أخرى، وذلك كون المؤسسات تنشط في بيئة شديدة التغير بفعل ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي الحاصل.

وباعتبار مصفوفة SWOT من أهم أدوات التشخيص الاستراتيجي التي تبرز نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في البيئة الخارجية، لذا جاءت هذه الدراسة من أجل معرفة كيف تبرز أهمية التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية ومن هنا قسمنا هذا الفصل الى أربعة مباحث كل مبحث يحتوي على ثلاث مطالب كالاتي:

المبحث الاول : مفاهيم حول الاستراتيجية

المبحث الثاني : عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

المبحث الثالث : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

المبحث الرابع : التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

المبحث الأول: ماهية الاستراتيجية

ان الغرض من هذا المبحث هو تسليط الضوء على مفهوم الإستراتيجية، وهنا سنقف عندها بالتفصيل فنحن بصدد التطرق للمفاهيم العامة، وبالتالي سنحاول تحديد كل من مفهوم الإستراتيجية والأنواع المختلفة من الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات الاقتصادية الحديثة، اهدافها، مبادئها، لذلك تم تقسيم هذا البحث الى ثلاث مطالب والتي سنتعرض اليهم في ما يلي:

المطلب الأول: مفاهيم حول الاستراتيجية

أولاً: تعريف الاستراتيجية

يرجع أصل كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية ستراتوس أقوس (Stratos – Agos) والتي تعني فن الحرب وإدارة المعارك، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه عن حدس وعبقريّة، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد.

عرفت الاستراتيجية على أنها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وترتبط بين المزايا التنافسية للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة.¹

وتعرف أيضا بأنها عملية تتوقع المؤسسة من خلالها الحصول على تغييرات يمكن أن تؤثر على مكانتها التنافسية في المستقبل وفي ضوء ذلك يتم تحديد الأهداف وطريقة التنفيذ وكذلك تخصيص الموارد اللازمة لتلك المتغيرات.²

وعرفها Mintzberg: أنها القوة الوسيطة بين التنظيم والبيئة والأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة.³

حسب I. ANSOFF: "الاستراتيجية هي تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية في ظروف عدم التأكد" ومن هنا يظهر دور المؤسسة في التكيف مع هذه التغييرات، حيث كان يرى الاستراتيجية على أنها "عملية تخصيص الموارد والاستثمارات بين مختلف المنتجات والأسواق" وحاول الخروج من فكرة الهدف الوحيد للمؤسسة المتمثل تعظيم الربح إلى فكرة تعدد الأهداف وفكرة الأهداف طويلة المدى.

¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعية الجديدة للنشر، 2012، ص 195

² إياد عبد الفتاح النور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014، ص108

³ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2000، ص 14

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الاستراتيجية هي خطة رئيسية وشاملة تحدد كيف سنتجز المؤسسة رسالتها وأهدافها وذلك من خلال الاستفادة من الميزة التنافسية وتقليل الآثار السلبية للمخاطر والمساوي التي تفرزها المنافسة.

ثانياً: أهمية الاستراتيجية

إن أهمية الاستراتيجية تكمن في عدة نقاط أهمها:¹

تغطي الخطة الاستراتيجية أهداف وتوجهات واضحة للمستقبل وتساعد الاستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرار وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية وذلك لتحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك من خلال معرفة اتجاهات وأهداف المؤسسة لفترة زمنية طويلة نسبية، حيث تضمن الاستخدام الأمثل والسليم للموارد، وتحقيق التنسيق والتكامل بين الأنشطة والمهام داخل المنظمة وإمكانية الحصول على المعلومات من البيئة الخارجية، بالإضافة المساعدة على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة.

ثالثاً: أهداف الاستراتيجية

توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الاستراتيجية على تطبيقها، وهي:²

- مواكبة تغيرات المحيط: يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها أهدافها، وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتهديداته، سواء كان المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي والسياسي.
- البحث عن التنافسية: من خلال القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق الربح، وذلك بالتوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها بغرض عرض منتجات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق ربح.
- النمو: من خلال تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها وزيادة توسعها ونموها.

انطلاقاً مما سبق يمكن القول ان الاستراتيجية تهدف لما يلي:

- تسمح الاستراتيجية بمواجهة مخاطر المحيط، فهي تشكل الإطار العملي والمسار التوجيهي لكل العمليات داخل المؤسسة.

¹ واضح لهلاي، خالد مجولي، أهمية التشخيص الاستراتيجي في نجاح استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بالمسيلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2021/2020، ص 32.

² جودي حنان، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة للسنة الثانية ليسانس، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019، ص 97.

- الاستراتيجية هي مصدر الأداء، فهي الأداة التي تسمح ببلوغ الأهداف عن طريق تحسين تخصيص
- الموارد، كما تساهم في التوفيق بين الكفاءة الاستخدام الأمثل للموارد) والفعالية (تحقيق الأهداف).
- - الاستراتيجية هي وسيلة متسقة لمرافقة نمو المؤسسات عن طريق التحيين المستمر للفرص التي يجب على المؤسسة استغلالها.¹

- معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه والتعرّف على كافة العناصر المكونة له.
- تحديد كافة الأدوات والوسائل التي ستستخدم لتطبيق العمل.
- إدراك إيجابيات وسلبيات العمل المرتبط بالاستراتيجية.
- الاستفادة من إيجابيات العمل، والحرص على تنفيذها بأسلوب صحيح.
- توفر الظروف والبيئة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.
- مراعاة مناسبة كافة العوامل المحيطة بالاستراتيجية، مع طبيعة المهمات التي ستقوم بها، مما يؤدي إلى الوصول لتحقيق النتائج المطلوبة من العمل.

المطلب الثاني: خصائص ومبادئ الاستراتيجية:

سنتعرض في هذا المطلب الى الخصائص التي تتميز بها الاستراتيجية واهم مبادئ

أولاً: خصائص الاستراتيجية:

- إن الاستراتيجية كغيرها من المفاهيم الاقتصادية تحمل جملة من الخصائص والتي تتجلى فيما يلي:²
- 1 - الاستراتيجية هي تحرك مرحلي، ويعني هذا أنه على حسب الظروف والمرحلة التي يمر بها المشروع، يتحدد أسلوب التحرك والعمل. كما نقصد بهذا المرونة في العمل (La flexibilité dans le travail) أي على المؤسسة أن تكون استراتيجيتها تتميز بالمرونة حسب التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الذي توجد فيه.
 - 2 - الاستراتيجية هي استغلال الفرص وتجنب المخاطر باستعمال نقاط القوة والحد من نقاط الضعف في المؤسسة، ولا بدّ لها من أن تأخذ بعين الاعتبار، القيود الاجتماعية والقانونية.

¹ واضح لهلالي، خالد بملولي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

² جودي حنان، مرجع سبق ذكره، ص 99.

- 3 - تركز الاستراتيجية على إعادة تخصيص موارد المشروع (كلها أو جزء منها) وذلك لأن إبقاء الموارد على حالها يمكنه فقط من بقاء الشيء على ما هو عليه، ومواجهة التغيرات البيئية، يتطلب التغيير في هيكل الموارد الحالية وطريقة توزيعها على الاستخدامات.
- 4 - أن التحركات الاستراتيجية تتم في الزمن القصير أو الزمن الطويل وقد تتكرر أو لا تتكرر وذلك استنادًا إلى طبيعة الظروف البيئية.
- 5 - تستغل الاستراتيجية المزايا التنافسية التي يتمتع بها المشروع في مواجهة التهديدات أو المشاكل أو في اقتناص الفرصة المتاحة وقد تكون هذه المزايا في نوع معين من الموارد.
- 6-الشمولية: الاستراتيجية هي اختيار المؤسسة لسلوكها الشامل على المدى الطويل اتجاه محيطها.
- 7-الالتزام: الاستراتيجية التزام على المؤسسة، حيث ترسم الخطوط العريضة لنموها وتطورها وبالتالي يبقى أثرها لفترة طويلة ويصعب تغييرها بدون تكلفة عالية بإنشاء الارتباط بين مختلف أنشطة المؤسسة لغرض البحث عن وضعية مريحة على المدى الطويل.
- 8-المرونة والديناميكية: الاستراتيجية هي رد فعل على محيطها أي تعمل على تعديل اتجاهات المؤسسة بحيث تصبح أكثر موائمة مع التغيرات الحالية والمتوقعة للمحيط، ويقصد بالمرونة قابلية الاستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة، وأما الديناميكية فهي السرعة في اتخاذ القرار والقدرة على وضع الأفكار موضع التنفيذ.
- 9-البحث عن الوضعية الملائمة: من خلال البحث عن أفضل توليفة بين فرص وتهديدات المحيط، وقدرات وموارد المؤسسة.

ثانياً: مبادئ الاستراتيجية

1 - مبدأ القوة:

على ضوء الإمكانيات التي تملكها المؤسسة (نقاط القوة والضعف) تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة (المهجوم - الدفاع)، ولا شك أن هذين الاستراتيجيتين تنفرع إلى عدة استراتيجيات منها: (التخصص - الشراكة - التفاهم)¹.

¹ أثبت عبد الرحمان إدريس، مجال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص22.

2 - مبدأ التركيز :

من المستحيل أن تكون المؤسسة دائماً في وضعية الرائد في جميع المجالات، الأمر الذي يدفعها أن تركز جهودها في المجالات التي تتميز فيه بميزات تنافسية أكبر من منافسيها. إن هذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط.

3 - مبدأ اقتصاد القوى:

أن توفر الإمكانيات للمؤسسة لا يعني تبديدها وتبذيرها، وإما أخذ بمبدأ الحيطة والحذر وذلك بتكييف تلك الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.¹

4 - مبدأ التنسيق:

إن تحديق الفعالية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.

5 - مبدأ الأمان:

إن المؤسسات توجد في محيط مليء بالمخاطر، الأمر الذي يتطلب منها أن تضع إمكانياتها في الواقع التي تكون فيها درجة الخطورة أقل.

6 - مبدأ الفرص:

يفهم من ذلك، على المؤسسة أن تستغل الفرص المربحة كلما سمحت الفرصة، أي نحسن المراهنة على الحصان المربح وذلك بينها الاستراتيجيات التسويقية الملائمة.

- استراتيجية التغلغل في الأسواق الحالية: تتوسع المؤسسة بالمنتجات الحالية في نفس القطاعات التي توجد فيها.
- استراتيجية التوسع السوقي: أن تتوسع المؤسسة في أسواق جديدة بالمنتجات الحالية أو بمنتجات جديدة.
- استراتيجية تطوير السلعة: تتوسع المؤسسة بالتركيز على تطوير منتجاتها.
- استراتيجية التنوع: اقتناص فرص تجارية لا تمد بأي صلة لنشاطها .

¹ واضح لهلال، خالد بملولي، مرجع سبق ذكره، ص 39

المطلب الثالث: تحديد الاتجاه الاستراتيجي

أولاً: رسالة المنظمة: تعبر رسالة المنظمة عن سبب أو أسباب وجودها وهي لا تصف ناتج المنظمة فحسب بل تصف المنظمة، وعليه من خلال هذا المطلب تم التطرق إلى تعريف الرسالة خصائصها أبعادها وخطوات صياغتها.

1. تعريف رسالة المنظمة: تعرف رسالة المنظمة بأنها: " مجموعة من الخصائص الجوهرية التي تمتاز بها إحدى المنظمات دون غيرها في نفس البيئة التي تعمل ضمنها، كما تم تعريف رسالة المنظمة بأنها " وثيقة مكتوبة تمثل دستور) والمرشد الرئيسي لكافة قراراتها وجهودها، وتغطي فترة زمنية طويلة نسبياً، وتحدد الإطار الأخلاقي والقيم التي تميز عن غيرها من المنظمات التي تعمل في نفس المجال، وتوجد بعض الأسئلة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة أبرزها من نحن؟ ماذا نريد؟ إلى من نوجه خدماتنا؟ لماذا نفعل ذلك وما الهدف من تلك الجهود؟ ولماذا تكرر الموارد المتاحة من أجل تلك الجهودات؟¹

2. خصائص الرسالة الناجحة: حتى تكون رسالة المنظمة ناجحة يجب أن تمتاز بجملة من الخصائص نوردها

فيما يلي:²

- تعبر عن فلسفة المنظمة وما يجب أن تكون عليه مستقبلاً؛
- تتطابق مع غايات المنظمة وأهدافها؛
- تنسجم مع استراتيجيات وسياسات المنظمة؛
- متكيفة مع طبيعة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية التي تعمل فيها المنظمة؛
- تتسم بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المنظمة لأهدافها؛
- متكاملة؛
- موضوعية بحيث تحقق أهداف المتعاملين مع المنظمة؛
- تتضمن الاعتراف بالمسؤولية الاجتماعية؛
- تتلاءم مع قيم ومعتقدات المجتمع؛ تسعى لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- تتطلع إلى المستقبل ولا تنسى الماضي.

¹ حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في العالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص89.

² مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص73.

3. أهمية رسالة المنظمة

لإدارة الاستراتيجية لا تكون فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، بحيث أظهرت التعاريف السابقة للرسالة على أنها توضح الهدف العام، هناك عدة أسباب التي تجعل المنظمة تحتم برسالته وهي¹:

- ضمان الإجماع على غايات ومعايير واحدة للمنظمة؛
- بناء ثقة تنظيمية موحدة؛
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد؛
- تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعمليات الاختيار؛
- مساعدة أصحاب المصالح في معرفة هوية المنظمة؛

ثانياً: قيم المنظمة:

1. التعريف بقيم المنظمة:

تعرف القيم بأنها: (اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم .. الخ)، والقيم التنظيمية ترتبط بالقيم الأخرى (الدينية، السياسية، الاجتماعية .. الخ)، إذ تستمد منها بعض الخصائص، وهي بذلك لا تختلف عن تلك القيم سواء في طبيعتها أو وظيفتها، إلا أنها ترتبط مباشرة بالسلوك داخل التنظيم، وتختلف القيم التنظيمية عن القيم المهنية، فالأخيرة تسود بين أفراد المهنة الواحدة على اختلاف منظماتهم، أما القيم التنظيمية فتسود بين أفراد المنظمة الواحدة على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم، وبذلك تكون قيم المنظمات الإنتاجية غير قيم المنظمات الخدمية، وقيم المنظمات الحكومية غير قيم المنظمات الخاصة والمختلطة.²

وتعكس القيم التنظيمية الخصائص الداخلية للمنظمة فهي التي تحدد الخطوط العريضة لتوجيه السلوك ووضع القرارات، فقد عرفها محمود سلمان العميان بأنها: اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة ومن هذه القيم المساواة بين العاملين الاهتمام بإدارة الوقت الاهتمام بالأداء، احترام الآخرين .. الخ).

¹ المغربي عبد المجيد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 7.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان دار وائل، 2002، ص 312

- ولان القيم هي الأساس الذي يستخدمه أعضاء التنظيم لتقييم الأداء، يجب أن تتوفر الشروط التالية¹:
- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حتى يتم تبنيها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات
 - أن تكون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة.
 - أن تكون محدودة العدد، وواضحة الهدف، يمكن إدراكها وتحديد ما تتضمنه من سلوك.
 - أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها الى واقع، لأن القيم التي يستحيل ترجمتها إلى واقع هي قيم مثالية.
 - أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين
 - أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

2. خصائص القيم التنظيمية

يتضح من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية، أنها واحدة من حيث طبيعتها ووظيفتها مهما كان نوعها (اجتماعية، اقتصادية، تنظيمية.. الخ)، وبالتالي تشترك معها في بعض الخصائص، لذا حاولت الباحثة عرض أهم خصائص القيم مع تكييف بعضها بحيث يتلاءم مع نوع القيم المراد دراستها وهي القيم التنظيمية، إذ تتميز بأنها:²

- نسبية أي تختلف من فرد لآخر حسب حاجاته ورغباته وظروفه، كذلك تختلف من منظمة إلى منظمة ومن زمن إلى آخر ومن ثقافة إلى أخرى.
- صعوبة الدراسة دراسة علمية بسبب تعقدها.
- تأخذ شكل الهرم في ترتيبها وذلك لهيمنة بعض القيم على غيرها.
- تؤثر القيم في الاتجاهات والآراء والأنماط السلوكية بين الأفراد داخل التنظيم.
- معروفة ومرغوبة لدى أغلبية أفراد المنظمة لأنها تشبع حاجاتهم.
- القيم ذات طبيعة ذاتية اجتماعية.

¹ بن كران محمد الأخضر، سعيد عبد السلام: تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2003، ص 53.

² جابر نصر الدين محاضرات في علم النفس الاجتماعي جامعة بسكرة قسم علم النفس، 2005، من ص 120

■ تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية، كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية.

■ تتميز القيم بالانتشار داخل التنظيم.

ثالثا: ماهية الغايات والاهداف الاستراتيجية

1. مفهوم الغايات والاهداف الاستراتيجية:

إن المؤسسات تمتلك أهدافا عديدة يتم تحقيقها لفضل الموارد التي تحوز عليها إلا أن تلك الأهداف تشكل تجاذب وصراع بين الكثير من منظري الفكر الإداري التسييري.

فالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية تصف بأن المؤسسة تبحث عن تحقيق الربح المطلق من خلال مالكتها. تعترض النظرية السلوكية على كيفية تحقيق تلك الأهداف نتيجة أن الأهداف متعددة من جهة ومن جهات متنوعة وليس المالك فقط بل أيضا رضا العاملين¹.

بينما نظرية المساومة أن المنظمة خلايا اجتماعية تتداخل في المصالح وعلى المؤسسة تلبية أهداف كل هذه الأطراف وبالتالي الوصول إلى تحقيق الحد الأدنى من الأهداف.

وتجيب النظرية السياسية على أن تحقيق أهداف المؤسسة يمر عبر تحقيق أهداف اللاعبين الأساسيين والمؤثرين وأصحاب القوة لتجيب نظرية الأهداف المرنة في الأخير بأن تحقيق أهداف المؤسسة ينطلق من التوافقات والمساومات بين مختلف الأطراف وفق الظروف وطبيعة التنازلات.

يتداخل كل مصطلح الغايات (goals) مع الأهداف (objectives) في المؤسسة على أنهما

مصطلحان مترادفان لكن الواقع عكس ذلك.

فحسب hunger 1994 يرى بأن الغايات تعبير عام عن أمر مرغوب فيه دون أن يكون تحديده بمقدار او زمن التحقيق، فالمؤسسات غاياتها تحقيق الأرباح لكن أرباحها تتحدد بسنوات أو مدى زمني". إن الغايات أهداف شاملة وعامة توضع بصورة مجردة ويدخل في إطارها النمو، التوسع، الربح، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية².

فالغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وترتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ سيد خطاب عابدة، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، عين الشمس، مصر، ط2، 1998، ص92.

² ظاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متفاعل، دار وائل، الأردن، ط5، ص107.

أما الأهداف تعرف على أنها حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة، كما أن الأهداف حالة وسيطة مطلوبة لترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تعكس ما يلي:

- الحالة أو الوضع المرغوب بتحقيقه.
- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.

2. خصائص وأهمية الأهداف الاستراتيجية

أن أهداف المؤسسة تتميز بجملة من الخصائص حيث يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومحددة بنتيجة ووقت زمني وذات ارتباط بالاستراتيجية العامة للمنظمة ويمكن مراجعتها في ظل تقييم البيئة الداخلية والخارجية¹.

- إن أهداف المؤسسة تحمل في طياتها الكثير من الخصائص نوجزها فيما يلي: أن تكون تلك الأهداف مرتبطة بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.

- أن تكون عملية واقعية يمكن تحقيقها وفق الظروف والمعطيات الحالية.
- أن تنصف بالتحدي.
- أن تكون قابلة للقياس.
- أن يكون هناك جدول زمني لتحقيقها.

رابعا: رسالة المؤسسة والرؤية الاستراتيجية

1. رسالة المؤسسة:

- مفهوم رسالة المنظمة:

إن رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة وتعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وتعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدمه المنظمة من خدمة أو منتج أو السوق الذي تتعامل معه، والرسالة بذلك أشبه ما تكون بهوية المنظمة، والهوية كل ما يميزك عن الآخرين².

رسالة المنظمة هي "عبارة مختصرة قليلة الفقرات سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة ونشاطها وتصور أهدافها وأغراضها وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاهات المنظمة

¹ سيد خطاب عايدة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

² ابن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في العالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 89

ونشاطها في المستقبل". بحيث تشير رسالة المنظمة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تنشق منها الوظائف والأنشطة والغرض المنظمة توجد وتؤدي وظائفها.¹ أجله الذي من ومن تعاريف السابقة يمكن تعريف رسالة المنظمة بأنها: "رسالة المنظمة هي صورة المستقبل الذي يحكس توجهات المنظمة ويعبر عن ماهيتها ويكون مرشدا لها في تحقيق أهدافها المستقبلية، فالرسالة الواضحة تمثل حجر أساس في بناء المنظمة".

- أهمية رسالة المنظمة:

الإدارة الإستراتيجية لا تكون فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة، بحيث أظهرت التعاريف السابقة للرسالة على أنها توضح الهدف العام، هناك عدة أسباب التي تجعل المنظمة تحتم برسالتها وهي:²

➤ ضمان الإجماع على غايات ومعايير واحدة للمنظمة؛

➤ بناء ثقة تنظيمية موحدة؛

➤ تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد؛

➤ تكوين الأسس الواضحة والمعايير المحددة لعمليات الاختيار؛

➤ مساعدة أصحاب المصالح في معرفة هوية المنظمة؛

- المكونات الرئيسية لرسالة المؤسسة:

هناك مكونات او عناصر رئيسية يجب ان تركز عليها رسالة المنظمة، وقد ركز العديد من الباحثين والبحث والتطوير وتلبية حاجات العملاء والاهتمام بالعاملين كمكونات رئيسية في الرسالة وفي ما يلي توضيح مختصر لهذه المكونات:³

• الجودة:

¹ المغربي عبد الحميد عبد الفتاح الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 71.

² الأحد ماهرة الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2009، ص 72

³ محمد فوزي على العلوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة العافية مذكرة ماجستير في العلوم ادارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن،

2009، ص 29

في ظل البيئة العالمية شديدة التنافس تسعى جميع المنظمات للحصول على ميزة تنافسية والتي يمكن الوصول إليها من خلال السعر، تلبية حاجة العملاء وكذلك عن طريق الجودة. فمن خلال التعرف على المستهلكين وتحليل احتياجاتهم ومعرفة جودة منتجاتنا مع منافسينا نستطيع أن نصل إلى أهداف الجودة التي ستحقق لنا ميزة تنافسية

• البحث والتطوير:

على جميع المنظمات أن تؤمن بقوة الابتكار في تأثيرها على زيادة العوائد وسعر الأسهم بالإضافة إلى تحقيق رضا الزبائن والعاملين وكذلك في تأثيرها على تحقيق ميزة تنافسية.

• الاهتمام بالموارد البشري

لا بد أن تعمل المنظمات على تمييز مواردها البشرية عن غيرها من المنظمات من خلال بناء أساس سليم في الاختيار والتعيين وكذلك التدريب المستمر وبناء الانتماء الحقيقي لدى العاملين وحب العمل والاهتمام بالصحة العامة والسلامة المهنية مع وضع نظام للأجور والحوافز التي تحقق الرضا الوظيفي

• تلبية حاجات العملاء

يجب أن تعمل المنظمات على تحقيق ميزة تنافسية فيما تقدمه لعملائها من خلال تقديم السعر الذي ينسجم مع قيمة السلعة أو الخدمة التي يحصلون عليها بالإضافة إلى التميز في تقديم الخدمة من خلال الاستعانة بالموظفين الأكفاء وأن يتم تزويد المنتج أو الخدمة بالمكان والزمان الذي يحقق رضا الزبون.

✚ خصائص الرسالة الفعالة

يوجد هناك عدد من الصفات التي ينبغي توفيرها في رسالة المنظمة حتى تتصف بالرسالة الناجحة والفعالة وهي كما يلي:

- ✓ أن تكون رسالة المنظمة واضحة ومفهومة ومعبرة وبسيطة؛
- ✓ تغير الرسالة عن فلسفة المنظمة وما ترغب ان تكون عليه مستقبلاً بصورة شاملة وواقعية؛
- ✓ أن تكون رسالة المنظمة مختصرة بحدود 100 كلمة، تكفي للتدليل الواضح على مضمونها وتبقى عالقة بأذهان الجميع؛ إمكانية تحويلها إلى خطط وسياسات وبرامج وليس مجرد شعارات لا تحقق؛
- ✓ أن تكون رسالة المنظمة ذات طبيعة طويلة الأمد؛
- ✓ أن تتميز رسالة المنظمة بإثارة الدافعية لدى أفراد العاملين؛
- ✓ تتطلع إلى المستقبل وتأخذ الماضي بالحسبان.

2. الرؤية المستقبلية

+ مفهوم الرؤية الاستراتيجية

هي صورة المنظمة وطموحاتها للمستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية، ولكن يمكن الوصول اليها مستقبلاً¹.

ويعرفها (الديب) بأنها التصور الكامل لما سيكون عليه مستقبل المؤسسة وهي الفكرة القوية والقوة النافذة التي تملأ وتستحوذ على وجدان وعقل أفراد المؤسسة وتشجذ مواهبهم وتفجر طاقاتهم لتمنحهم الإرادة والتحمدي والانتصار في تحقيق احلامهم.

وتأتي الرؤية لتجيب على الأسئلة التالية من نحن؟ وإلى أين نحن ذاهبون؟ وما الصورة التي ينبغي أن تكون عليها المؤسسة في المستقبل؟ وبماذا تتميز مؤسستنا عن غيرها؟

+ أهمية الرؤية الاستراتيجية

أهمية الرؤية تكمن أهمية الرؤية في أنها خطوة مهمة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، حيث تعد الدليل الذي يسترشد به على تنفيذ الخطة بطريقة جيدة، كما أنها تعطي للعاملين فرصة ليتعرفوا على ما تتوقعه المؤسسة منهم ويساهم ذلك في بذلهم قصارى جهدهم لتحقيقه، مما يعكس إيجاباً على طاقاتهم وتوجيهها نحو تطوير المؤسسة وتقدمها كما أنها تؤثر في الأساليب المستخدمة لإدارتها، وتساعد على تصويب اتخاذ القرارات.

ويقوم استمرار أية مؤسسة ونجاحها على رؤيتها الهادفة والواضحة وتعتبر بيانات الرؤية التي يتم نشرها مهمة لأنها تعطي إلهاماً للموظفين، ومن خلالها تستطيع الشركة أو المؤسسة أن توضح للعاملين فيها ما تأمل منهم تحقيقه في المستقبل، كما أنها تعمل على جلب العملاء الذين يشاركونها التطلع ذاته، ويساعدها ذلك على تحقيق جميع أهدافها، ويصبح للرؤية الأثر البالغ إذا أعطيت أهمية كبيرة وتم تنفيذها من قبل الموظفين على أكمل وجه.²

+ صياغة الرؤية:

لا بد ان يتم التعبير عن الرؤية بعبارات تناسب عمل المنظمة، ولكي يكون بيان الرؤية جيداً يجب ان تتصف

بالخصائص الآتية³:

- ان تكون العبارات قصيرة ما امكن ذلك ليسهل تداولها ونشرها بين اعضاء المنظمة.

¹ الظاهر نعم، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عالم الكتاب الحديث، وجمادى للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص128.

² ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، 2002، ص140.

³ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص ص19-20.

- ان تكون العبارات واضحة المعاني وغير مكررة.
- ان تتضمن نوعا من التحدي والالهام وتحفيز المشاعر والجهود الايجابية.
- ان ترتبط بمستقبل المنظمة.
- ان تكون عامة وعريضة تشمل كل اجزاء المنظمة.

المبحث الثاني: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي

إن أهم المراحل التي يمر بها المسار الاستراتيجي العام في المؤسسة تتمثل في التشخيص الاستراتيجي. حيث يرى " دراكر " بان اهداف المؤسسة تحدد وفق ثمانية ميادين اساسية هي: الوضعية في السوق، التجديد، الانتاجية، الموارد المالية واللوجستية، تطور اداء الاطارات، اتجاه اداء الاجراء، المسؤولية الاجتماعية وذلك وفق عدة أدوات ونماذج تستخدم في التشخيص الاستراتيجي.

المطلب الاول: ماهية التشخيص الاستراتيجي

سنتطرق في هذا المطلب على المفاهيم الأساسية للتشخيص الاستراتيجي من حيث المفهوم والاهمية إضافة الى مبادئه واهم مسلماته، وفي الاخير العوامل المؤثرة فيه.

أولاً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي:

يعرف Pearce و Robinson التشخيص الاستراتيجي على أنه تحليل نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية وللإستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما. أما Davies فيرى بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع المحيط المتغير وهو تقييم يتفحص ظروفه الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط القوة والضعف النسبية والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية.¹

وتتمثل أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة في أنه يمكنها من التوقع بالفرص والتهديدات التي ينتجها المحيط الخارجي واكتشاف نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي. والهدف من عملية التشخيص الاستراتيجي هو تحديد مدى العلاقة بين الإستراتيجية الحالية للمؤسسة ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في المحيط الخارجي، وبذلك يكون للمؤسسة القدرة على تقدير سعة الفجوة ما بين الأهداف المستقبلية، حيث يتوجب على

¹ Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Restructuration et mise à niveau d'entreprise guide méthodologique, Ministère de l'industrie, ONUDI, L'imprimerie moderne des arts graphique, Alger, 2003, P.146.

المؤسسة تغطية تلك الفجوة. هذا ويفيد التشخيص الاستراتيجي في الكشف عن قدرات المؤسسة التي يمكن أن تعتمد عليها في توجهاتها المستقبلية، وبيان نوع الاستراتيجية التنافسية العامة للمؤسسة.

ثانيا: أهمية التشخيص الاستراتيجي:

الأهمية الكبرى للتشخيص هي الحصول على صورة واضحة ومتكاملة على جوانب القوة والضعف لدى المؤسسة والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية التي تؤثر على حاضرها ومستقبلها ومحاولة إيجاد التعديلات أو الحلول الممكنة أو البديلة التي من شأنها المساهمة في تجاوز الصعاب والمخاطر المحتملة واستغلال الفرص.

كما أن الأهمية الأخرى للتشخيص هي التهيئة التامة لاتخاذ القرارات.

اهتم مختلف الباحثين والمهتمين بعالم إدارة الأعمال، بالإدارة الاستراتيجية بصفة عامة وبالتشخيص الاستراتيجي بصفة خاصة وذلك نظرا لأهمية هذا الأخير في اتخاذ القرار، وتبرز أهميته من خلال ما يلي:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة؛
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها؛
- تحديد ما يسمى ب: القدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف؛
- يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء؛
- معرفة نقاط القوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية وهذا التشخيص يبنى على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها؛
- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما؛
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة؛

- سعي الدولة الجزائرية للانضمام إلى المؤسسة العالمية للتجارة، وما سينجر عنه من تحرير تدريجي زمني للتجارة في السلع والخدمات، والغاء إجراءات الدعم للمؤسسات المحلية وبالتالي ستجد المؤسسة ونوعي الاقتصادية الجزائرية نفسها أمام منافسة أجنبية شرسة¹.

المطلب الثاني: مسلمات التشخيص الاستراتيجي ومبادئه:

أولاً: مسلمات التشخيص الاستراتيجي

ينطلق التشخيص الاستراتيجي من مسلمة بديهية امر دها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم أو فيه أن نتنبأ، به ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الهدف من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي:

1- اختيار الأهداف:

لكل فرد أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتماً مع أهداف التنظيم. إلا أن سير ال هذه مؤسسة يعتمد أساساً ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضاً، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.

2- الحرية النسبية للفاعلين:

يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل.

3- العقلانية المحدودة:

وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في لشك رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية لذلك تتسم الاستراتيجيات دوماً بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.

4- البناء:

كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداء حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية

¹ أعمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقره بومرداس، ص 02.

والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ولهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة ويهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغير.¹

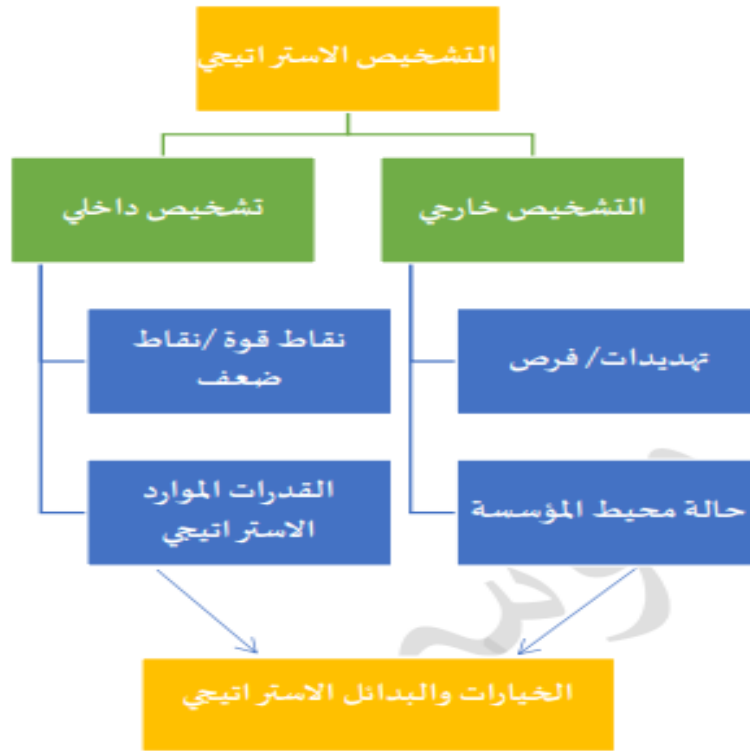
ثانيا: مبادئ التشخيص الاستراتيجي:

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ تابعة من خصائصه وتشمل ما يلي:

- تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية (القوة - الضعف).
 - تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص التهديدات). معرفة متطلبات السوق.
 - المزدوجة بين بعدي البيئة الخارجية والداخلية في اختيار (الاستراتيجية).
 - أن يتميز التشخيص الاستراتيجي بالمرونة الكافية.
 - توفير قاعدة معلوماتية عن محيط المؤسسة.
 - ضمان التدفق الدائم والمستمر واليقظة والاستعلام الجيد عن كافة المتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.
 - إن التشخيص الاستراتيجي يتطلب جهودا كبيرة من قبل القائمين على المؤسسة وخبرة المدراء فيها فضلا عن الكفاءات الموجودة والتعلم التنظيمي ويعطي تصورا عن الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحاول في النهاية اعطاء تصور واليات لضمان كيف المؤسسة مع نتائج تحليل محيطها الخارجي والداخلي، وبالتالي بناء استراتيجية ناجحة حيث يضم في طياته بعدين أساسيين (البعد الداخلي والخارجي)
- والشكل التالي يوضح مبادئ التشخيص الاستراتيجي

¹عبد القادر خريش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزبي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول والثاني، 578: ص، 2011

الشكل رقم (1-1): يوضح مبادئ التشخيص الاستراتيجي



Source : jean pierre helfer, m.kalika johson, stratégie et organisation, paris, p55.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في التشخيص الاستراتيجي

هناك عدة عوامل تؤثر في عملية التشخيص الاستراتيجي، سواء سلبا أو إيجابا، نذكر منها ما يلي:

1 - تكاليف التشخيص:

تتطلب عملية التشخيص الاستراتيجي إنفاقا كبيرا عليها، وقد تكون تكلفة الحصول على المعلومات والإحصائيات اللازمة لها كبيرة، بحيث لا تستطيع بعض البنوك تحملها، وقد يتردد الإداري أو المدير في تخصيص هذا القدر من الإنفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصائيات سوف يؤدي إلى نتائج جيدة على المدى الطويل، كما لا توجد هناك ضمانات لاستخدام هذه المعلومات كاملة.

2 - الوقت:

التشخيص الاستراتيجي عملية جد معقدة تتطلب الكثير من الوقت والجهد، لذا نجد بعض المدراء وذوي السلطة العليا في البنوك لا يعتمدون عليه لاعتقادهم أن لا وقت لديهم للقيام به، كما أن المعلومات والبيانات التي يعتمد عليها قد تستغرق وقتا طويلا للحصول عليها، وهذا راجع إلى قصور الموارد المتاحة الذي يشكل عقبة أمام الوصول السريع للمعلومات وفي وقتها المناسب، نظرا لعدم استخدام الطرق المتطورة في عملية جلب هذه

المعلومات مثل الحاسب الآلي، وخصوصا عند تشخيص وتحليل المشكلات التي يستعصى الإمام بكل جوانبها والتي تتطلب وقتا طويلا ومجهودا معتبرا .

إن الاعتماد على الطرق التقليدية وغير المتطورة في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة يعرقل السير السليم لعملية التشخيص الاستراتيجي.¹

3- نظام المعلومات وشبكة الاتصال:

كما نعلم أن المعلومات هي المحرك الأساسي والرئيسي لعملية التشخيص الاستراتيجي حيث تعتبر اللبنة الأولى له، فهو يعتمد عليها بشكل كبير، لذا يجب أن تكون هذه المعلومات سليمة أي من مصدر رسمي وذات مصداقية، ويجب أن تكون واضحة بحيث لا تشتمل على أي غموض، ودقيقة لكي تتمكن الإدارة من وضع استراتيجية سليمة تمتد إلى سنوات أطول في المستقبل، وتكون هذه المعلومات كافية للوفاء بالغرض المطلوب واتخاذ القرارات السليمة. ولهذا فإن كل هذه الصفات يجب توفرها في المعلومات والبيانات التي تصل إلى البنك والتي تمثل عوامل أساسية لإنجاح التشخيص الاستراتيجي، والوصول إلى الأهداف المرجوة مستقبلا وتمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة، فبدونها يفقد التشخيص الاستراتيجي فعاليته وحدواه.

كما أن التطور في كيفية الحصول على المعلومات أي وجود شبكة اتصالات فعالة يمثل أثرا إيجابيا لعملية التشخيص الاستراتيجي، حيث تعتبر همزة وصل بين الإدارة العليا وباقي المستويات في التنظيم وبفضلها يتمكن المشرفون من إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة، حيث تضمن إنجاز مختلف العمليات بسرعة خاصة تلك العمليات الروتينية، مما يساهم في تسريع سريان المعلومات ودخولها إلى البنك.²

4- تعقد البيئة

إن تقييم وتحليل البيئة عملية جد معقدة ومتشابكة حيث لا يمكن الفصل بين البيئة الخارجية والداخلية وذلك لحجم التلاحم والتداخل والترابط الكبير بينهما وهذا يؤثر على عملية التشخيص الاستراتيجي وتجعل منه عملية صعبة نوعا ما، كما أن ديناميكية وتقلب.

5- الكفاءات المطلوبة للقيام بالتشخيص الاستراتيجي:

إن الأفراد بلا شك هم أهم الموارد المتاحة لدى البنوك، فهم مصدر المعرفة والمهارة خصوصا إذا كانوا فعالين ومن أجل تحقيق النجاح لعملية التشخيص الاستراتيجي فإنه يجب أن نمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على

¹ زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، اليازوري، عمان، 2005، ص 29.

² حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية " مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005، ص 19.

نوعيات الموارد البشرية الهامة والتي تتطلبها، ولهذا يجب تصميم وربط الحوافز بهذه العملية، ويجب توفر القدرة على المبادرة والابتكار في مجال اتخاذ القرار والفهم العميق والشامل للأمر.¹

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية

البيئة الخارجية للمنظمة هي البيئة التي تقع خارج حدود المنظمة وخارج نطاق سيطرتها ورقابتها، وعوامل البيئة الخارجية تتمثل بعوامل البيئة الاقتصادية، وعوامل البيئة الاجتماعية والثقافية، وعوامل البيئة التكنولوجية، والعوامل الديموغرافية، وعوامل البيئة السياسية والقانونية، وعوامل البيئة الدولية والعالمية.

إن دراسة مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمنظمة، حيث أن هذا

المبحث يساعد في التعرف على البيئة الخارجية والعوامل المؤثرة فيها وتحليلها الاستراتيجي.

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية

أولاً: تعريف البيئة الخارجية

هناك العديد من الدراسات التي تناولت بيئة المؤسسة، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع لابد من عرض بعض تعاريف البيئة:

وصفها: (Trist.Emery) أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، كما أن البيئة تحدد نماذج

وطرق التصرف اللازمة لنجاح وبقاء المؤسسة أو تحديد أهدافها.²

و وصفها: (Birnard) أنها تتكون من جزئيات أو أجزاء وعناصر وكتل مختلفة وكل هذه الجزئيات والكتل

في حالة حركية بما في ذلك الأفكار والآراء والاتجاهات السائدة والمعايير والقوى ومقوماتها.³

تعرف أيضا على أنها: "مجموعة العناصر التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية ومركبة معها، أو الإطار

الكللي لمجموعة العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة".⁴

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 29.

³ شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، ط 1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص: 159

⁴ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005، ص: 87.

و تعرف كذلك : بأنها "تمثل كل القوى العوامل، أو الظروف الخارجية التي تحدث تأثيرا الى حد ما على الاستراتيجيات القرارات والتصرفات التي تتخذها المؤسسة".¹

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن البيئة الخارجية تمثل مجموعة العوامل والمتغيرات المؤثرة على نظام المؤسسة، فهذه الأخرى لا تنشط وبالتالي فإن البيئة الخارجية قد تكون عاملا مساعدا، وقد تشكل تهديدا على المؤسسة الفراغ، بل هي على علاقة تبادلية مع كل من هذه العناصر او هي كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة من متغيرات وعوامل وقوى خارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة.

ثانيا: أهمية البيئة الخارجية:

يتوقف نجاح المؤسسة الى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، ودرجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة وتحليل العوامل البيئية المؤسسة على التعرف على الأبعاد التالية²:

- 1. الأهداف التي يجب تحقيقها:** تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب نتائج الدراسات التي قامت بها.
- 2. الموارد المتاحة:** بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمؤسسة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية رأس المال التكنولوجيا، الآلات الموارد البشرية.
- 3. النطاق والمجال المتاح أمام المؤسسة:** يتمثل في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما تعلق بالسلع والخدمات، طرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع وتحديد الأسعار، وخصائص المنتجات المسموح بها، والقيود المفروضة على المؤسسة من قبل الجهات القانونية والتشريعية.
- 4. العلاقات بين المنظمات:** تساعد على تبيان علاقات الأثر والتأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة.
- 5. العادات والتقاليد:** تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجماهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات

¹ بوحريصة خديجة، اليقضة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014، ص 23.

² ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 88

في بيان السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد، والذين يمثلون جمهور المؤسسة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات وأسعارها ووقت إنتاجها وتسويقها.....¹

ثالثا: مكونات البيئة الخارجية.

يعتقد البعض أن البيئة الخارجية للمؤسسة تشمل كل شيء يحيط بالمؤسسة ويوجد خارجها. إن مثل هذا التوجه والاعتقاد لا يخدم المؤسسة من الناحية العلمية فهو لا يساعد في توضيح طبيعة البيئة ومكوناتها وأثارها على المؤسسة.

سنحاول تحديد مكونات البيئة الخارجية الى عوامل مؤثرة بصفة عامة وعوامل مؤثرة بصفة خاصة.

1. البيئة الخارجية العامة للمؤسسة.

تمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، التي تؤدي الى تغير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة لا تستطيع أن تؤثر فيها، وقدرة المؤسسة في خلق درجة عالية من التوائم بين نشاطاتها وبين البيئة التي تعمل فيها.

فمثلا لا تستطيع مؤسسة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة كساد الى حالة الراج أو تؤثر على معدل المواليد أو العلاقات الدولية.

تشمل البيئة الخارجية العامة على العديد من المتغيرات البيئية وهي : بيئة اجتماعية، اقتصادية سياسية، قانونية دولية وخطة الاقتصاد.

أ- المتغيرات الاجتماعية والحضارية :

تتكون هذه المتغيرات الاجتماعية والحضارية من التقاليد ونمط المعيشة للأفراد ومستوى هذه المعيشة والقيم الأخلاقية للأفراد في مجتمع المؤسسة.

وتأثير هذه المتغيرات يظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من المجتمع وعلى القدرة التسويقية لهذه المؤسسة وكذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

ومن الجوانب المؤثرة على الأداء التنظيمي والتي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية والحضارية يمكن تلخيصها فيما يلي:²

● المتغيرات السكانية.

¹ خديجة بوصالحيج، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016، ص 4.

² ثابت عبد الرحمان الإدريسي، مرجع سابق، ص 211.210.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية.
- النمو السكاني.
- توزيع الهيكل العمراني للسكان.
- دور المرأة في المجتمع.
- مستوى التعليم.
- المسؤولية الاجتماعية.

التغيرات السكانية:

تمثل محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصرا أساسيا من مدخلات المؤسسة كمكون أساسي فيها، وتؤثر العوامل الديمغرافية في مدى توفر القوى العاملة بالمواصفات المطلوبة للمؤسسة من جهة، وتأثيرات هذه التوزيعات على نمط وأسلوب عمل المؤسسة في إشباع الحاجات للفئات الاجتماعية المختلفة من جهة أخرى. ومن العناصر الديمغرافية المهمة ما يأتي: حجم السكان وتوزيعاتهم المختلفة ديموغرافيا وجغرافيا طبيعة القوى البشرية المتوفرة في المجتمع، معدلان النمو السكاني في المجتمع، اتجاهات وحجم الهجرة الداخلية والخارجية، القوى العاملة وتوزيعاتها المختلفة.

طبيعة العلاقات الاجتماعية:

تختلف قيم السلوك العامة والخاصة من مجتمع لآخر ومن فد لآخر وتزداد هذه القيم والقواعد والعلاقات الاجتماعية بالنسبة للمنظمات الدولية ومتعددة الجنسيات فهي تختلف من داخل المجتمع المحلي ولا شك أن مراعاة هذه الفروقات والاختلافات ضرورة يفرضها التخطيط الاستراتيجي ونذكر منها: الأسرة ودرجة ترابطها وعلاقتها الانتماء والصدقة الطبقات الاجتماعية، الجماعات المرجعية، الاعتقاد في الخرافات، والأميال الشعبية العادات والتقاليد والمواسم الاجتماعية.

مستوى التعليم في المجتمع:

أن زيادة عدد الأفراد المتعلمين وارتفاع مستوى التعليم في مجتمع المؤسسة يؤثر تأثيرا واضحا ومباشرا على المؤسسة وعلى أدائها، فالزيادة في عدد المتعلمين تعني إمكانية استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان وتعني توفر العمالة الماهرة، وكذا زيادة توقعات الأفراد عن ظروف وشروط العمل والمطالبة بضرورة توفر هذه الشروط والتوقعات أي توقع سلوكا أمثل يكون لازما على المنشأة أن تسلكه، فهؤلاء المتعلمون يفرضون على المؤسسة أن لا تمارس

الممارسات المضللة للأفراد كارتفاع الأسعار والإعلانات المضللة وتقديم فرص عمل أفضل للأفراد وإتاحة التدريب والتأهيل¹.

المسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية:

مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية والسلوكية والتي يجب على المؤسسة ان تصل ضمن حدودها الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المؤسسة موجهها ومحكوما بمسؤولياتهم الاجتماعية، والنظام الخاص بالأفراد والذين يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء وما هو خاطئ، وما هي الالتزامات الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد والمؤسسة ومن أهم مصادر الأخلاق: الكتب السماوية، الضمير أو الصوت الضعيف عند الإنسان، الأفراد والجماعات المحيطة بالفرد القوانين التي تحرم بعض التصرفات أو السلوكيات.

ب- المتغيرات الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تحدد لتنظيم هذه الحركة وتشير الى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، معدلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة السياسات المالية والنقدية للدولة، التجارة الدولية وأثرها ودورة الأعمال وأثرها، ومن أهمها:

• ميزان المدفوعات والقيود على حركة التجارة الدولية:

إن الفارق بين الصادرات والواردات يعبر عن الفائض أو العجز في ميزان المدفوعات وأي اختلال فيه تسعى الدولة لإحداث إجراء لغرض الحصول على فائض كتقييد الاستيراد الذي يعطي الشعور بالأمان، من المناسب بالنسبة للصناعات المحلية كما له من نتائج سلبية فيما يخص ارتفاع أسعار المنتجات المحلية وانخفاض جودة المنتج النهائي فكل هذه المتغيرات يلزم على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار لتعزيز مركزها التنافسي بعد مدة.

• توزيع الدخل القومي:

يختلف توزيع الدخل القومي من بلد لآخر حتى وإن تساوت كل منهم قيمة متوسط الدخل القومي، ففي الدول النامية هناك فئتين من الأفراد، الأولى شديدة الثراء والأخرى شديدة الفقر، فتؤثر عملية وأساليب توزيع الدخل القومي في القدرة الشرائية للأفراد، وبالتالي في قدرتهم في الطلب على السلع والخدمات، وهذه المسألة

¹ عمر وصفي عقلي، قيس عبد المؤمن، المؤسسة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 195

تتطلب إدراك المؤسسة وإمكانية تحليلها لانعكاس ذلك على الحصة السوقية لها وعلى مركزها الاستراتيجي في السوق.¹

• السياسات المالية والنقدية للدولة:

وهي سياسات تتخذ لعلاج الوضع الاقتصادي في الدولة.
السياسة النقدية: تهدف الى التحكم في قيمة النقود المطروحة للتداول في المجتمع وعلى أسعار الفائدة مما يؤثر على قيمة النقود المتوفرة للاقتراض وعلى استثمار العرض.
السياسة المالية: التي تعتمد على النفقات الحكومية والضرائب. تعتبر الحكومة من حيث المبالغ التي تنفقها مشتريا ضخما يحدد نوع الصناعة التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق وتعد هاتين السياستين أدوات الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية، وانعكاس ذلك على عمليات التنمية والتطور الاقتصادي للدولة.

ج-المتغيرات السياسية والقانونية:

هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السياسية والحكومية مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح للمؤسسة فرص جيدة وملائمة لنشاطها².
 تتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة في المؤسسة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة بحيث نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها وتقسم الى ما يلي³:

- القوانين المرتبطة البيئة: أي التي تعمل على حماية البيئة والمحافظة عليها من التلوث.
- القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين وهي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل والعاملين لديهم.
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: التي تهدف الى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت، وحمايته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.

¹ فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 66.

² محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود نظرية المؤسسة دار المسيرة التوزيع، 2009، ص 171.

³ محمد أحمد عوض، مرجع سابق، ص 93.

- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات أو المنظمات للعمليات التجارية، المؤسسة للعمل، نشاط المنظمات في حالة إفلاس أو العسر المالي، التصفية.

د- المتغيرات التكنولوجية

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعنى التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي وصل عليها الفرد أو المؤسسة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المؤسسة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك التنظيمي بشكل عام، بل أن مستوى الوسائل والأدوات الإنتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المؤسسة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة الى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من حيث درجة التعقيد التكنولوجي تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المؤسسة، هذا إضافة الى آثارها المستمرة في معنويات الأفراد، كل ذلك يدعو المنظمات الى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة والتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلف المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار.

2- البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة.

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة ومنتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتنافس بها أيضا مع غيرها من المنظمات¹.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي وقدرتها على جذب العملاء وقدرتها على المحافظة على العملية الجيدة.

على العكس من البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمات خاصة الكبيرة التأثير على البيئة الصناعية الى حد ما لأن المنظمات الصغيرة ذات تأثير ضعيف لغاية عليها، ويبين الشكل القوى التي تعمل في البيئة الصناعية.

¹ أم السعد فاطمة حسن إدريس، مرجع سابق، ص:38.

الشكل رقم: (1-2) يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة



المصدر: عميرة عمر، مغلاوي نهاد، أثر البيئة الخارجية على جودة القرار في المؤسسة الاقتصادية، شهادة ماستر تخصص إدارة اعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوصوف ميلة، 2021، ص17.

أ-مكونات البيئة الخارجية الخاصة:

- **العملاء:** ويمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة والذين تأمل المؤسسة في كسبهم للتعامل معهم، من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد¹:
 - ✓ نوعية المستهلكين وتقسيماتهم؛
 - ✓ دراسة تحليل سلوك المستهلكين وتفصيلاتهم والأنماط الاستهلاكية؛
 - ✓ التعرف على الدخل والقدرة الشرائية وخاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة؛
 - ✓ دراسة الخصائص الديمغرافية.
- **الموردون:** ويمثلون مصادر توريد المواد الخام والمعدات والآلات والأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ويجب على المؤسسة في هذا الإطار دراسة ما يلي²:

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 70.

² المرجع نفسه، ص70.

✓ أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.

✓ شروط التسليم المتبعة.

✓ الكميات والنوعيات والجودة المتاحة.

✓ الأسعار المتاحة.

يجب على المؤسسة عند اختيار مورديها الوقوف على الأسعار وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة والوقت،

والكميات والخصم، ومدى مناسبة تلك الأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

● **الوسطاء:** يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة وعملائها، سواء كانوا وكلاء وتجار جملة أو تجار

تجزئة فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم في ما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من

حيث الأسعار ونوعية المنتجات والعلاقات التجارية وشروط التسليم... وغيرها.

● **الممولون:** ويمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي

يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان مثل بيوت الاقتراض، والشروط المتعلقة بالفوائد

وآجال التمويل الممكن منحها.

● **مقدمو التسهيلات والتمهيلات والخدمات المختلفة:** ويمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها

علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلام، أجهزة البحوث

والاستشارات، هيئات النقل والتخزين.... الخ.

● **الحكومة:** تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال عمل ونشاط المؤسسة،

مما يستلزم دراسة وتحليل ما تفوضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات ونوعيتها، وخصائصها

والأسعار المفروضة، الضرائب، حقوق التأمين المتعلقة بنشاط المؤسسة وقوانين تشغيل العمالة وتحديد الأجور، هذا

الى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد إذا كانت للمؤسسة معاملات خارجية كما يجب دراسة

التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.¹

● **المنافسون:** يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات المؤسسة أو بدائلها، ولهذا يجب

دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدرتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن

كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه وطاقته الإنتاجية الكامنة والمستغلة ومهارات

¹ خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 69.

العاملين لديه ورأس ماله، ومدى نيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس وذلك بما يفيد المؤسسة بتحديد موقفها من هؤلاء المنافسين.

المطلب الثاني: مكونات تشخيص البيئة الخارجية (الوضع التنافسي) وتشخيصه

أولاً: البيئة الخاصة (بيئة الصناعة)

1- مفهوم البيئة الخاصة

يطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة ملهمة. فبيئة الملهمة تتمثل بمحمل العناصر والمتغيرات ذات التأثير المباشر على عمليات المنظمة. وهي تتمثل في مجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين والعملاء والمقرضين أصحاب الأسهم ومجموعات الضغط المباشر على منظمة الأعمال.

ويرى Daft أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقاً بالمنظمة وأهدافها. ويتمثل الهدف من تحليل بيئة الصناعة والمنافسة في تحديد درجة جاذبية صناعة ما للمنتجين الحاليين والمتوقعين.

وكذلك لغرض التعرف على عوامل النجاح الرئيسية. وتتمثل عوامل النجاح الحرجة كون تلك العوامل التي تؤثر بشكل كبير على القرارات المتخذة من قبل الإدارة باعتبارها تتحكم بالموقع التنافسي لمنظمة الأعمال داخل الصناعة.¹

2- قوى المنافسة الصناعية

تم إنشاء قوى بورتر الخمس بواسطة الأستاذ مايكل بورتر في كلية هارفارد للأعمال، وذلك لتحليل جاذبية الصناعة والربحية المحتملة. فمنذ نشرها في عام 1979، أصبح أحد أكثر أدوات استراتيجيات الأعمال شهرة وشعبية.

في تلك الفترة، أدرك بورتر أنه من المحتمل أن تراقب المنظمات عن كثب منافسيها، لكنه شجعهم على النظر إلى ما وراء تصرفات منافسيهم ودراسة العوامل الأخرى التي يمكن أن تؤثر على بيئة الأعمال. لقد حدد خمس قوى تشكل البيئة التنافسية، والتي يمكن أن تقوض ربحيتك. هذه القوى هي:

1. شدة المنافسة داخل القطاع: هذا ينظر إلى عدد وقوة منافسيك. كم عدد المنافسين لديك؟ من هم،

وكيف تقارن جودة منتجاتهم وخدماتهم بجودة منتجاتك وخدماتك؟

¹ حمد شفاء، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية لمنظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات - تبسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد 5، العدد 1، 2020، ص 14.

فعندما يكون التنافس شديداً، يمكن للشركات جذب العملاء من خلال تخفيضات كبيرة في الأسعار وحملات تسويقية عالية التأثير. أيضاً، في الأسواق التي بها الكثير من المنافسين، يمكن للموردين ومن ناحية أخرى، عندما يكون التنافس في حده الأدنى، ولا يقوم أي شخص آخر بما تفعله، فمن المحتمل أن يكون لديك قوة هائلة وأرباح صحية.¹

2. الداخولون الجدد: يمكن أن يتأثر مركز بقدرته الأشخاص على دخول السوق. لذا، فكر في مدى سهولة القيام بذلك. ما مدى سهولة الحصول على موطن قدم في صناعتك أو سوقك؟ ما هي تكلفة ذلك، وما مدى إحكام تنظيم قطاعك؟

إذا كان الأمر يتطلب القليل من المال والجهد لدخول السوق والمنافسة بفعالية، أو إذا كان لديك القليل من الحماية لتقنياتك الرئيسية، فيمكن للمنافسين دخول السوق بسرعة وإضعاف مركزك. أما إذا كانت لديك حواجز قوية ودائمة للدخول، فيمكنك الحفاظ على مركز مناسب والاستفادة منه بشكل عادل.

3. قوة الموردين: يتم تحديد ذلك من خلال مدى سهولة قيام مورديك بزيادة أسعارهم. كم عدد الموردين المحتملين لديك؟ ما مدى تميز المنتج أو الخدمة التي يقدمونها، وما مدى تكلفة التحول من مورد إلى آخر؟ كلما كان عليك الاختيار من بينها، كان من الأسهل التبديل إلى بديل أرخص. ولكن كلما قل عدد الموردين، وكلما احتجت إلى مساعدتهم، زادت قوة مركزهم وقدرتهم على فرض رسوم عليك أكثر. ويمكن أن يؤثر ذلك على ربحك.

4. قوة العملاء: هنا تسأل نفسك ما مدى سهولة قيام المشتريين بتخفيض أسعارك. كم عدد المشتريين، وما حجم طلباتهم؟ كم سيكلفهم التحول من منتجاتك وخدماتك إلى منتجات وخدمات منافس آخر؟ وهل المشتريين أقوى بما يكفي لإملاء الشروط عليك؟

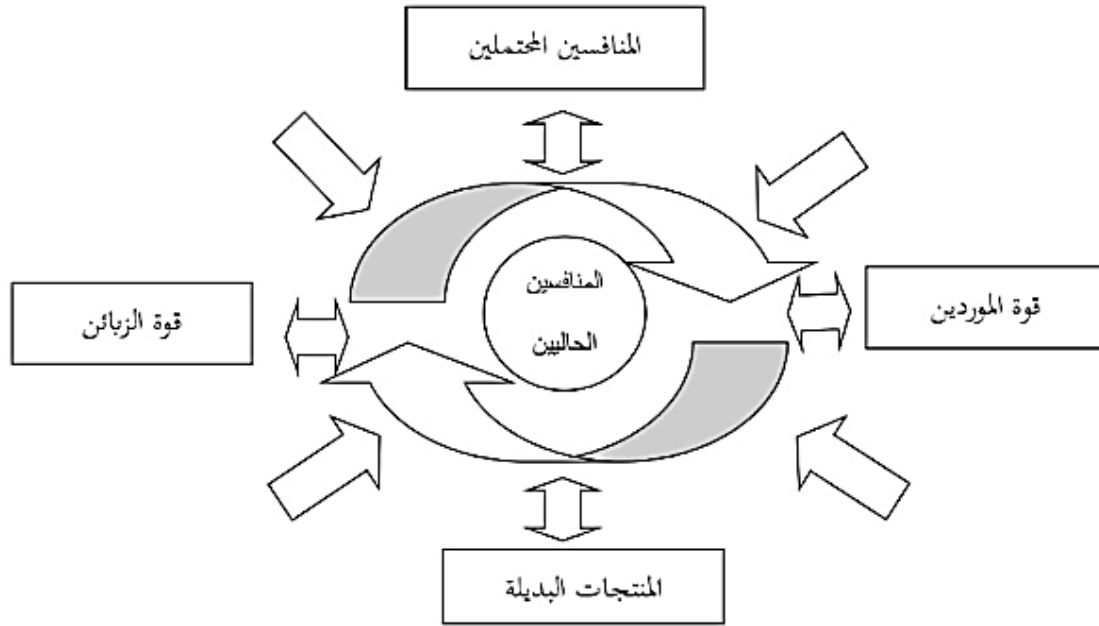
5. تهديد المنتجات البديلة: يشير هذا إلى احتمالية أن يجد عملاؤك طريقة مختلفة للقيام بما تفعله. على سبيل المثال، إذا قدمت منتجاً برمجياً فريداً يقوم بأثمنة عملية مهمة، فيمكن للأشخاص استبداله بإجراء العملية يدوياً أو عن طريق الاستعانة بمصادر خارجية. يمكن أن يؤدي إجراء بديل سهل ورخيص إلى إضعاف مركزك وتهديد ربحيتك.²

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار صفاء: عمان، الأردن، ص 131.

² بوعافية عادل، دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ "porter" على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد2، العدد4، 2018، ص593.

إن طبيعة درجة المنافسة في الصناعة يتوقف حسب مايكل بورتر "porter2" على خمسة عوامل هي: تهديدات الداخلين الجدد، قوة مساومة المشترين تهديدات المنتجات البديلة، وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة، وأي تعديل استراتيجي يمكن أن ينتج من خلال تحليل هيكل الصناعة الذي يعتبر الأساس الذي تبنى عليه استراتيجية فعالة للمنافسة والشكل الموالي يبين قوى التنافس لصناعة ما.¹

الشكل رقم (1-3): يوضح قوى التنافس لبورتر



المصدر: صالح عبد الرضا، رشيد إحسان دهش جلاب الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

1. شدة المنافسة في الصناعة

تمثل شدة المنافسة في الصناعة مركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة والمنافسين هم جميع المؤسسات العاملة في صناعة ما والتي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد لتقديم منتجات أو خدمات متماثلة للزبائن وتتوقف حدة المنافسة بين المنتجين الحاليين على اعتبارات أهمها: عدد هؤلاء المنتجين، درجة تعلقهم بالصناعة مدى التنوع في المنتجات، مدى وجود تكاليف ثابتة مرتفعة وجود عوائق للخروج؛²

2. تهديد دخول منافسين جدد

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 171.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 98.

الداخلون الجدد يجلبون معهم طاقات جديدة ورغبة في امتلاك حصة في السوق، ويعتمد تحديد دخول المنافسين الجدد على المعوقات الموجودة في البيئة وعلى توقعات المشارك الجديد حول ردود فعل المنافسين الآخرين، ومعوقات الدخول هي مشكلة تميز المنتج والولاء العالي للمستهلكين تجاه العلامة التجارية المعروفة تكاليف الإنتاج والتسويق والتوزيع والتمويل والبحث والتطوير، رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق؛ ج. قوة مساومة المورد حيث يمكن للمورد التصرف برفع الأسعار وبالتالي انخفاض أرباح المشتري، خاصة عندما يكون المشتري عميل للمورد، وتعاضم قوة المساومة للمورد إذا استطاع تحقيق تكامل أمامي مثل عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع تجزئة أو يستطيع المشتري أن يجد من هذا التهديد إذا استطاع أن يحقق تكامل خلفي مثل شراء مصانع الأحذية لشركة دباغة الجلود؛¹

3. قوة مساومة المشتري

تتعاضم قوة المشتري إلى الحد الأقصى عندما تكون صناعة المشتري تمثل حصة مهمة في حجم تجهيزات الأعمال ككل، وعندما يستطيع المشتري تحقيق تكامل خلفي، وتقل قوى المشتري عندما تكون صناعته تنافسية وتكلفة التحول إلى المواد البديلة مرتفعة جدا بحيث يجتهد الزبائن لتخفيض أسعار القطاع، والتفاوض بشأن خدمات جيدة ومنتجات بأحسن جودة وتكون هذه العملية على حساب مردودية القطاع وترتبط قوة الزبائن في القطاع، بعدد من الخصائص المتعلقة بوضعيتهم في السوق، وكذا بالأهمية النسبية لمشترياتهم من القطاع.²

4. المواد البديلة والمتاحة

إن النجاح الاستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنفس النوعية أو أفضل نوعية ولكن اقل تكلفة لمنتجات المؤسسة، لذلك قوة أو ضعف كل من المورد أو المشتري يعتمد مباشرة على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها ب مواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة. بالإضافة إلى نموذج مايكل بورتر يوجد نموذج أوستن وهو نموذج لتحليل الصناعة والمنافسة للدول النامية لان نموذج بورتر لتحليل الصناعة للدول المتقدمة ويزيد نموذج أوستن على نموذج بورتر عاملين اثنين هما إضافة سياسات الحكومة باعتبارها قوة كبرى تؤثر على هيكل الصناعة، والآخر إضافة العوامل البيئية وجماعات الضغط والتقلب أو التغيير في الولاء للعلامة التجارية.

¹ عمار بوشناق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية : مصادرها، نميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسويق، جامعة الجزائر، 2002، ص 27.

² خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 102.

ثانياً: البيئة الكلية (العامة)

تعرض جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات أو عوامل البيئة الخارجية الكلية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الديموغرافية) بمختلف اتجاهاتها متمثلة بالتأثير على مدخلات أو عوامل الانتاج، تحديد الفرص والتهديدات البيئية، وتؤثر على الاهداف الاستراتيجية لمنظمات الاعمال، معتبراً عوامل البيئة الخارجية ذات تأثير غير مباشر على المنظمة، علماً بأن ادارة المنظمة لا تستطيع السيطرة على العوامل أو القوى البيئية الكلية أو التهديدات التي تواجهها.

لذلك فإن عملية استكشاف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة من اجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة الخارجية، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات، ان تحليل البيئة الخارجية يساعد الإدارة في تكوين نظام للإنذار المبكر من اجل تهيئة الاستعدادات اللازمة قبل ظهور التهديدات المحتملة بوقت مناسب وبالتالي يتم تصميم استراتيجيات كفؤة قادرة على مواجهة التهديد والتقليل من آثاره السلبية على المنظمة أو تحويله ايجابياً باتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن اهم هذه العوامل:¹

1- عوامل البيئة الاقتصادية :

ان القوى الاقتصادية في البيئة التسويقية تؤثر على قرارات ونشاطات كل من المسوقين والعملاء المستهلكين، وتتكون العوامل الاقتصادية من القوى التالية :²

• دورة الاعمال (الدورة الاقتصادية) **Business / Economic cycle** تعرف دورة الاعمال

بانها نمط من التقلبات الاقتصادية ذات اربع مراحل:

مرحلة الرخاء (الرفاهية)

مرحلة الركود

مرحلة الكساد

مرحلة الانتعاش.

¹ <https://almerja.com/reading.php?idm=115005>

² سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سوريا، 2007، ص 43.

- القدرة الشرائية : **Buying power** تعتمد القدرة الشرائية للأشخاص على الاوضاع الاقتصادية وحجم المصادر المتوفرة لديه من رأس المال وتوافر السلع والخدمات التي يمكنه مبادلتها من خلال عمليات التبادل التجاري، ومن اهم المصادر المالية التي تتشكل منها القدرة الشرائية:

أ. الدخل: **Income**

ب. الدخل المتاح للصرف **Disposable Income**

ج. الدخل الصافي **Discretionary income**

د. الائتمان (القروض) **Credit**

هـ. الثروة

2- عوامل البيئة الثقافية والاجتماعية:

- الثقافة

- الطبقات الاجتماعية

3-عوامل البيئة السياسية والقانونية:

تكافح منظمات الاعمال من اجل الابقاء على علاقة جيدة مع الحكومات والمؤسسات والوزارات الحكومية كون الحكومة هي أكبر مشتري صناعي وهي التي تحدد مع من تتعامل ومن اين تشتري.

4-عوامل البيئة التكنولوجية: ان تطبيقات المعرفة والادوات المستخدمة لحل المشكلات وانجاز الاعمال بكفاءة

أكبر.

- تأثير التكنولوجيا.

- تبني واستخدام التكنولوجيا

5- عوامل البيئة الدولية والعالمية:

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دور بارز ومؤثر على منظمات الاعمال بسبب قدرتها على اتاحة الفرص وخلق التهديدات معا، وينطوي تحت العوامل الدولية كل من (التحالفات الاستراتيجية بين الشركات، التكتلات الاقتصادية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية).

ثالثاً: تشخيص الموقف التنافسي

من أهم مؤشرات البيئة التنافسية، ما يلي: ¹

- عدد وأحجام المنافسين
- مستوى أسعار المنتجات المنافسة
- مستوى جودة المنتجات المنافسة
- استراتيجيات المنافسين في الأسواق
- مدى كفاءة أجهزة البيع لدى المنافسين
- المركز المالي والقوى المالية للمنافسين
- درجة تغطية السوق بواسطة المنافسين
- قنوات التوزيع التي يستخدمها المنافسون
- مدى إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق
- هل ينتج المنافسون ويسوقون أم يسوقون فقط
- هل يسوق المنافسون محلياً أم خارجياً، أم محلياً وخارجياً
- هل يدخل منافسون جدد إلى السوق، وبأي معدل
- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد، وما درجة حدتها
- الريادة في السوق، وما ترتيب المؤسسة بين المؤسسات المنافسة
- القوة التفاوضية للمنافسين، وما نقاط القوة التفاوضية للمؤسسة إزاء المنافسين
- طبيعة ونوعية المنافسة والأساليب التنافسية المستخدمة² (سعرية / غير سعرية، جودة، تغليف، خدمات ما بعد البيع ...)

وهو ما يطلق عليه لتحليل الثنائي أو تحليل الموقف، وهو من بين أساليب ونماذج التحليل الإستراتيجي إلى جانب (تحليل المحفظة - تحليل قوى التنافس - تحليل الصناعة وقوى التنافس). وينطلق هذا النموذج الذي يعرف باسم

SWOT وهو اختصار لـ Strength، Weakness، Threats Opportunities،

¹ الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007، 39.

² بيومي محمد عمار، التسويق الدولي، جامعة بنها مصر، 2009، ص47.

من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص وعنها بنقاط القوة ونقاط مخاطر المحيط من جهة، وإمكانيات المؤسسة معبرا الضعف من جهة أخرى، لوضع الاستراتيجية المناسبة.

على أساس افتراض أن الاستراتيجية الفعالة تستطيع أن تعزز ما يتعلق لمنظمة من نقاط قوة وفرص، وتقليل أثر نقاط الضعف والتهديدات.¹

وهو ما سنتعرض اليه من خلال المطلب التالي.

المطلب الثالث: تحليل swot والمصادر الخاصة به

أولاً: التعريف بتحليل swot

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية (السوق) لمنظمة عملية مهمة جدا وكما تعتبر هذه العملية كواحدة من أهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، وتسمى العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء المنظمة بنقاط القوة والضعف، في حين تسمى العوامل الخارجية بالفرص والتهديدات وعند القيام بمثل هذا التحليل مستهدفا للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يطلق عليه اسم تحليل SWOT.

واهتم العديد من الباحثين بدراسة تحليل SWOT وقدموا عدة تعاريف وفيما يلي نذكر بعضها إن النموذج المستخدم في التحليل لتحديد الموقف الاستراتيجي يعرف بالنموذج الثنائي او النموذج المزدوج للبيئة والأداء أما بالنسبة لتحليل SWOT فهو يطلق على النموذج الرباعي للفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف وهو اختصار للكلمات نقاط القوة strengths ، ونقاط الضعف weaknesses الفرص

opportunitres والتهديدات threats. ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي

في قائمتين إحداها نتائج تقييم البيئة الداخلية والأخرى نتائج تقييم البيئة الخارجية كما هو موضح في الشكل التالي:²

¹ حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 12، 2017، ص 430.

² احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص 134.

الجدول رقم (1-1) نموذج تحليل SWOT

نقاط الضعف	نقاط القوة	نقاط البيئة الداخلية
		نقاط البيئة الخارجية
معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة	استعمال لنقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	الفرص
تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات	استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	التهديدات

المصدر : احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999، ص134.

وعرف أيضا تحليل SWOT بأنه أداة تخطيطية للنجاح في التعامل مع البيئة المتغيرة وهو تقييم يتفحص ظروف البيئة الداخلية والخارجية سواء كانت مناسبة أو غير مناسبة، وذلك من خلال نقاط قوة النسبية ونقاط ضعف النسبي والفرص والتهديدات الخارجية المستقبلية، فالهدف من تحليل swot هو تحديد مدى العلاقة بين الاستراتيجية الحالية للمنظمة، ونقاط قوتها وضعفها بالمتغيرات التي تجري في بيئة أعمالها¹.

وأطلق فكرة تحليل SWOT من المقابلة المنطقية بين فرص والمخاطر المحيط من جهة وإمكانيات المنظمة المعبر عنها بنقاط القوة والنقاط الضعف من جهة اخرى ولوضع استراتيجية مناسبة.

كما عرف أيضا بأنه تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية، وقدم تعريف آخر لتحليل SWOT أداة هو مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وتوضح هذه الاداة العلاقة بين تقييم الداخلي والخارجي².

ثانيا: المصادر الرئيسية لبيانات تحليل swot

يجب على إدارة المنظمة أن تعتمد على مصادر موثوق بها ومتنوعة لجمع البيانات والمعلومات الضرورية المتعلقة بمحيط عمل المنظمة ويمكن للمنظمة أن تعتمد على³:

¹ وائل محمد إدريس و طاهر الغالي، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم العمليات"، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص49.

² عبد المالك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWot إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص 219.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2013، ص85.

1. أنظمة المسح البيئي:

إن أنظمة المسح البيئي تأخذ أشكالاً مختلفة وفق احتياجات وقدرات المنظمة المستخدمة لها، ويتمثل هذه الأنظمة في ثلاثة نقاط:

- ✓ **أنظمة المسح غير المنتظمة** وهي تمثل دراسات وتحليلات وجمع لبيانات والمعلومات غير منهجية وغير منتظمة، ويحاكي أغلب الظروف والأزمات التي قد تظهر في البيئة وفي الغالب تركز الجهود على الأحداث الماضية، باعتبارها أصبحت واقعا ومؤشرات واضحة، بالإضافة إلى تركز الجهود لتحديد تداعيات الأحداث على وضع المنظمة في الأمد القصير، إن هذه الأنظمة تأخذ أو تعطي أهمية أقل للإحداث البيئية المستقبلية.
- ✓ **أنظمة المسح المنتظمة:** وهذه الأنظمة تدور حول أحداث المنظمة، يتم فحصها لغرض اختيار المكونات استراتيجية المنظمة، فقد يتم إعادة تقييم السنوية لأحداث معينة لغرض توجيه عملاء المنظمة مستقبلا، وإن هذه نوع من أنظمة عادة ما تركز على معطيات متداخلة من أحداث الماضية والحالية والمستقبلية والتي يعطى لها أهمية من قبل المنظمة.
- ✓ **أنظمة المسح المستمرة:** وهذه الأنظمة تراقب وتفحص بشكل مستمر مكونات البيئة المنظمة فالمسح هنا يمثل أنظمة مستمرة وليس عملية مؤقتة تفرزها أحداث معينة وفي الغالب فإن هذه الأنظمة أكثر اتجاها نحو المستقبل من الأنظمة السابقة.

2. أنظمة التنبؤ

إن التنبؤ بمعطيات البيئة يمثل خطوة محورية رئيسية في تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف وتحليل الفرص والتهديدات بالإضافة إلى تحديد عمليات الاستراتيجية التي لها تأثير على بيئة المنظمة المستقبلية، حيث تحد العديد من المنظمات أن التنبؤ المستقبلي بالأحداث يمثل عنصر محوري في النجاح التنظيمي، وهناك العديد من الطرق التي تستخدم في التنبؤ البيئي منها آراء الخبراء الإسقاطات الاتجاهية العلاقات الاتجاهية النمذجة الديناميكية، تحليل التأثير المتبادل.

المبحث الرابع: التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية

تلعب البيئة الداخلية بعناصرها دورا مهما في أداء منظمات الأعمال، وذلك من خلال التأثير على طبيعة المناخ التنظيمي الذي ينعكس على سلوك العاملين في المنظمة، إن أحد أسباب نجاح المنظمات يعود للبيئة التنظيمية التي توفر هيكلًا تنظيميًا وثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة.

المطلب الأول: ماهية البيئة الداخلية للمنظمة.

أولاً: تعريف البيئة الداخلية: مجموعة المتغيرات الداخلية والتي تؤثر بشكل مباشر على أداء المنظمة، وتتضمن:¹

➤ نقاط القوة: وهي الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تملكها المنظمة، وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين.

➤ نقاط الضعف: النقص في الإمكانيات والقدرات التي لا تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين، وما ينعكس على مستوى الأداء المتحقق فيها .

ويمكن تعريفها أيضاً على أنها مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية (والبيئة الداخلية للمؤسسة؛ تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة.

وبالتالي يمكن القول أن البيئة الداخلية هي: مجموع الموارد والإمكانيات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المنظمة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها. وتتم عملية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة عن طريق تجميع بيانات عن الأداء الداخلي وتحليلها والكشف عن نقاط القوة والضعف بالنسبة للمنظمات المنافسة لها.

ثانياً: أهمية تحليل البيئة الداخلية للمنظمة

تتحلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة. والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلاً، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر، واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (ناتج التحليل الداخلي) من جانب،

¹ هالة مجاوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 01، 2021، ص 100

ومجالات الفرص والمخاطر (ناتج التحليل الخارجي) من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة.¹

ولأجل مساعدة المنظمة في التعرف على إمكاناتها وقدراتها الداخلية، يمكن للحدديد أهميتها النقاط التالية:²

- ✓ يساهم في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية، حيث تتعرف المؤسسة على نفسها، وبالتالي يمكن تسييرها علمها والتحكم في عوامل الإنتاج
- ✓ يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛
- ✓ الاستفادة من نقاط القوة لديها؛
- ✓ معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من الختام أكبر عدد من الفرص؛
- ✓ معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛
- ✓ معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛
- ✓ معرفة سمعة المؤسسة، واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛
- ✓ مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛
- ✓ يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها؛
- ✓ الإمكانية للإدارة العليا يجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة في الحسبان الاستثمار والاستعمال الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستعمال في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديد؛
- ✓ تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها؛
- ✓ يتيح الفهم الجديد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال؛

¹ داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، المجلد 5، العدد 4، 2007، ص 42.

² أبو بكر محمود مصطفى، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2013، ص 76.

المطلب الثاني: عناصر البيئة الداخلية

تشكل البيئة الداخلية من: ¹

1. الهيكل التنظيمي

يقصد به البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، وبشكل عام فإنه توجد عدة تقسيمات وأشكال مختلفة للهيكل التنظيمية التي تعتمد على المنظمة منها النماذج التالية: الهيكل التنظيمي البسيط الوظيفي، القطاعي الشبكي، المختلط... وغيرها. وعلى المؤسسة اختيار النموذج التنظيمي المناسب، والذي يتوافق مع استراتيجياتها لتحقيق أهدافها المرجوة.

2. الثقافة التنظيمية

نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وتعرف كذلك بأنها مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم، ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، كما تعد بصمة المنظمة، وهويتها الخاصة، ويمكن أن تكون لها نقطة قوة أو تشكل لها نقطة ضعف وفقا لتأثيرها على سلوكيات أفراد المنظمة.

3. موارد المنظمة

تعد الموارد مجمل ما تملكه المؤسسة من إمكانيات مادية مالية، بشرية، تكنولوجية، معلوماتية ومعرفية، كما يمكن النظر إلى الموارد في إطار واسع جدا حيث تضم كافة الأنظمة المهارات، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية، إدارة المشتريات الإنتاج المالية، أنظمة المعلومات، البحث والتطوير، الرقابة وغيرها والموارد لها عدة تقسيمات ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أقسام رئيسية: موارد ملموسة (مثل الموارد المالية والمادية)، موارد غير ملموسة (مثل التكنولوجيا، الثقافة)، بشرية (مثل المهارات، المعارف، والخبرات البشرية)².

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة الداخلية للمنظمة

تنبع أهمية هذا التحليل لأي منظمة بما تفرزه هذه العملية من تشخيص لمواقع القوة، ومواقع الضعف لكل مواردها وأنشطتها، ومكوناتها، وبالتالي الوقوف على المركز الحالي والمتوقع للمنظمة، وربطه مع نتائج عملية تحليل البيئة الخارجية.

¹ بوخرصة خديجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم-. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر، جامعة وهران2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران2. 2015، ص21.

² مرسي نبيل، سليم أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر)، ط1، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية، ص48.

ويوجد عدة مدخل لإجراء التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية ومن أهمها: مدخل الوظائف الإدارية (التحليل الوظيفي)، مدخل الموارد، مدخل سلسلة القيمة.¹

أولاً: مدخل تحليل الموارد

تعتبر الموارد هي الأساس في بناء القدرات وتحقيق الميزات التنافسية للمنظمة، إن هذا المدخل أشار الأهمية للموارد، وخاصة النادرة والتي لا يمكن تقليدها في تشكيل استراتيجية المنافسة وتحقيق نتائج أفضل، وتحليل الموارد وفق هذا المدخل يكون بمستويين: الأول في تحليل عام لموارد المنظمة بجميع أبعادها ومكوناتها وأصنافها، والثاني يكون بتحليل مستمر ومعتمق للموارد ذات الأهمية الحرجة، والتي تتشكل منها وسائل تحقيق الميزات التنافسية للمنظمة.²

ثانياً: مدخل تحليل سلسلة القيمة

هي الخطوات المتعاقبة في عملية الإنتاج أو الأنشطة التي تضيف قيمة إلى منتج معين حتى يصل إلى المستعملين النهائيين، ومفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو أن إضافة القيمة تحدث عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسلة بحيث تعرف ما هي حلقات السلسلة التي توجد داخل حدودها، ومدى ربحية هذه الحلقات القائمة والإمكانات المتاحة لإدخال حلقات إضافية.³

وهي إحدى الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة وجود تداعم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة ووفقاً لهذا المفهوم فإن كل منظمة يجب النظر إليها على كونها مجموعة من الأنشطة التي تؤدي لتصميم وإنتاج وتسويق وتسليم وتدعيم منتجاتها، وهذه الأنشطة تتمثل في مجموعها سلسلة القيمة، وأن الاختلافات بين المنافسين في مقدار هذه القيمة تمثل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية ولاستخدام هذا المدخل يجب إتباع الخطوات التالية:

● تحديد سلسلة القيمة لمنتج أو خدمة ما، وذلك في شكل الأنشطة المختلفة التي تتضمنها عمليات إنتاج ذلك المنتج أو الخدمة في حين أنه توجد خمسة أنشطة أولية وهي مناولة وتخزين المواد، الإنتاج، التسويق، البيع، المناولة وتخزين المنتجات التامة، وخدمة العملاء كما يوجد أربعة أنشطة مساعدة وهي الشراء، تطوير التكنولوجيات إدارة الموارد البشرية، والبنية الأساسية للإدارة والمحاسبة والتخطيط، وإدارة الجودة والشؤون القانونية.⁴

¹ هالة مجايوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات المجلد 04، العدد1، 2021، ص 102،

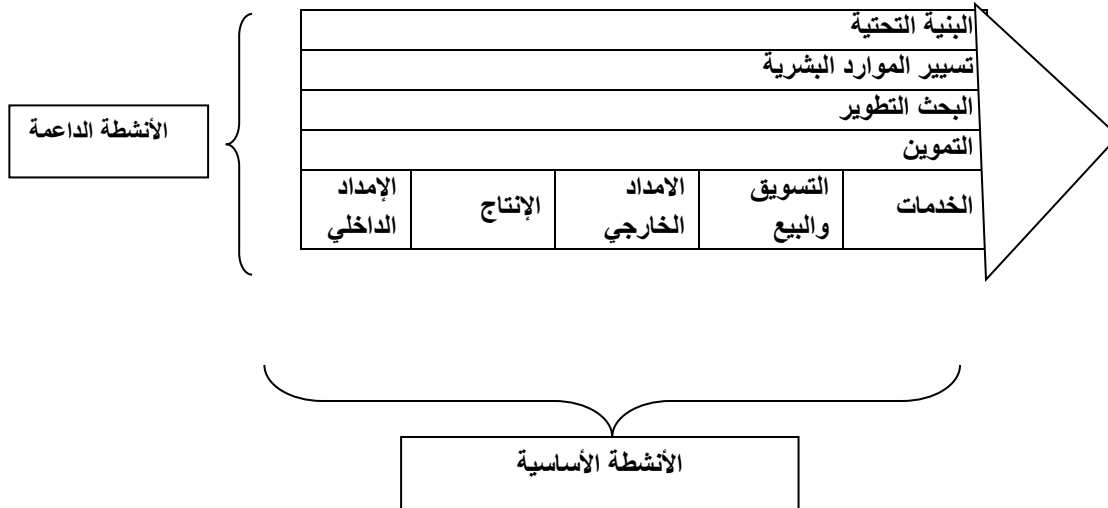
² علي الزغيبي حسن، نظم المعلومات الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015، ص34.

³ المرجع نفسه، ص 118.

⁴ Porter.M « l'avantage concurrentiel » Edition Dunod, Paris, France, 1999, p 51

- تحديد العلاقات بين أنشطة القيمة للمنتجات أو الخدمات، وتعكس علامة الارتباط مدى العلاقة بين الطريقة التي تؤدي بها أنشطة سلسلة القيمة، وبين تكلفة أداء أي نشاط آخر، ويعني ذلك أن تقارن الميزة التنافسية في السوق ينخفض جزاها نتيجة اختلاف الطريقة في المؤسسات المنافسة.
- فحص علاقة التناغم أو التداوب في منتجات المؤسسة أو وحداتها الاستراتيجية لأن كل عنصر من عناصر القيمة مثل الإعلان أو الإنتاج، لا تحتوي فقط على إمكانيات تحقيق اقتصاديات الحجم ولكن أيضا اقتصاديات النطاق عبر أنشطة ذاتها وتحقيق اقتصاديات النطاق عند سلاسل القيمة النشاطين مختلفين على أنشطة مشاركة مثل استخدام نفس منافذ التوزيع.¹

الشكل رقم (1-4): يمثل سلسلة القيمة لبورتر



المصدر : Porter, M. « l'avantage concurrentiel » Edition Dunod, 1999, France, Paris, p 53

يقوم هذا الأسلوب على افتراض أساسي مفاده أن الهدف الاقتصادي للمؤسسة يتمثل في خلق القيم من خلال أنشطتها المختلفة، ووفق هذا الإطار فوائها عبارة عن مجموعة من الأنشطة التي تقوم بتنفيذ أعمال المؤسسة، ويطلق على تلك الأنشطة مصطلح أنشطة القيمة.

تتمثل هذه الأنشطة ضمن السلسلة من تسع (09) فئات تضمنها مجموعتان أساسيتان هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة.²

1. الأنشطة الأساسية: وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى الخلق المادي للمنتج أو الخدمة، وتتضمن:

¹ هالة بجاوي، مرجع سبق ذكره، ص 103.

² زويلف محسن حسن إنعام، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، 2009، ص 8.

- ✓ **الإمداد الداخلي:** الأنشطة المرتبطة بالتخزين، الاستلام، وتوزيع المدخلات اللازمة للمنتج، وتمثل في مناولة المواد التخزين، ومراقبة المخزون.
- ✓ **العمليات الإنتاجية:** أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات نهائية، مثل: تشغيل الآلات، التعبئة، التجميع، صيانة المعدات.
- ✓ **الإمدادات الخارجية:** أنشطة مرتبطة بجمع تخزين، التوزيع المادي للمنتجات إلى الزبائن، مثل: تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد العمليات الخاصة بسيارات التسليم، جدولة الطلبات .. الخ.
- ✓ **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها الزبون أن يشتري المنتج وتحفيزه على الشراء. مثل: الإعلان التخفيضات الترويج اختيار قنوات التوزيع العلاقات مع الموزعين، وتحديد السعر.
- الخدمات: أنشطة مرتبطة بتوفير الخدمات لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج، مثل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، توفير قطع الغيار وتعديل المنتج.
2. **الأنشطة المساعدة (الداعمة):** وتمثل هذه الأنشطة في أربع وظائف أساسية كما يلي: ¹
- ✓ **البنية التحتية للمؤسسة:** وتعرف بالبنى الارتكازية وتشمل أنشطتها الإدارة العامة، المحاسبة، الجوانب القانونية، التمويل التخطيط الاستراتيجي وكل الأنشطة الداعمة لتشغيل خلق القيمة.
- ✓ **إدارة الموارد البشرية** هذه الوظيفة تضمن للشركة امتلاك المزيح الصحيح من المهارات البشرية لأداء كل أنشطة خلق القيمة بشكل فعال وبذلك فإن عملية حصول الأفراد على التدريب الكافي والتحفيز المناسب والمكافآت إنما يدخل في نطاق مسؤوليات إدارة الموارد البشرية وذلك في سبيل تأدية المهام المتعلقة بخلق القيمة.
- ✓ **التطور التكنولوجي:** ويضم كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسينه وكذا تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في خلق القيمة، وتشمل المعرفة الفنية والإجراءات كل المدخلات التكنولوجية المطلوبة والمتوفرة لكل نشاط داخل سلسلة القيمة.
- ✓ **إدارة الموارد (الشراء):** تتعلق هذه الوظيفة بالحصول على المدخلات المطلوب اقتناؤها سواء مواد أولية أو خدمات أو آلات... الخ. أو هو نشاط الخاص بتوفير المدخلات والمشتريات وضمان تدفقها للمنظمة.
- وبالاعتماد على تحليل سلسلة القيمة تستطيع المؤسسة أن تحقق مزايا تنافسية تتمثل في: ²

¹ بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغاثم. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجزائر، جامعة وهران 2: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015، ص 74.

² بجاوي هالة، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- **التكلفة الأقل** : بالسيطرة على مختلف التكاليف بأدائها لوظائفها بأكبر كفاءة ممكنة من المنافسين.
- **تميز المنتج** : التميز في السلعة أو الخدمة المقدمة سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.

ثالثا: مدخل تحليل الوظائف

يعتبر من أبسط المدخل المستخدمة في الواقع العملي لتحليل البيئة الداخلية ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمنظمة، والتي قد تكون مصدرا محتملا للقوة، أو الضعف، ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الاستراتيجي يقوم العوامل التي ساعدت على تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة والمالية، وتجدد الإشارة إلى أن المدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة التي يجب أن تركز عليها القرارات الاستراتيجية .

وتتمثل في دراسة نقاط قوة وضعف وظائف المنظمة: ¹

1. عوامل الوظيفة الإدارية: من ناحية المسؤولية الاجتماعية استخدام الخطط الاستراتيجية والتحليل

الاستراتيجي، تقييم العوامل البيئية والتنبؤ بها، سرعة التجاوب مع الظروف المتغيرة، مرونة الهيكل التنظيمي، القدرة على التعامل مع الأزمات... إلخ. كما ويتطلب مدخل الوظائف الإدارية في التحليل الاستراتيجي الداخلي ضرورة فحص ومراجعة الوظائف الإدارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، وذلك بغرض تشخيص أوضاعها والتعرف على جوانب التميز والتفرد، وكذلك مواطن القصور والضعف:

- **وظيفة التخطيط**: ينبغي أن ينصب الاهتمام عند التحليل الاستراتيجي لوظيفة التخطيط على تشخيص وتقييم كيف تخطط المنظمة، وتبني مستقبلها، وكيف تضع وتنفذ مجموعة الاستراتيجيات وخطط العمل التي تمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية طويلة الأجل.
- **وظيفة التنظيم**: ينبغي أن يخضع الهيكل التنظيمي في المؤسسة لمراجعة أفقية ورأسية بغرض التعرف على أوجه القصور، ونقاط القوة التي يمكن أن تعطي المنظمة ميزة تنافسية.
- **وظيفة التوجيه والرقابة**: ينبغي أن تخضع عمليات القيادة والتوجيه والرقابة السائدة داخل المؤسسة إلى تحليل استراتيجي، وذلك بهدف التعرف على جوانب القصور، وأوجه التميز فيها.

¹ مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اختصاص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014/2015، ص 43.

2. عوامل الوظيفة الإنتاجية: يقصد بها تلك العوامل الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم بتقديمها إلى الأسواق، وتقوم الإدارة العليا في المنظمة بالبحث عن عوامل الإنتاج والعمليات في المنظمة، وعمّا يشكل قدرات مميزة، تمكن الإدارة من استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، أو مواجهة أخطارها وتهدداتها بطريقة تؤدي إلى تحقيق النجاح الاستراتيجي للمنظمة. وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج، بالجودة، بالتكاليف بتقديم الخدمة الوقت، كفاءة الإنتاج، وكذلك الكيفية التي فيها اختيار المنتج وتصميمه والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو لتقديم الخدمات التي تعكس درجة الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

3. عوامل الوظيفة المالية: تتعلق هذه العوامل بالإدارة المالية والمحاسبية وبالاستراتيجية الخاصة بهذه الإدارة وأن عملية تحليل الموارد المالية في المنظمة تظهر من خلال تحديد مصادر رأس المال استخدامات رأس المال، سهولة الخروج من السوق العائد على الاستثمارات درجة السيولة، درجة الربحية، درجة الاستقرار المالي، القدرة على استخدام الأسعار كسلاح تنافسي القدرة على سداد الالتزامات... الخ. وضرورة الوقوف على طبيعة مصادر الأموال الداخلية والخارجية وتقدير أعباء الديون والقيام بعملية التقييم والرقابة المالية الحالية وبيان الموقف المالي للمنظمة.

4. عوامل وظيفة الموارد البشرية: يقصد بإدارة الموارد البشرية سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والموظفين وهي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم الشخصية. وتتضمن عوامل الموارد البشرية الآتي:¹

- مدى فعالية عملية تخطيط الموارد البشرية؛
- مزايا وعيوب برامج التعليم والتدريب، وإعادة التدريب؛
- عناصر القوة والضعف الموجودة في النظام الرسمي لتقييم الانجاز من خلال قياس الأداء الفعلي نسبة للمفترض أن يكون؛
- مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين، والمدراء في المنظمة؛
- مزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين وبالذات نمط القيادة الإدارية الموجودة

¹ عطار عبد الحفيظ، شرارة وليد، واقع تطبيق التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات بالجزائر، مجلة دفاتر بواذكس المجلد 09 / العدد: 01، 2020، ص 7.

- في المنظمة فعالية أنظمة الأجور والحوافز؛
 - مدى استجابة الإدارة لحاجات ومطالب التنظيم غير الرسمي؛
 - درجة ولاء العاملين للمنظمة وشعورهم بالانتماء إليها؛
 - الخبرات والتأهيل الإداري، القدرات والاتجاهات الدافعية والحماس، الإمكانيات، مستوى التأهيل،
 - إمكانيات إعادة التأهيل ... الخ.
- 5. عوامل الوظيفة التسويقية:** تحدد النشاطات التسويقية مدى كفاءة وفعالية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وتسعى الاستراتيجيات التسويقية إلى تحقيق أربعة أهداف رئيسية هي:¹
- تقديم سلعة أو خدمة مرغوبة ومطلوبة من قبل المستهلك؛
 - تحديد السعر، والجودة، والصورة الذهنية التي يتوقعها كل من المستهلك والمنظمة؛
 - تحديد وسائل الاتصال المختلفة للوصول إلى المستهلك؛
 - جعل السلعة أو الخدمة متوفرة في الأماكن التي يتوقع المستهلك أن يجدها.
- ويمكن الكشف عن نقاط القوة والضعف في وظيفة التسويق بتحديد العناصر التالية:
- ✓ نقاط القوة والضعف في السياسات السعرية واختيار السياسة التسعيرية المناسبة؛
 - ✓ مزايا وعيوب السياسات السعرية للمنتجات الجديدة؛
 - ✓ فوائد وتكاليف الترويج والإعلان والبيع الشخصي وخدمات ما بعد البيع؛
 - ✓ تحديد نقاط القوة والضعف في مزيج المنتج وتقييم البرامج الخاصة بتطوير المنتج أو تصنيع منتج جديد.
 - ✓ تحديد نموذج البيئة الداخلية للمنظمة.

¹ مخناش ابتسام، مرجع سبق ذكره، ص 47.

خلاصة الفصل

في هذا الفصل، ناقشنا أهمية التشخيص الاستراتيجي كجزء أساسي من عملية الإدارة الاستراتيجية ، حيث تحدثنا عن كيفية أن التشخيص الاستراتيجي يساعد في تحديد الانحرافات عن الأهداف والتدخل لمعالجتها، وأنه عملية مستمرة تسعى لتحقيق العمل بشكل صحيح

أكدنا على أهمية التشخيص الاستراتيجي كوسيلة وقائية للمؤسسة، حيث يمكن استخدامه للتعرف على المخاطر والتحديات المحتملة والعمل على تفاديها قبل حدوثها. كما أشرنا إلى أنه يمكن استخدامه كوسيلة علاجية أيضاً، حيث يتم التدخل لتصحيح المسار عند حدوث الأزمات

في الختام، أكدنا أن الاستفادة الأمثل من التشخيص الاستراتيجي يتطلب أن يتم تطبيقه بشكل مستمر وعلمي، ويجب أن يتضمن تقديم التوصيات بوضوح لضمان فعالية عملية الإدارة الاستراتيجية بشكل عام.

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية لمؤسسة انعاميديس

تمهيد:

بعد ان تعرفنا على المفاهيم المتعلقة بالتشخيص الاستراتيجي و مصفوفة التحليل الرباعي SWot سنحاول في هذا الفصل معرفة مدى اهتمام مؤسسة انفاميديس بالتشخيص الاستراتيجي و الواقع العملي، و سنحاول تطبيق عملية التشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج SWot فيها ضمن الابعاد التي اخترناها في كل من البيئة الداخلية و الخارجية، بعد ما تبين لنا من خلال المقابلة التي اجريناها مع بعض عمال مؤسسة انفاميديس و مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث في المبحث الأول تعريف المؤسسة محل الدراسة، تناولنا في المبحث الثاني الإطار المنهجي للدراسة، وفي المبحث الثالث تحليل نتائج الدراسة

المبحث الأول : تقديم مؤسسة انفاميديس – سيدي قاسي (الطارف)-

تشهد ولاية الطارف في السنوات الأخيرة تطورا ملحوظا في القطاع الاقتصادي، فقد أثبتت مكانتها خاصة في المجال الصيدلاني وصناعة الأدوية، إذ تحتوي على عدة منشآت صيدلانية بمعايير عالمية تتطمح اليوم إلى تعزيز مكانتها كرائد في صناعة الأدوية الجنيصة في الجزائر من ابرزها مؤسسة انفاميديس .

المطلب الأول : نشأة وتطور مؤسسة أنفا ميديس

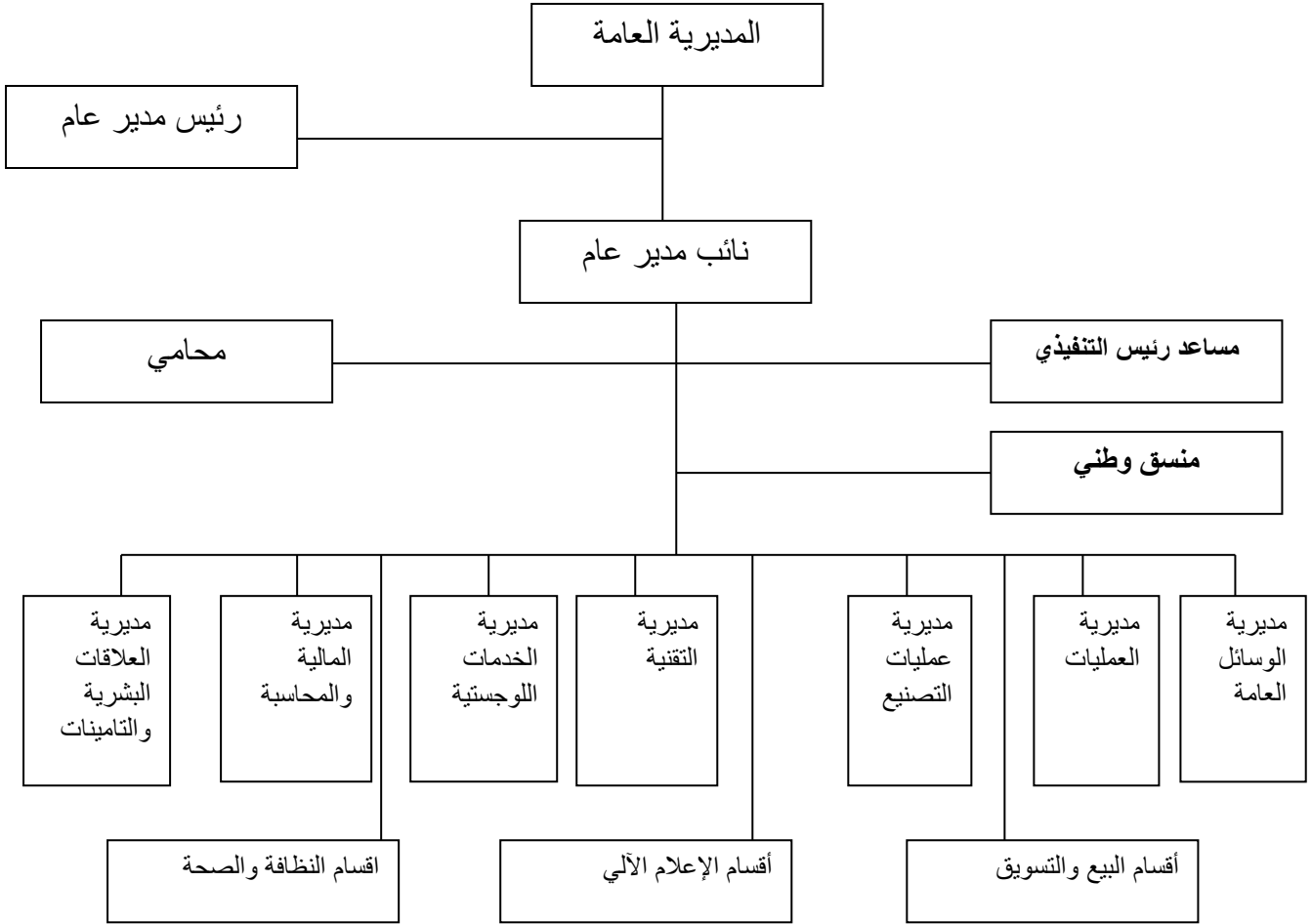
أنشأت مؤسسة أنفا ميديس في عام 2000 على يد الدكتور سليم حبس، وبدأت في الانتاج عام 2005، وهي مخابر تنشط في انتاج الادوية الصيدلانية للطب الانساني، وهي شركة مساهمة براس مال يقدر ب: 167000000.00، لديها 135 منتج على مستوى الوطن، و60 منتج في طريق التطور، حيث تنتج 100 مليون علبة دواء في العام، و لديها حوالي 600 عامل، تحتوي مساحة إنتاجية تبلغ 14 ألف متر مربع ويقع مقرها في سيدي قاسي دائرة بن مهيدي ولاية الطارف بجانب الطريق الوطني رقم 44 قريبا من المطار الدولي رابح بيطاط والمعابر الحدودية ام الطبول والعيون، إذ يلعب موقعها الجغرافي دورا فعالا في تشغيل الميزة التنافسية، حيث تحتوي مؤسسة انفاميديس على مرافق ومعدا إنتاج مقسمة إلى ثلاثة أقسام:

- _ قسم خاص لتغليف المنتجات المعقمة القابلة للحقن.
- _ قسم تصنيع مخصص للأشكال السائلة (شراب ومحاليل الشرب).
- _ قسم تصنيع مخصص للأشكال الجافة (كبسولات وأقراص).

المطلب الثاني : أهداف مؤسسة انفاميديس

- _ التوسع في نطاقها الإنتاجي .
- _ زيادة حصتها السوقية في السوق المحلية.
- _ أن تكون من ضمن الأوائل في صناعة الأدوية في الجزائر.
- _ تغطية احتياجات السوق الجزائرية .
- _ إنتاج منتجات ذات جودة عالية وبأسعار تنافسية .

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لمؤسسة انفا ميديس
الشكل رقم (2-1) : هيكل التنظيمي لمؤسسة انفا ميديس



تحليل الهيكل التنظيمي

مهام مدير المورد البشرية :

- التوقيع على الإجازات
- تصميم الهيكل التنظيمي للمؤسسة
- تنظيم العلاقات الخارجية
- تقييم أداء الموظفين وتحفيزهم على التطوير
- تقييم نقاط الضعف والعمل على إصلاحها

— إنشاء وتنظيم البرامج التدريبية وتقييمها وقيادتها

مهام مدير المالية والمحاسبة :

— إعداد التقارير والقوائم المالية ومتابعتها

— اعداد الكشوف المالية

— اعداد الميزانية الختامية

— متابعة حساب الشركة لدى البنك

مهام مدير الخدمات اللوجستية :

— إدارة الموارد

— تكنولوجيا المعلومات والبيانات

— الإشراف على شحن الإنتاج وتوزيعه

— الإشراف على أماكن التوزيع

مهام المدير التقني :

— مراقبة العمليات الإدارية

— تعزيز العلاقات مع الشركاء

— وضع خطط داخلية لتطوير ثقافة بناء الفريق

— إعداد مقترح الخطة الإستراتيجية للإدارة

مهام مدير عمليات التصنيع :

— البحث عن احتياجات المؤسسة

— وضع النشطة الإنتاجية

— الرقابة على الأنشطة الإنتاجية

مهام مدير العمليات :

— الإبقاء على بيئة العمل صحية وآمنة

— تحديد الفرق والمهام

— وضع إجراءات العمل والتوجيه

— إجراء التصحيحات عند الانحراف عن العمل المخطط

المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة

ويحتاج البحث الاجتماعي السوسولوجي في نجاحه إلى الاستعانة بالاستخدام الصحيح والامثل لبعض أدوات جمع البيانات وذلك حتى يقف الباحث على نتائج الظاهرة وحقائقها بتقنيات منهجية تتداخل في البحث وهذا حتى يكون بحثا موضوعيا.

وفي هذا المبحث سنتعرف على الإطار الزمني الذي تمت خلاله الدراسة، والأدوات المستعملة في ذلك.

المطلب الأول: الإطار الزمني للدراسة

ويقصد بها المدة الزمنية المستغرقة في اجراء الدراسة من بداية الدراسة إلى غاية نهاية البحث العلمي وعليه فقد استغرقت دراستنا الميدانية لموضوع بحثنا حوالي 04 أشهر وقسمت هذه الفترة إلى عدة مراحل:

أولاً: مرحلة الدراسة الاستطلاعية التي كانت في الفترة 2024/03/12 التي قمنا بها لمعرفة طبيعة مجتمع الدراسة بالإضافة إلى كيفية اختيار مفردات الدراسة وذلك من خلال مقابلة مدير الموارد البشرية الذي من خلاله تم قبولنا في المؤسسة.

ثانياً: تم في هذه الفترة جمع المعلومات النظرية الخاصة بالمديرية والمتعلقة بموضوع بحثنا كما قمنا بمقابلة مع المدير وطرحنا عليه مجموعة من الأسئلة وقام بالإجابة عليها في على ثلاث مراحل.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة:

أولاً: الملاحظة:

لقد اعتمدنا على هذه الوثيقة او أداة في دراستنا هذه لأنها تستطيع ان تزودنا ببيانات لا نستطيع جمعها بواسطة الاستمارة وحدها، حيث تسمح لنا بالتدقيق في المواقف التي طرحت فيها الأسئلة وملاحظة الإجابة ومن ثم ملاحظته داخل المؤسسة هو ان وجود علاقة ودية بين العمال والمدير، وان كل منهم يؤدي مهامه إليه بالتنسيق مع الآخرين.

وإذا كانت الملاحظة هي توجيه الحوار والانتباه إلى ظاهرة معينة أو مجموعة من الظواهر رغبة فب الكشف عن صفتها وخصائصها بهدف الوصول إلى معرفة جديدة عن تلك الظاهرة أو تلتظ الظواهر¹. أو هي من أكثر المناهج الكيفية

¹محمد زيدان، استقلال المنهج العلمي، مؤسس شباب الجماعة للطباعة والنشر، 1980، ط4، ص46

استخداما في الدراسات الاجتماعية ويقوم الباحث بتطبيقها اما كطرف مشارا أو كطرف خارجي لا علاقة له بالعوائق¹ فقد اعتمدنا في البحث لغرض معاينة مكان العمل وطرق التعامل والتفاعل بين العاملين.

ثانيا: المقابلة:

هي محادثة بين القائم بالمقابلة interviewer ومستجيب diepndent وذلك بغرض الحصول على معلومات من المستجيب.²

وتستعمل المقابلة عادة اما للتطرق إلى ميادين مجهولة كثيرا أو للتعود على الاشخاص المعنيين بالبحث قبل اجراء اللقاءات مع عدد كبير باستعمال تقنيات أخرى واما بالتعرف على العناصر المكونة لموضوع ما والتفكير فيها قبل التحديد النهائي لعدد وقلة البحث.³

وهي عبارة عن استجواب لجماعة صغيرة من الافراد تتسم في غالب الأحيان بطابع الحرية والمرونة وتتطلب مهارة فيه خالصة.⁴

احتوت المقابلة على مجموعة من الأسئلة عددها (14 سؤالا) موجهة الى مدير الموارد البشرية لمؤسسة انفاميديس، تم الإجابة عليها خلال ثلاث مقابلات كالاتي:

المقابلة الأولى : طرحت فيها الأسئلة التالية:

- (س 1) ماهي أهم خدمات المؤسسة؟
- (س 2) إلى ماذا تهدف المؤسسة؟ وماهي إستراتيجية تحقيقها؟
- (س 3) ماهي الجهة المتحكمة في المؤسسة؟ (الدولة أو القطاع الخاص)
- (س 4) هل تنشط على المستوى المحلي فقط أم تتوسع بيئة نشاطها؟
- (س 5) ما مدى تأثير العوامل السياسية على المؤسسة؟

¹ حسام محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1982، ص19

² حمدي أبو الفتوح، عطبة منهجية البحث العلمي وتطبيقها في الدراسات التربوية والفقهية، دار النشر، الجامعات، القاهرة، ط1، 1996، 1471م، ص313

³ موريس الجلز، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات علمية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، ص197

⁴ الحسن عبد الله باشورة ترار، عبد المجيد البزوي وآخرون، البحث العلمي، مفاهيم أساليب تطبيقات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1،

المقابلة الثانية : طرحت فيها الأسئلة التالية:

- س6) كيف يتم تسديد الضرائب والرسوم الجبائية ؟ (التعامل مع النظام الجبائي)
- س7) من هم ابرز المنافسين ؟
- س8) مامدى التزام مواكبة المؤسسة بالتحويلات التكنولوجية ؟
- س9) كيف يقاس رضا العملاء في المؤسسة ؟ (الولاء للمنتجات أو لا)
- س10) هل تعاني الشركة من مشكل التوريد ؟

المقابلة الثالثة : طرحت فيها الأسئلة التالية:

- س11) ماهي ابرز نقاط قوة وضعف المؤسسة ؟
- س12) ماهي الفرص والتحديات التي تتعرض لها المؤسسة ؟
- س13) هل يوجد تجديد وابتكار في المنتجات مقارنة بالمنافسين ؟
- س14) بالتقريب ماهو رقم الأعمال خلال السنوات الماضية ؟

المبحث الثالث: تحليل نتائج الدراسة

المطلب الأول: تحليل بيانات المقابلة

تمت المقابلة مع مدير الموارد البشرية، حيث طرحت عليه مجموعة من الأسئلة وكانت الإجابة الآتي:

س1) ماهي أهم خدمات المؤسسة ؟

ج1) تقوم أهم خدمات مؤسسة أنفا ميديس على:

تطوير الإنتاج وتعبئة وتسويق الأدوية للاستخدام البشري بصورة جافة وخالية من الجراثيم على مستوى موقع الإنتاج في سيدي قاسي - ولاية الطارف

التعليق: من خلال الإجابة نستنتج ان مؤسسة انفا ميديس لا يقتصر دورها على الإنتاج المتنوع فقط بل التسويق أيضا وهذا مايساهم في جلب عملاء جدد وزيادة حصتها في السوق

س2) إلى ماذا تهدف المؤسسة ؟ وماهي إستراتيجية تحقيقها ؟

ج2) الأهداف الإستراتيجية :

— زيادة الإيرادات

—رضا العملاء

— ضمان تنفيذ نظام إدارة الجودة بفعالية

— توفير المعلومات الموثوقة في وقت محدد

— تحقيق برامج الإنتاج في اقل وقت ممكن وتقليل معدل المعالجة

— تطوير المزيد من المنتجات بأشكالها الجافة والسائلة

— زيادة حصتنا في السوق والتواجد ضمن المراتب 5 الأولى.

— تحسين أدوات الإنتاج لدينا وفقا للتطور التكنولوجي لضمان جودة منتجاتنا

— توفير ظروف عمل آمنة وصحية لمنع حوادث العمل والأمراض

— الحفاظ على البيئة ومنع أي تلوث بيئي

— تطوير المهارات والتشاور ومشاركة الموظفين وممثليهم

إستراتيجية تحقيق الأهداف:

— تطوير المساحة التجارية على مستوى الأراضي الوطنية

— توسيع نطاق مجموعته العلاجية

— الفوز بالسوق الدولية

— زيادة قدرة الإنتاج

— ضمان توافق منتجاتنا مع المتطلبات القابلة للتطبيق

— رضا الأطراف المعنية وفقا للمتطلبات التنظيمية

— تعزيز كفاءة العمليات

— السيطرة على المخاطر المرتبطة بأنشطتنا

— التنبؤ بالحالات أو الممارسات التي تعتبر خطيرة

— السيطرة على مقدمي الخدمات الخارجيين

— ضمان احترام متطلبات الصحة والسلامة المهنية

— تنظيم استهلاك الموارد الطبيعية والطاقة

— تقليل كمية النفايات المتولدة

— السيطرة على الانبعاثات السائلة

— ضمان تطوير وتعزيز مهارات الموظفين

— ضمان توعية ومشاركة ومشاركة الموظفين في وضع الخطط وتنفيذها وتحسين نظام الإدارة المتكامل

التعليق: نرى ان مؤسسة انفاميديس تسعى إلى تطوير منتجاتها وتشجيع البحث العلمي وهذا ما يساعدهم عل

النهوض بالمؤسسة والعمل من اجل

س3) ماهي الجهة المتحكمة في المؤسسة ؟ (الدولة أو القطاع الخاص)

ج3) هي شركة خاصة أي قطاع خاص

التعليق: من خلال الإجابة نستنتج أن الإجابة تتوافق مع جهودات الدولة في التشجيع على استقطاب الاستثمارات في هذا المجال وتمكين المستثمرين من الاستفادة من الاتفاقيات الدولية التي تعقدها الدولة الجزائرية في مجال التبادلات التجارية

س4) هل تنشط على المستوى المحلي فقط أم تتوسع بيئة نشاطها ؟

ج4) تنشط شركة انفاميديس حاليا على المستوى المحلي لكنها تسعى للتوسع في نشاطها

التعليق: نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى توسيع نشاطها من خلال الاستغلال الأمثل لموقع ولاية الطارف الحدودي

س5) مامدى تأثير العوامل السياسية على المؤسسة ؟

ج5) تتم مراقبة صارمة لصناعة الأدوية من قبل حكومات العالم بأسره، وتؤثر التشريعات بشكل كبير على عمليات الصناعة. على سبيل المثال، تنظم إدارة الأغذية والأدوية (FDA) سلامة وفعالية الأدوية والأجهزة الطبية. تؤثر التشريعات التابعة لإدارة الأغذية والأدوية على الوقت والتكلفة المتعلقة بتطوير الأدوية الجديدة وتسويقها. كما يمكن أن تؤثر التشريعات على سعر الأدوية، مما قد يؤثر على الإيرادات والربحية للشركات، حيث تشير المخاطر السياسية إلى المخاطر التي قد تواجهها الشركات الناشئة في بلد حيث يكون هناك مستوى عالٍ من عدم الاستقرار أو الغموض السياسي ويجب على الشركات تقييم المخاطر السياسية في بلد ما قبل اتخاذ قرارات إستراتيجية.

على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي الاستثمار في بلد يكون فيه خطر سياسي عاليًا إلى خسائر مالية.

التعليق: باعتبار أن تحقيق الإيرادات الربحية للشركات هو من بين أبرز أهدافها فإن الإجابة صحيحة لان العوامل

السياسية تؤثر بصفة مباشرة على المؤسسات

س6) كيف يتم تسديد الضرائب والرسوم الجبائية ؟ (التعامل مع النظام الجبائي)

ج6) يتم دفع الضرائب عن طريق سحب المبلغ المستحق مباشرة من حساب الشركة عن طريق تطبيق إدارة الشركات الكبيرة للخزينة الحكومية. بالنسبة للرسوم التي تُدفع عن طريق وسائل بنكية، فإن رسوم الأنشطة المهنية للشركات الإنتاجية معفاة من الضرائب حيث يمكن أن تؤثر السياسات الضريبية بشكل كبير على الشركات ويمكن أن تقلل الضرائب العالية من ربحية الشركات، بينما يمكن أن تشجع الضرائب المنخفضة الى الاستثمار.

على سبيل المثال، أدى معدل الضريبة المنخفض على الشركات في أيرلندا إلى تدفق استثمارات أجنبية، مما ساهم في تحفيز اقتصاد البلاد .

التعليق: كانت إجابة المبحوث صحيحة لان مؤسسة انفاميديس حققت تطور عل مستوى الاستثمارات راجع للسياسة الضريبية الممنهجة من طرف الدولة والتعامل الأمثل معها

س7) من هم ابرز المنافسين ؟

ج7) من بين ابرز المنافسين في المؤسسات الصيدلانية :

• Sanofi سانوفي؛

• Chefaa شيفاء؛

• Biocar بيوكار

• Biothera بيوثيرا

• Hikma حكمة

• Sidal صيدال

التعليق: من خلال إجابة المبحوث نلاحظ أن هناك منافسة كبيرة لدى مؤسسة انفاميديس خاصة وأن ولاية الطارف أصبحت توفر 10% من الإنتاج الوطني من الأدوية والمواد الصيدلانية

س8) مامدى التزام مواكبة المؤسسة بالتحولات التكنولوجية ؟

ج8)

تدعم شركة انفاميديس التعامل بمختلف الأساليب التكنولوجية الحديثة

على سبيل المثال، مراقبة التفاعلات والملاحظات التي يتركها العملاء عبر منصات التواصل الاجتماعي حول المؤسسة ومنتجاتها التي تعبر عن مدى رضا العملاء

التعليق: من خلال الإجابة نستنتج ان مؤسسة انفاميديس مؤيدة للتكنولوجيا ومواكبة للعصرنة الحديثة في التعامل مع عملائها والعمال فيما بينهم وفي التصنيع والإنتاج

س9) كيف يقاس رضا العملاء في المؤسسة؟ (الولاء للمنتجات أو لا)

ج9)

__ مراقبة وتحليل الشكاوى التي تتلقاها المؤسسة وكيفية معالجتها لتحديد نقاط الضعف وتحسين الخدمة

__ تحليل نسبة العملاء الذين يستمرون في استخدام المنتجات لفترة طويلة

__ مراقبة منصات التواصل الاجتماعي لمعرفة التفاعلات والملاحظات التي يتركها العملاء حول المؤسسة ومنتجاتها

__ تقييم المنتجات عن طريق منصات التجارة الالكترونية

__ مدى سرعة استجابة المؤسسة لاستفسارات العملاء والإجابة على استفساراتهم ومعالجة مشاكلهم

التعليق: من خلال الإجابة نرى أن المؤسسة تبدي اهتماما كبير في رضا العملاء وذلك لإتباعها مجموعة من الطرق التي

تساهم في معرفة مدى إعجاب واهتمام العملاء بالمنتجات المنتجة من طرف المؤسسة

س10) هل تعاني الشركة من مشكل التوريد ؟

ج10) نعم تعاني مشكل التوريد لأنه مرتبط بسياسات التجارة والتي هي مجال آخر حيث يمكن أن تؤثر السياسات

الحكومية على العمليات التجارية حيث يمكن للحكومات فرض رسوم جمركية أو عوائق أخرى على التجارة لحماية

الصناعات الوطنية أو تعزيز بعض العلاقات التجارية.

و يمكن أن تؤثر هذه السياسات بشكل كبير على الشركات التي تستورد أو تصدر البضائع، على سبيل المثال، يمكن أن

تزيد الرسوم الجمركية على البضائع المستوردة من تكلفة إنتاج الشركة التي تعتمد على هذه البضائع، بينما يمكن أن يفتح

اتفاق تجاري يقلل من العوائق التجارية أسواقاً جديدة لمنتجات الشركة.

التعليق : حسب الإجابة نستنتج ان مؤسسة انفاميديس ليست هي الوحيدة التي تعاني من مشكل التوريد نظرا

لسياسات التجارة والسياسات الحكومية التي تؤثر على العمليات التجارية

س11) ماهي ابرز نقاط قوة وضعف المؤسسة ؟

ج11) نقاط القوة :

__ تقديم مجموعة واسعة من المنتجات الصيدلانية التي تلبى احتياجات العملاء بتكلفة مناسبة وجودة عالية

- _ الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين التكنولوجيا الطبية
- _ تطوير منتجات تتوافق مع الظروف الصحية والاجتماعية المحلية
- _ القدرة على الاستجابة للطلب بسرعة وتلبية الطلبات المستعجلة ،على سبيل المثال دعم الدولة الجزائرية وشعبها من طرف مؤسستنا انفا ميديس في جائحة كورونا (أي التوجه لتلبية الاحتياجات الوطنية)
- _ احتواء المؤسسة على منتجات ذات جودة جيدة وسليمة وذلك لاحترامنا للمعايير الصحية والتقييد بالقوانين والتشريعات الصادرة من قبل الدولة
- _ احتواء المؤسسة على موقع جغرافي مميز

نقاط الضعف :

- _ رغم مواكبة التطور والتكنولوجيا إلا أن الشركة تواجه في بعض الأحيان صعوبة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج والتصنيع
 - _ وجود بعض المشاكل المالية الطفيفة خاصة مع تكاليف البحث والتطوير العالية والتكاليف التشغيلية الأخرى
 - _ صعوبة الحصول على براءة اختراع للمنتجات الجديدة
 - _ عدم وجود مصادر متنوعة للإيرادات
 - _ عدم وجود دورات تكوينية في مجال صناعة الأدوية والمواد الصيدلانية مما يؤدي الى نقص كفاءة العاملين
 - _ غياب الدور النقابي مما أدى إلى عدم إشراك العاملين في اتخاذ القرار
 - _ عدم توفير تحفيزات وعلاوات للعمال من اجل خلق الجو المناسب للعمل
- التعليق :** من خلال الاجابة عن السؤال المطروح نستنتج انه توجد بعض العوامل الداخلية التي تؤثر بالسلب على المؤسسة ألا وهي نقاط الضعف ولا يمكن علاجها وتحويلها الى نقاط قوة الا بعد الاعتراف بوجودها
- س12) ماهي الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المؤسسة ؟**

ج12) التهديدات :

- _ التنافس الشديد في المجال المهني واستغلال المهارات

PCH _ تهديد بتعليق أو إلغاء عقد الشراء من قبل

_ القيود التنظيمية والقانونية المتعلقة بالاستيراد، مثل قانون المالية (زيادة في الضرائب المتعلقة بالأنشطة، وزيادة الرسوم الجمركية)

_ عدم استقرار في سياسة التسعير (تخفيض في الأسعار المرجعية للأدوية)

_ محطة وقود مجاورة للموقع

_ احتمال فقدان البيانات، والاختراق، والفيروسات

_ تطوير مساكن في منطقة المصنع

_ خطر الفيضانات وهذا راجع الى تواجد الشركة في منطقة عرضة للفيضانات

_ خطر الحرائق الغابية

_ انقطاع في المنتجات ذات الطلب العالي

الفرص:

_ سياسة الدولة التشجيعية للإنتاج المحلي

_ حظر استيراد المنتجات الصيدلانية

_ وجود بنوك تسهل تمويل العمليات الاقتصادية في قطاع الصيدلة

_ إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية

_ علاقة جيدة مع الجيران

_ المساهمة في تنمية المنطقة

_ قرب مزود خدمة حرق النفايات

التعليق : ومنه نرى أن المؤسسة تقوم بمتابعة وتقييم البيئة الخارجية بانتظام لتحديث استراتيجيات الشركة والاستغلال الأمثل للفرص وسرعة التعامل مع التهديدات.

س13) هل يوجد تجديد وابتكار في المنتجات مقارنة بالمنافسين ؟

ج13) نعم يوجد تجديد وابتكار والذي سيكون بمثابة تحدي للمؤسسة لتطوير الأدوية والتوجه نحو السوق بمنتجات جديدة ذات جودة وتكلفة مناسبة

التعليق : نستنتج أن المؤسسة تسعى للابتكار والنمو والازدهار في تصنيع ونتاج المواد الصيدلانية مما يؤدي إلى المساهمة في تقدمها ووضع اسم في السوق المحلية وخلق ميزة تنافسية مع المنافسين في السوق

س14) بالتقريب ماهو رقم الأعمال خلال السنوات الماضية ؟

ج14) قدر بالتقريب رقم أعمال مؤسسة انفا ميبس ب: 590000000.00 دينار جزائري

وذلك بتصنيع الأدوية الجنيصة بطاقة إنتاجية تقدر ب 100 مليون علبة سنويا من بينها :

_ 35 مليون علبة في شكل جاف من أقراص وكبسولات

_ 15 مليون علبة في شكل سائل غير معقم كالشراب والمحاليل

_ 50 مليون علبة أخرى سائلة ومعقمة كالحقن

التعليق : ومنه نستنتج أن مؤسسة انفا ميديس ازداد رقم أعمالها عن مما سبق والذي كان يقدر ب 167000000.00 دينار جزائري دلالة على أنها في تقدم وازدهار حيث تسعى إلى توسيع أعمالها

نتائج المقابلة:

حسب الدراسة التي قمنا بها في المؤسسة الصيدلانية انفا ميديس وبعد المقابلة تحصلنا على نتائج لأجوبة المقابلة والتي تمثلت في:

_ تؤكد نتائج الدراسة أن مؤسسة انفاميديس تقوم على مجموعة من الخدمات وتهدف إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية حيث كلما كانت قدرة المؤسسة كبيرة في اختيار أهدافها الإستراتيجية كلما كانت قادرة على التغيير بشكل أفضل وأسرع؛

_ تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة بين سرعة الاستجابة وإدارة التغيير حيث تدل سرعة الاستجابة على مدى سرعة المؤسسة في اتخاذ القرار خاصة عند حدوث مخاطر متوقعة أو غير متوقعة؛

- تؤكد النتائج على أن مؤسسة انفاميديس لديها مجموعة واسعة من العوامل الداخلية والخارجية التي يجب العمل على تطويرها من اجل تحقيق الربحية للمؤسسة؛
- تؤكد نتائج الدراسة أن مؤسسة انفاميديس حققت تزايد مستمر في رقم الاعمال مما يدل على القدرة على توسيع نطاق أعمالها من خلال الموقع الاستراتيجي والحدودي للمؤسسة؛
- تؤكد نتائج الدراسة على انه كلما كان معدل الضريبة مرتفع أثر بالسلب على ربحية المؤسسة وكلما كان منخفض ساهم في تطوير المؤسسة وشجع على الاستثمار؛
- تؤكد نتائج الدراسة انه ليست مؤسسة انفاميديس فقط تعاني من مشكل التوريد بل معظم مؤسسات الدولة الجزائرية وذلك راجع للسياسات القانونية التي تنتهجها الدولة الجزائرية من عراقيل ورسوم جمركية؛
- تؤكد نتائج الدراسة على وجود علاقة بين المتغيرات (نقاط قوة والضعف / الفرص والتهديدات) والاستفادة منها في تعظيم الفوائد والاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر؛
- تؤكد نتائج الدراسة أن للمؤسسة مجموعة من المنافسين البارزين في إنتاج وتصنيع الأدوية مما أدى إلى خلق منافسة في السوق ودفع مؤسسة انفاميديس السعي للابتكار والتطوير من اجل التقدم وضمان مكانة ضمن الخمسة الأوائل في إنتاج أدوية الطب البشري؛
- تؤكد نتائج الدراسة أن المؤسسة مهتمة بمدى إعجاب العملاء لمنتجاتها ورضائهم لتصحيح الأخطاء وتلبية الحاجيات في أسرع ما يمكن.

المطلب الثاني: اسقاط نموذج swot على البيئة العامة للمؤسسة

بعد الدراسات التي قمنا بها والمقابلة التي اجريناها في مؤسسة انفاميديس، مع مدير الموارد البشرية حول موضوع المذكورة الذي يشمل مؤسستهم ألا وهو التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة انفاميديس - سيدي قاسي - حيث قمنا باستنتاج مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية والمتمثلة في نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، والفرص التهديدات في البيئة الخارجية.

الجدول رقم (2-1): يوضح اسقاط نموذج swot على البيئة العامة للمؤسسة

نقاط الضعف :	نقاط قوة :
● رغم مواكبة التطور والتكنولوجيا الا ان المؤسسة	● تقديم مجموعة واسعة من المنتجات الصيدلانية

<p>التي تلبي احتياجات العملاء بتكلفة مناسبة وجودة عالية</p> <ul style="list-style-type: none"> ● الاستثمار في البحث والتطوير وتحسين التكنولوجيا الطبية ● تطوير منتجات تتوافق مع الظروف الصحية والاجتماعية المحلية ● القدرة على الاستجابة للطلب بسرعة وتلبية الطلب المستعجل ● احتواء المؤسسة على موقع جغرافي مميز ● احتواء المؤسسة على منتجات ذات جودة جيدة وسليمة وذلك لاحترامنا للمعايير الصحية والتقييد بالقوانين والتشريعات الصادرة من قبل الدولة 	<p>تواجه في بعض الاحيان صعوبة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في عملية الانتاج الحديثة والتصنيع</p> <ul style="list-style-type: none"> ● وجود بعض المشاكل المالية الطفيفة خاصة مع تكاليف البحث والتطوير العالية والتكاليف التشغيلية الاخرى ● صعوبة الحصول على براءة اختراع للمنتجات الجديدة ● عدم وجود مصادر متنوعة لليرادات ● عدم وجود دورات تكوينية في مجال صناعة الادوية والمواد الصيدلانية مما يؤدي الى نقص كفاءة العاملين ● غياب الدور النقابي مما ادى الى عدم اشراك العاملين في اتخاذ القرار ● عدم توفير تحفييزات وعلاوات للعمال من اجل خلق الجو المناسب للعمل
<p>الفرص :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● سياسة الدولة التشجيعية للإنتاج المحلي ● حظر استيراد المنتجات الصيدلانية ● وجود بنوك تسهل تمويل العمليات الاقتصادية في قطاع الصيدلة ● ادارة العلاقات مع الاطراف المعنية ● المساهمة في تنمية المنطقة ● قرب مزود حرق النفايات 	<p>تهديدات :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● التنافس الشديد في المجال المهني واستغلال المهارات ● تهديد بتعليق او الغاء عقد الشراء من قبل PCH ● القيود التنظيمية والقانونية المتعلقة بالاستيراد ● عدم الاستقرار في سياسة التسعير ● محطة وقود مجاورة للموقع ● تطوير مساكن في منطقة المصنع ● خطر الفيضانات وهذا راجع الى تواجد المؤسسة في منطقة عرضة للفيضانات

● خطر الحرائق الغابية

أولاً : نقاط القوة :

تمتلك مؤسسة انفاميديس مجموعة من نقاط القوة التي يمكن اجمالها وتحليلها في ما يلي:

- تقدم مؤسسة انفاميديس مجموعة واسعة من المنتجات الصيدلانية التي تلي احتياجات العملاء بتكلفة مناسبة وجودة عالية حيث تبدو مؤسسة انفاميديس ملتزمة بتقديم منتجات صيدلانية ذات جودة وبأسعار تنافسية لتلبية احتياجات العملاء و يشكل هذا الاهتمام المزدوج بالجودة والتكلفة خطوة إيجابية نحو تحسين الوصول إلى الرعاية الصحية وجعلها أكثر قابلية للوصول للجميع مما يساهم في تطويرها وجذب عملاء جدد و الذي سيزيد من إنتاجيتها
- استثمار مؤسسة انفاميديس في البحث والتطوير وتحسين التكنولوجيا الطبية يعكس التزامها بالابتكار وتحسين الخدمات الصحية حيث يساهم هذا الاستثمار في تطوير منتجات جديدة وتحسين العلاجات الحالية، مما يعزز جودة الرعاية الصحية التي تقدمها المؤسسة وتعزز مكانتها في السوق
- تطوير منتجات تتوافق مع الظروف الصحية والاجتماعية المحلية يمثل تحدي مهم لمؤسسة انفاميديس حيث يجب فهم الاحتياجات والتحديات التي تواجه المجتمعات المحلية، والعمل على تطوير منتجات تلي هذه الاحتياجات بطريقة فعالة وملائمة فقد تشمل هذه الجهود تطوير علاجات للأمراض المحلية الشائعة، وتوفير منتجات بأسعار معقولة تتناسب مع قدرة السكان المحليين على الوصول إليها. بالتالي، يمكن لمثل هذه الجهود أن تعزز الصحة العامة وتساهم في تعزيز التنمية المجتمعية
- القدرة على الاستجابة بسرعة وتلبية الطلبات المستعجلة تعتبر أساسية في تقديم خدمات صيدلانية فعالة حيث تتطلب هذه القدرة على تلبية الحاجات العاجلة للأدوية والمنتجات الطبية في أقصر وقت ممكن، وخاصةً في حالات الطوارئ والظروف الطارئة و لتحقيق هذا، يجب على المؤسسات تطوير سلاسل توريد فعالة وإدارة محكمة للمخزون، بالإضافة إلى تبني الابتكار في تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع. بالإضافة إلى ذلك، يمكن استخدام التكنولوجيا والحلول الرقمية لتيسير عمليات الطلب والتوزيع بفعالية
- احتواء المؤسسة على موقع جغرافي مميز يمكن أن يكون ميزة كبيرة وذلك لتموقع المؤسسة في ولاية حدودية وقرب مطار وميناء ولاية عنابة و الذي سيؤدي الى تسهيل وصول العملاء إلى المؤسسة وتوزيع المنتجات بشكل أكثر فعالية وتقليص

مدة استيراد المواد الخام . بالإضافة إلى ذلك، يُمكن الموقع المميز من تعزيز الوعي بالعلامة التجارية وزيادة الجذب للعملاء، مما يجعل المؤسسة وجهة مفضلة لهم.

ثانيا: نقاط الضعف:

✓ رغم مواكبة التطور والتكنولوجيا الا ان المؤسسة تواجه في بعض الأحيان صعوبة في تطبيق التكنولوجيا الحديثة في عمليات الإنتاج والتصنيع وهذا راجع لبروز بعض المشاكل المالية الطفيفة خاصة مع تكاليف البحث والتطوير العالية والتكاليف التشغيلية الاخرى حيث ان معظم المساهمات في هذا المجال تأتي من القطاع العام التي تسهم في امداد مؤسسات القطاع الخاص

✓ صعوبة الحصول على براءة الاختراع للمنتجات الجديدة وهذا راجع الى عدة أسباب منها نقص البحث والتطوير، ضعف البنية التحتية، التشريعات واللوائح المعقدة وهذه العوامل قد تجمع معا لتجعل من الصعب على بعض المؤسسات لصناعة الادوية والمواد الصيدلانية في الجزائر للحصول على براءة الاختراع.

✓ عدم وجود دورات تكوينية في مجال صناعة الادوية والمواد الصيدلانية بالإضافة الى غياب شبه تام للدور النقابي مما أدى الى نقص كفاءة العاملين وهذا قد يساهم في ضعف شخصية العاملين وعدم قدرتهم على اتخاذ القرار واقتصراره على الإدارة العليا مما يؤدي الى عدم تحقيق استراتيجية المؤسسة الرامية الى التطور ودخول السوق الدولية.

✓ عدم توفير التحفيز والعلاوات للعمال يمكن أن يؤثر سلبيًا على الجو في مكان العمل وعلى أداء الموظفين. فتقديم التحفيز والمكافآت يُعتبر عاملاً محفزًا للإنتاجية ورفع معنويات العمال، كما يُسهم في خلق بيئة عمل إيجابية وتعزيز الولاء للشركة. بالإضافة إلى ذلك، قد يؤدي عدم وجود التحفيز إلى عدم الرضا عن العمل وانخفاض الدافعية، مما ينعكس سلبيًا على الأداء العام ومستوى الانخراط في العمل. لذلك، من الضروري توفير نظام مناسب للتحفيز والمكافآت لتعزيز رضا وإنتاجية الموظفين وخلق جو عمل مشجع ومثير للابتكار.

ثالثا: الفرص :

■ حضر استيراد المنتجات الصيدلانية والادوية حيث ان هذا الاجراء يساهم في تشجيع مؤسسة انفاميديس على زيادة انتاجها في السوق المحلية وفتح أسواق جديدة؛

● قرب مزود خدمة حرق النفايات مما يؤدي الى سهولة التخلص من بقايا الإنتاج حفاظا على البيئة المحيطة بالعمل والظروف الصحية والاجتماعية الخاصة بمؤسسة انفاميديس؛

- المساهمة في تنمية المنطقة وذلك بخلق فرص عمل، الاستثمار في التنمية المحلية، المساهمة في المشاريع الاجتماعية، التعاون مع المجتمع المدني، ومنه تلعب مؤسسة انفاميديس دورا هاما في دعم الاقتصاد المحلي وتنمية المنطقة بشكل خاص؛
- وجود بنوك تسهل تمويل العمليات الاقتصادية في قطاع انتاج المواد الصيدلانية والادوية من خلال عدة طرق منها تقديم التمويل اللازم، توفير وتسهيل الخدمات المالية، الاستشارات المالية وتوفير الضمانات والتأمين، ومنه تلعب البنوك دورا حيويا في تسهيل وتمويل العمليات الاقتصادية في قطاع انتاج المواد الصيدلانية والادوية من خلال توفير الخدمات المالية والاستشارية المناسبة وتسهيل العمليات المختلفة؛
- سياسة الدولة التشجيعية للإنتاج المحلي تعد أساسية لتعزيز الاقتصاد المحلي وتحقيق الاكتفاء الذاتي يمكن أن تشمل هذه السياسات تقديم مجموعة من التحفيزات والحوافز للمؤسسات المحلية لتشجيعها على زيادة الإنتاج المحلي وتطوير صناعاتها ومن بين هذه الحوافز قد تكون تخفيضات في الضرائب، وتسهيلات في الحصول على التمويل، وتقديم دعم للبحث والتطوير، وتوفير التدريب والتأهيل للعمالة المحلية، وتوفير الحماية التجارية للصناعات المحلية. بهذه الطريقة، تعمل الدولة على خلق بيئة مشجعة للإنتاج المحلي وتعزيز الاستدامة الاقتصادية؛
- تصنف إدارة العلاقات مع الأطراف المعنية كفرصة للمؤسسة لأنها تعتبر جزءاً أساسياً من استراتيجية الأعمال لأي مؤسسة، حيث تساعد في بناء علاقات قوية ومستدامة مع مختلف الشركاء والمعنيين، مما تساهم في تحقيق النجاح والاستدامة على المدى الطويل.

رابعا: التهديدات:

- التنافس الشديد في المجال المهني واستغلال المهارات وهذا ما يؤثر سلبا على مؤسسة انفاميديس بعدة طرق منها تراجع الربحية، تقلب السوق مما يجعل التخطيط للمستقبل وتوقع الطلب والأرباح، زيادة الضغط على العمال وفي بعض الحالات قد يؤدي التنافس الشديد الى فقدان العملاء اذ لم تتمكن المؤسسة من تلبية توقعاتهم وتلبية رضا العملاء، حيث من المهم ان تكون مؤسسة انفاميديس حذرة وتعمل على تطوير استراتيجيات مستدامة للتنافس وتحقيق التوازن للاستفادة من المزايا التنافسية وتقليل المخاطر السلبية المحتملة.
- التهديد بتعليق او الغاء عقد الشراء من قبل الصيدلية المركزية للمستشفيات PCH وهذا راجع الى مجموعة من المعايير والأسباب منها عدم مطابقة المنتج للمواصفات الفنية ومخاطر الجودة والسلامة وتغيرات في التشريعات والتنظيمات

الصحية ومشاكل في التوريد حيث على مؤسسة انفاميديس التقييد بالشروط و عدم الوقوع في المشاكل والتهديدات المرطبة بعقد الشراء من قبل الصيدلية المركزية للمستشفيات (PCH) pharmacie centrale des hopitaux

- عدم استقرار في سياسة التسعير أي التخفيض في الأسعار المرجعية للأدوية وهذا ينجم عنه تغيرات في تكاليف الإنتاج والطلب والعرض بالإضافة الى التكنولوجيا الجديدة والتغيرات في السياسات الحكومية حيث ان على الحكومة تحقيق توازن بين توفير الوصول الى الادوية بأسعار معقولة وتعزيز الابتكار والاستثمار في الصناعة الدوائية.

- وجود تهديدات في المنطقة وذلك لوجود محطة وقود مجاورة لموقع المؤسسة بالإضافة الى خطر الحرائق والفيضانات حيث يجب الاستعداد لمثل هذه التهديدات وسرعة التعامل معها وتقييم البنية التحتية لضمان قدرتها على تحطى المخاطر

المطلب الثالث: النتائج العامة للدراسة

يعتبر البعد الاستراتيجي في التسيير أحد العوامل الرئيسية التي تساعد المؤسسات على فهم وضعها الحالي والمستقبلي بدقة فالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة لا تفسر من خلال فكرة مستقبلية غامضة بل تتعلق بقدرة الإدارة على جذب الموارد ووضع الاستراتيجيات المستقبلية بالإضافة الى التفكير في طبيعة البيئة التنافسية المتوقعة.

- يتطلب نجاح استراتيجية المؤسسة للقيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، والقيام بمسح شامل لبيئتها الخارجية والداخلية مدعومة باستخدام تقنيات التحليل الاستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار استراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة حيث ان صياغة الإستراتيجية يتطلب على المؤسسة تحديد اتجاهها الاستراتيجي من رؤية ورسالة للمؤسسة ولا يتم ذلك إلا بعد تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

- تؤكد هذه النتائج على ان التشخيص الاستراتيجي هو اهم مرحلة اثناء صياغة الاستراتيجية؛

- يساعد التحليل الاستراتيجي سوات SWOT المنظمة في تحديد رسالتها و أهدافها حيث يعتبر ركيزة مهمة من ركائز التحليل الاستراتيجي و نقطة البداية ويساهم تحليل سوات SWOT في تحديد نقاط القوة المتاحة التي يمكن تفعيلها لمواجهة المشاكل واستخلاص الفرص و السيطرة على جوانب الضعف ومواجهة التهديدات المحتملة؛

- احتواء مؤسسة انفاميديس على موقع جغرافي مميز؛

- حققت مؤسسة انفاميديس تزايد في رقم اعمالها من 167000000.00 دج الى 590000000.00 دج

- يمتاز محيط مؤسسة انفاميديس الذي تنشط فيه بحدة المنافسة وطنيا ومن اهم منافسيها مؤسسة صيدال؛

- تتمثل مصادر تمويل مؤسسة انفاميديس في مصادر داخلية وخارجية (البنك)؛

- تتبنى مؤسسة انفاميديس تكنولوجيا نظم المعلومات والاتصالات في ممارسة اعمالها ومتابعة العملاء لمعرفة مدى رضاهم لتصحيح الأخطاء وتلبية حاجياتهم؛

- تقوم مؤسسة انفاميديس بمتابعة اللوائح والقوانين التي تتعلق بمختلف أنشطتها والتعديلات المناسبة؛
- ان تحليل نقاط القوة والضعف لمؤسسة انفاميديس له دور في تحسين أداء المؤسسة، بينما تحليل الفرص التهديدات ليس له دور في تحسين أدائها؛
- تعاني مؤسسة انفاميديس من مشكل التوريد كمعظم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وذلك راجع للسياسات او القيود التي تفرضها الدولة الجزائرية.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسات الميدانية التي أجريناها في المؤسسة الاقتصادية انفاميديس، سعينا لفحص مدى اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج SWOT. هدفنا كان الوصول إلى استراتيجية مناسبة تمكن المؤسسة من المنافسة بفعالية وضمان استمراريتها في هذه البيئة المتغيرة بسرعة.

وباختصار، تتطلب التحولات السريعة في بيئة الأعمال اليوم من المؤسسات اتخاذ إجراءات استباقية، ومن أهم هذه الإجراءات تحليل بيئتها باستخدام أدوات مثل نموذج SWOT لضمان وجود استراتيجية ملائمة تمكنها من التكيف والبقاء في مواجهة المنافسة المتزايدة.

خاتمة

يلعب البعد الاستراتيجي في إدارة المؤسسات دوراً حاسماً في فهم الوضع الحالي والمستقبلي لها حيث تُوضح الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة الاتجاهات المستقبلية، مع التركيز على جذب الموارد اللازمة ووضع الاستراتيجيات الملائمة وتُعزّز هذه الرؤية القدرة على التفكير في طبيعة البيئة التنافسية المتوقعة، ويتم ذلك من خلال تحليل علمي للبيانات والمعلومات المتاحة ولنجاح الإستراتيجية التنظيمية يتطلب تبنى عدد من الخطوات المتتابعة، بدءاً من تحديد الاتجاه الاستراتيجي وإجراء تحليل شامل للبيئة الداخلية والخارجية. وتؤكد هذه الخطوات على أهمية التشخيص الاستراتيجي كمرحلة أساسية في صياغة الإستراتيجية.

يعد التشخيص الاستراتيجي أداة حيوية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسة الاقتصادية على مواجهة التحديات واستغلال الفرص في بيئة أعمال متغيرة ومعقدة. من خلال تحليل دقيق للعوامل الداخلية والخارجية، يمكن للمؤسسات فهم نقاط القوة والضعف لديها، وكذلك الفرص والتهديدات التي تواجهها.

ويمكّن التشخيص الاستراتيجي المؤسسات من اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وبيانات موثوقة، مما يساعد على تحسين الأداء العام وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم هذا التشخيص في بناء رؤية مستقبلية واضحة، ووضع استراتيجيات فعّالة تعزز من مرونة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة في السوق حيث أثبتت الأدوات التحليلية مثل تحليل SWOT أهميتها في توفير رؤى قيمة للمؤسسات الاقتصادية، هذه الأدوات لا تساعد فقط في تحديد الوضع الحالي، ولكنها أيضاً تمكّن من توقع التغيرات المستقبلية والتخطيط لها بفعالية .

في الختام، يمكن القول إن التشخيص الاستراتيجي يشكل العمود الفقري لأي عملية تخطيط استراتيجي ناجحة، حيث يتحتم على مؤسسة اناميديس أن تتخذ مجموعة من الإجراءات و التدابير مما يجعلها تواكب هذه التغيرات المتسارعة وتقف في وجه موجات المنافسة ولن يتسنى ذلك للمؤسسة دون ان تقوم بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية واكتشاف نقاط قوتها وضعفها والفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها ومن ثم معالجتها للوصول إلى الإستراتيجية الملائمة التي تمكنها من المنافسة وتضمن لها البقاء والاستمرار من خلال الدراسات الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الاقتصادية انغاميديس لمعرفة فيما إذا كانت هذه المؤسسة تهتم بالتشخيص الاستراتيجي باستخدام نموذج سوات SWOT.

الاقتراحات والتوصيات:

- على المؤسسات ان تعتمد على التشخيص الاستراتيجي بشكل دائم لمعرفة أي تغيير في السوق بدلا من استخدامه في مجالات معينة فقط كطرح منتج او دخول سوق جديدة
- تشجيع انتاج الادوية الجنيس التي تتميز بانخفاض تكاليفها و إمكانية تسخ جزئياتها الام و العمل على تطوير هذه الادوية في جانبها الشكلي و الاستعمالي مع التقيد بشروط التصنيع و مواصفات الجودة
- تطوير التعاون مع الشركات الدوائية الأخرى بالإضافة الى توفير البيئة البحثية اللازمة
- يجب على مؤسسة انفاميديس تبني استراتيجية تسويقية فعالة اين تعتمد فيها على تحديد كل الأهداف و كذا الفرص التسويقية المتاحة مع محاولة السيطرة على مختلف الأسواق المستهدفة بالضافة الى حرصها الشديد على دراسة كل الخطوات و تحركات المنافسين في هذا المجال لتحديد كافة التهديدات و بعدها تقوم باستغلالها لنقاط قوتها و نقاط ضعف منافسيها
- تنشيط حملات ترويجية وتكثيف عمليات البحث و تطوير شبكات التوزيع و ذلك لاخترق اكبر عدد من الأسواق
- ضرورة الاهتمام وتفعيل وتفعيل التحليل الاستراتيجي داخل المؤسسة
- الاهتمام أكثر بمتابعة البيئة الداخلية و توسيع دائرة الاهتمام بالبيئة الخارجية و عدم حصرها في المنافسين و الزبائن

افاق الدراسة :

- بعد معالجة إشكالية المذكرة الخاصة بنا , اتضحت لنا مجموعة من المواضيع التي يمكن ان تكون موضوع الدراسة :
- أهمية مصفوفة سوات في تحديد الاختيارات الاستراتيجية
 - دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين أداء المنظمة
 - دور التشخيص الاستراتيجي الخارجي في توسع نشاط المؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1. ابن حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في العالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007
2. أبو بكر محمود مصطفى، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2013.
3. اثبت عبد الرحمان إدريس، مجال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية، مصر، الدار الجامعية، 2003 .
4. الأحد ماهرة الدليل العلمي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية الدار الجامعية، مصر، الطبعة الرابعة، 2009
5. احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الإسكندرية، 1999.
6. إباد عبد الفتاح النصور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2014.
7. بيومي محمد عماره، التسويق الدولي، جامعة بنها مصر، 2009
8. ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)، ط1، الدار الجامعية، 2002
9. ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003
10. جابر نصر الدين محاضرات في علم النفس الاجتماعي جامعة بسكرة قسم علم النفس، 2005
11. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2006
12. حبتور عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في العالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
13. حسام محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1982
14. الحسن عبد الله باشورة ترار، عبد المجيد البزاوي وآخرون، البحث العلمي، مفاهيم أساليب تطبيقات مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
15. حسن علي الزعبي، نظم المعلومات الاستراتيجية " مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005
16. حمدي أبو الفتوح، عطبة منهجية البحث العلمي وتطبيقها في الدراسات التربوية والفقهية، دار النشر، الجامعات، القاهرة، ط1، 1996.
17. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج متكامل)، دار اليازوري، الأردن، 2007

18. خالد محمد طلال بني حمدان، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
19. زكريا مطلق الدوري: الإدارة الاستراتيجية " مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، اليازوري، عمان، 2005
20. سيد خطاب عايدة، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، عين الشمس، مصر، ط1998، 2
21. شوقي ناجي جواد، المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، ط1 دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010
22. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008
23. ظاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متفاعل، دار وائل، الأردن، ط5
24. الظاهر نعيم، الإدارة الاستراتيجية، ط1، عالم الكتاب الحديث، وجدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، 2009
25. عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002
26. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الاستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2012.
27. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004
28. علي الزغبى حسن، نظم المعلومات الإستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2015.
29. عمر وصفي عقلي، قيس عبد المؤمن، المؤسسة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007
30. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار صفاء: عمان، الأردن
31. فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، عمان الأردن 2000.
32. ماجد عبد المهدي مساعدة، الادارة الاستراتيجية (مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والطباعة والتوزيع، الأردن، 2013.
33. محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود نظرية المؤسسة دار المسيرة التوزيع، 2009
34. محمد زيدان، استقلال المنهج العلمي، مؤسس شباب الجماعة للطباعة والنشر، 1980، ط4
35. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال عمان دار وائل، 2002
36. مرسي نبيل، سليم أحمد، الإدارة الاستراتيجية (الإدارة التنافسية - إدارة المعرفة - إدارة المخاطر)، ط1، مصر، الإسكندرية، الدار الجامعية.
37. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003

38. المغربي عبد المجيد عبد الفتاح، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرون، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
39. موريس أنجلز، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عليية ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر.
40. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2005
41. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.
42. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2005
43. وائل محمد إدريس وطاهر الغالي، الإدارة الاستراتيجية "المفاهيم العملية"، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- ثانيا: المجالات
1. بوعافية عادل، دراسة تأثير قوى المنافسة الخمسة لـ "porter" على تنافسية مؤسسات قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المجلد2، العدد4، 2018، ص593.
2. حمد شفاء، دور نظم المعلومات الاستراتيجية في تحليل البيئة التنافسية منظمات الأعمال دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات- تبسة، مجلة الافاق للدراسات الاقتصادية، المجلد5، العدد1، 2020.
3. داودي الطيب، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، المجلد5، العدد4، 2007.
4. زويلف محسن حسن إنعام، دور التحليل الاستراتيجي لأبعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الأزمات المالية. مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية للجامعة، 2009
5. الطيب الداودي، أثر تحليل البيئة الداخلية والخارجية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، العدد5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2007
6. عبد القادر خريش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول+الثاني، 578: ص، 2011
7. عبد المالك مزهودة، الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج swot إلى النظرية الاستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 4، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.
8. عطار عبد الحفيظ، شرارة وليد، واقع تطبيق التشخيص الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة - دراسة عينة من المؤسسات بالجزائر، مجلة دفاتر بوادكس المجلد 09 / العدد:01، 2020
9. هالة يجياوي، التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة أفاق للبحوث والدراسات المجلد 04، العدد1، 2021.

10. هالة يحياوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، مجلة آفاق للبحوث والدراسات، المجلد4، العدد 01، 2021

ثالثا: المذكرات والاطروحات

1. بن كران محمد الأخضر، سعيد عبد السلام: تأثير القيم التنظيمية على رؤساء المصالح، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية سوناطراك، قسم العلوم الاجتماعية، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة ورقلة، 2003
2. بوخریصة خدیجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم. - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال. الجزائر، جامعة وهران2، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران2 . 2015.
3. بوخریصة خدیجة، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، الجزائر، 2014
4. بوخریصة خدیجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم. مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال الجزائر، جامعة وهران 2: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2، 2015
5. جودي حنان، اقتصاد المؤسسة، محاضرات موجهة للسنة الثانية ليسانس، علوم تجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2020/2019.
6. حجازي إسماعيل، معاليم سعاد، دور التحليل الاستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة - بسكرة-، مجلة الاقتصاد الصناعي العدد 12، 2017.
7. خديجة بوصالحیح، دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة)، مذكرة لنيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة خميس مليانة، الجزائر، 2016
8. سوما علي سليمان، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المؤسسات، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة سوريا، 2007
9. عمار بوشناق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية: مصادرها، تنميتها وتطويرها، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002
10. عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقره بومرداس، ص 02.

11. الحمد فوزي على العلوم، رسالة المنظمة وأثرها في تطبيق الميزة العافية مذكرة ماجستير في العلوم ادارة الأعمال جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009

12. مخناش ابتسام، التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، اختصاص اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس سطيف 1، 2014/2015

13. واضح لهلاي، خالد بهلوي، أهمية التشخيص الاستراتيجي في نجاح استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة المركب الصناعي التجاري بالمسيلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة استراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2021/2020.

رابعاً: المراجع باللغة الاجنبية

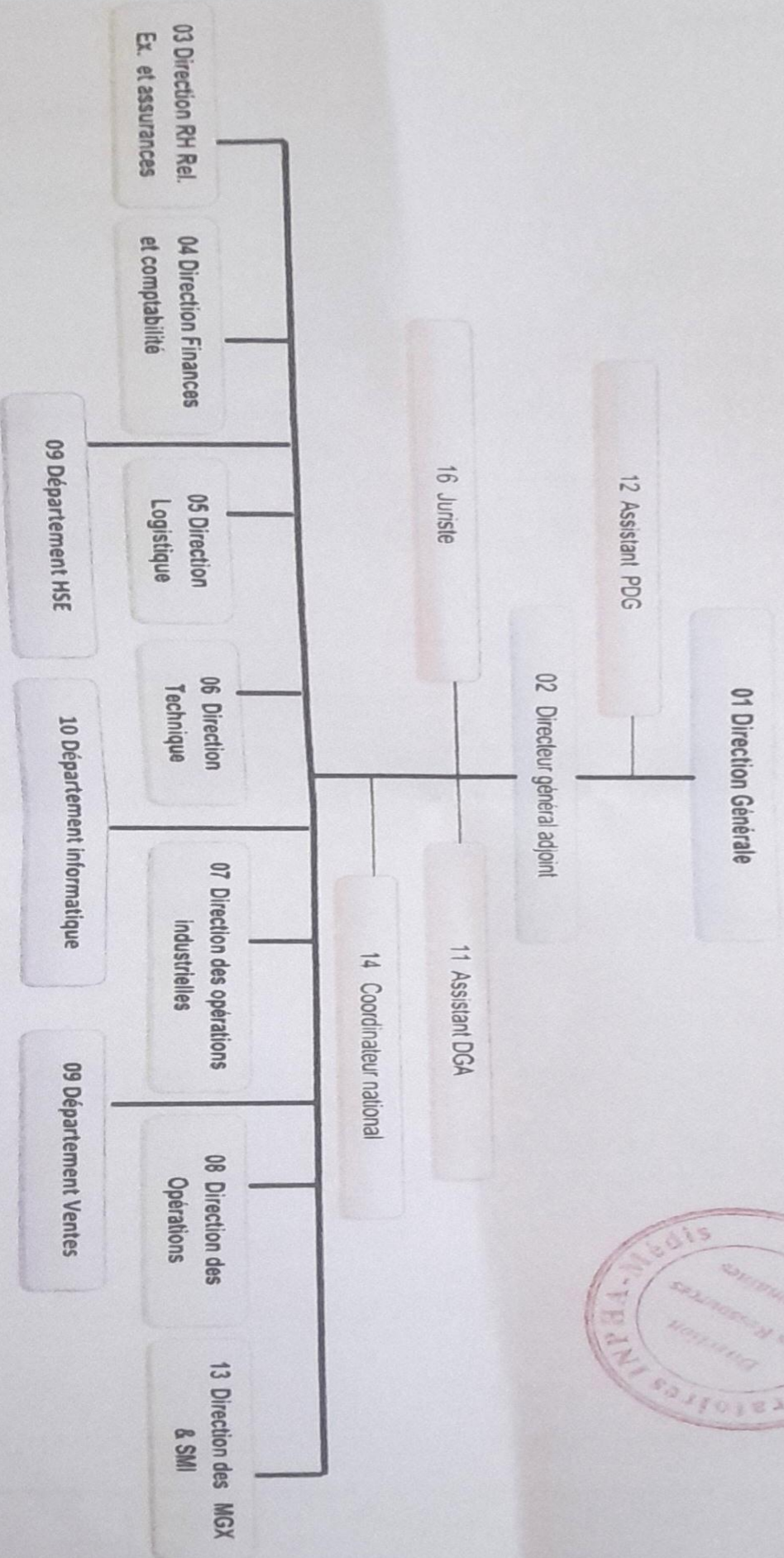
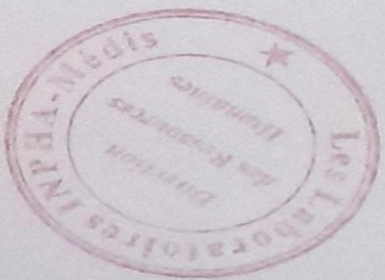
1. Mohamed Lamine Dhaoui et Boualem Abassi, Restructuration et mise à niveau d'entreprise guide méthodologique, Ministère de l'industrie, ONUDI, L'imprimerie moderne des arts graphique, Alger, 2003
2. Porter.M « l'avantage concurrentiel » Edition Dunod, Paris, France,1999

الملاحق

Code : OR 1
Version : 04

ORGANIGRAMME DIRECTION GENERALE

Page : 1/8
Date : 12/10/2009



جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

مقابلة مع مسؤول مؤسسة انفا ميديس INPHA-MEDIS

سيدي(ة) المحترم(ة) :

تهدف هذه المقابلة إلى جمع البيانات الضرورية و إلي من خلالها سأتمكن من محاولة الوصول إلى النتائج المحددة سلفاً، و قد تم اختياركم بغية الإجابة عن هذه الأسئلة المتعلقة بأطروحة لنيل شهادة الماستر في تسيير إدارة الأعمال الإستراتيجية و الموسومة بعنوان:

التشخيص الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة - مؤسسة انفا ميديس (سيدي قاسي ولاية الطارف)

تحت إشراف الدكتور :

_ مرابطي عبد الغاني

إعداد الطلبة:

_ بو علاق أنيس
_ عمي عبد الرؤوف

و عليه يرجى منكم إفادتنا بمجموعة من الأجوبة في إطار أكاديمي و موضوعي، حيث نعلمكم بأن هذه البيانات سوف تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط و ستعامل بسرية تامة. وأخيراً نشكركم كثيراً على حسن تعاونكم ومساهمتمكم الموضوعية في إثراء هذه الدراسة مع كامل الشكر والتقدير.



