



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

Faculté Des Sciences Économiques, Commercial Et Science De Gestion

السنة الجامعية: 2024/2023

الرقم التسلسلي:

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة في إطار متطلبات نيل شهادة الماستر

تحت عنوان:

# المتغيرات البيئية والإدارة الإستراتيجية - دراسة حالة -

تخصص: إدارة إستراتيجية

تحت إشراف:

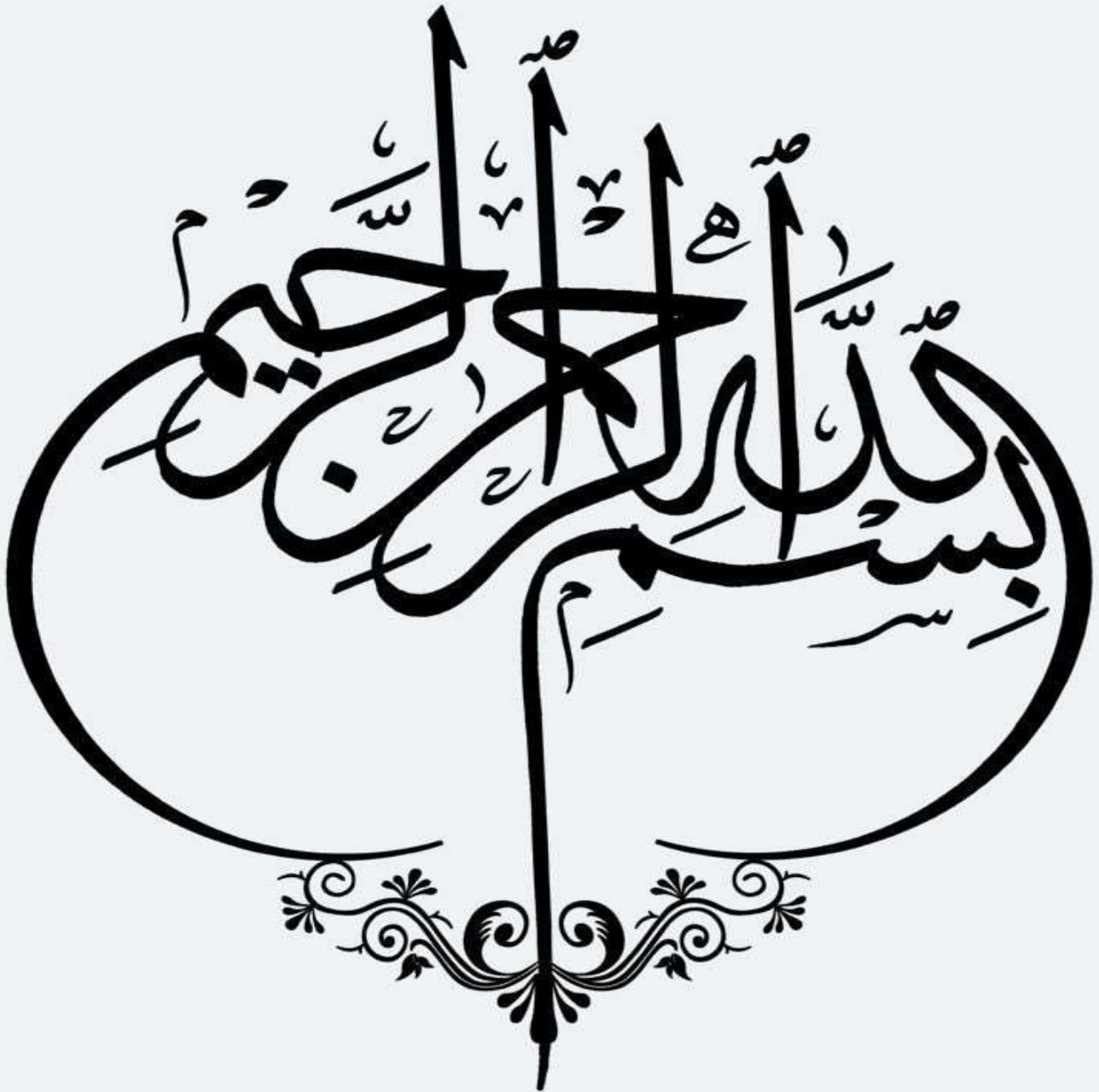
د. عمارة نورة

من اعداد الطالبات:

حمزة هيام

سياري محمد الهادي

السنة الجامعية: 2024/2023



# الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير المتغيرات البيئية بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية "مؤسسة موبيليس لولاية الطارف" وذلك من خلال دراسة ميدانية باستخدام الاستبيان الذي وزع على عينة عشوائية مكونة من (24) عامل، وقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، وبعد تحليل بيانات الدراسة عن طريق مجموعة من الأساليب الإحصائية بالاستعانة ببرنامج الحزم الإحصائية العلوم الاجتماعي (spss (v26). تم التوصل إلى النتائج التالية:

- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئة الداخلية في مؤسسة موبيليس بطارف.

يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئة الخارجية في مؤسسة موبيليس بطارف.

الكلمات المفتاحية: المتغيرات البيئية الخارجية، المتغيرات البيئية الداخلية، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة موبيليس.

# Résumé

The study aimed to identify the impact of environmental variables on strategic management in the Algerian institution, “Mobilis Foundation for the State of El Tarf,” through a field study using a questionnaire that was distributed to a random sample of (30) workers. We used the descriptive analytical approach, and after analyzing the study data through... A group of statistical methods :using the Statistical Packages for Social Sciences v20 (SPSS). The following results were reached

There is a statistically significant effect between strategic management and internal -  
.environmental variables in the Mobilis Corporation in Tarif

There is a statistically significant effect between strategic management and external environment  
.variables in the Mobilis Corporation in Tarif

**Keywords: external environmental variables, internal environmental variables, strategic  
.management, Mobilis Foundation**

# الشكر والعرفان

قال الله تعالى .... وقال رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين الآية 19 من سورة النمل.

بداية نسجد لله رب العالمين شكرا وحمدا على توفيقه ورعايته وإلهامه لنا الصبر وسهل لنا الطريق وآتانا من العلم والمعرفة لإنجاز هذا العمل فالحمد والشكر لله والصلاة والسلام على رسول الله.

نتقدم بتحياتنا الخالصة وجزيل شكرنا إلى كل من ساعدنا في انجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ونخص بالذكر الاستاذة المشرفة الدكتورة «عمارة نورة» على توجيهاته ومعلوماته القيمة جزاه الله عنا كل خير ولا يفوتنا أن نشكر الأستاذة " شواي صارة " وفقها الله وسدد خطاها على معلوماتها المفيدة القيمة التي كانت لنا عون في إتمام هذا العمل، فبارك الله في وقتها وعملها.

والشكر أيضا لأعضاء لجنة المناقشة للجهد المبذول في قراءة هذه المذكرة لإثرائها بمناقشاتهم، فجزاهم الله خيرا.

كما نتقدم بالشكر لكل أعضاء هيئة التدريس إلى كل أساتذة قسم العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية وما أولوه لنا من حسن التوجيه أثناء مشوار الدراسة.

كما لا أنسى أن أشكر كل موظفي مؤسسة موبيليس، شكرا وألف شكر لكل هؤلاء.

تحية طيبة إلى من رقت أناملها أسطر هذه المذكرة.

وفي مجمل القول نحمد الله الحي القيوم ونرجوه أن يزيدنا الدرجات ويرزقنا ونسأله أن يهدينا سبل السداد ويلهمنا التوفيق والإرشاد.

# إهداء

أحمد الله عز وجل على منه وعونه لإتمام هذا البحث

الى

من أفضلها على نفسي ولم لا، فلقد ضحت من أجلي ولم تدخر جهدا في سبيل اسعادي على  
الدوام.... الى من وضعتني على طريق الحياة وراعتني حتى صرت كبيرا.

أمي الغالية أطال الله في عمرها

الى صاحب السيرة العطرة، والفكر المستنير... الى صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة...  
الذي لم ييخل على طيلة حياته، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي

والدي الحبيب أطال الله في عمره

الى من وقفو بجواري وساندوني.... الى أخواتي

أهديكم ثمرة جهودي

محمد الهادي

# إهداء

الحمد لله الذي خلق الإنسان ولم يكن قبل الخلق شيئاً ووهبه سمعاً وعقلاً وفؤاداً ونصلي ونسلم على سيدنا محمد

سيد الخلق أجمعين أما بعد:

اهدي ثمرة جهدي واجتهادي إلى أعظم مخلوق في الوجود إلى من يعجز اللسان عنوصف جميله الذي أنبتني نباتا حسنا وكان لي سراجا منيرا، إلى من علمني مبادئ الحياة ورباني على الصدق والإخلاص الذي لا مثيل له.

... أبي العزيز حفظه الله....

إلى أول من تلفظ لساني باسمها نبض قلبي إلى من أعطتني الأمل الذي أعيش له إلى التي وهبت حياتها لي وكانت لنا المثل الأعلى التي اهديتها حياتي لن تكفي في حقها.

...أمي ثم أمي الحبيبة حفظها الله لنا ...

إلى من أرى السعادة في أعينهم وأشاركهم كل لحظات حياتي، إلى قوتي، أمانيوسلامي، إلى إخوتي " معاذ «،» عبدالمؤمن «،» عبدالودود «،» براء الدين «المليس " .

أدامكم الله لي سنداً وعوناً.


إلى كل العائلة الكريمة وأخص بالذكر عائلة أبي التي لا مثيل لها وبالأخص «عمتي " .

حفظها الله.

إلى كل أصدقائي الذين قاموا بدعمي في دراستي.

وفي الأخير أهدي نجاحي وكل مشواريدراسي إلى أخي المريض...عبد الودود ... الذي كان يعتبرني أمه وليس اخته ربي يشفيك يا قطعة من روحي.

# هيام



# قائمة الأشكال والجداول

# قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عناصر الشكل	رقم الشكل
08	نموذج سلسلة القيمة	الشكل رقم (01)
14	خط السلطة التنفيذية الهيكل التنظيمي التنفيذي	الشكل رقم (02)
15	خط السلطة الوظيفية الهيكل	الشكل رقم (03)
16	خط السلطة الاستشارية التنظيم التنفيذي الاستشاري	الشكل رقم (04)
19	المصفوفة التنظيمية	الشكل رقم (05)
21	التنظيم الشبكي	الشكل رقم (06)
40	الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر	الشكل رقم (07)
50	تقسيم (Samuel Certo) المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية	الشكل رقم (08)
65	أبعاد الاستراتيجية	الشكل رقم (09)
80	مستويات الادارة الاستراتيجية	الشكل رقم (10)
80	يوضح نموذج Sharplin لصياغة الاستراتيجية	الشكل رقم (11)
84	خطوات اعداد الرسالة	الشكل رقم (12)
87	نموذج علاقة تفاعل والتكامل بين الرؤية والرسالة والاهداف	الشكل رقم (13)
88	متطلبات / مكونات تنفيذ الاستراتيجية	الشكل رقم (14)
93	نموذج وصفي لعملية التقييم والرقابة	الشكل رقم (15)
95	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس	الشكل رقم (16)
126	توزيع عينة حسب متغير الجنس	الشكل رقم (17)
144	توزيع عينة حسب متغير السن	الشكل رقم (18)

145	توزيع عينة حسب متغير الحالة الاجتماعية	الشكل رقم (19)
146	توزيع عينة حسب متغير المستوى الدراسي	الشكل رقم (20)
149	توزيع عينة حسب متغير مجال الوظيفة	الشكل رقم (21)
150	توزيع عينة حسب متغير سنوات الخبرة	الشكل رقم (22)

# قائمة الجداول

رقم الصفحة	عناصر الجدول	رقم الجدول
48_49	تحليل عناصر البيئة الخارجية	رقم الجدول (01)
74	تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية	رقم الجدول (02)
85	العناصر الرئيسية الرسالة المؤسسة	رقم الجدول (03)
107_106_105	تأثير العناصر البيئة الخارجية على خطوات الادارة الاستراتيجية	رقم الجدول (04)
_115_114_113 112	تأثير العناصر البيئة الداخلية على خطوات الادارة ثباتا لاسراتيجي	رقم الجدول (05)
136	فئات مقياس likaret الخماسي ودلالاتها	رقم الجدول (06)
138	جدول معاملات الصدق والثبات	رقم الجدول (07)
139	قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير أداة الدراس	رقم الجدول (08)
143	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	رقم الجدول (09)
144	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	رقم الجدول (10)
146	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الإجتماعية	رقم الجدول (11)
147	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليم	رقم الجدول (12)
148	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة	رقم الجدول (13)
149	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة	رقم الجدول (14)
152-151	تحليل استجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمغيرات الخارجية	رقم الجدول (15)

152	تحليل استجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمغيرات الداخلية	رقم الجدول (16)
154-153	تحليل استجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية	رقم الجدول (17)
154	يمثل معامل الارتباط بيرسون لمغيرات الدراسة	رقم الجدول (18)
155	الإدارة الاستراتيجية والمغيرات البيئية الداخلية والخارجية	رقم الجدول (19)



فهرس  
المحتويات

## Contents

III	.....
III	..... الملخص
IV	.....
IV	..... Résumé
I	..... الشكر والعرفان
V	..... قائمة الأشكال
VII	..... قائمة الجداول
I	..... فهرس المحتويات
أ	..... المقدمة العامة
1	..... الفصل الأول: الإطار النظري للمتغيرات البيئية
2	..... مقدمة الفصل
3	..... المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الداخلية
3	..... المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية
4	..... المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية
11	..... المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها
37	..... المطلب الرابع: أساليب البيئة الداخلية
41	..... المبحث الثاني: مدخل إلى البيئة الخارجية
41	..... المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وخصائصها
43	..... المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية
49	..... المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية
57	..... المطلب الرابع: أنواع البيئة الخارجية
59	..... خلاصة الفصل
60	..... الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية في ظل تحديات البيئة المتغيرة
61	..... مقدمة الفصل
62	..... المبحث الأول: عموميات حول الادارة الاستراتيجية
62	..... المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية
69	..... المطلب الثاني: مدخل الى الادارة الاستراتيجية

79	المطلب الرابع: مستويات وخطوات الإدارة الاستراتيجية
97	المبحث الثاني: تأثير المتغيرات البيئية على الادارة الاستراتيجية
97	المطلب الأول: الادارة الاستراتيجية واستجابتها لأبرز تحديات البيئة المتغيرة
100	المطلب الثاني: تأثير العناصر البيئية الخارجية في عمل الادارة الاستراتيجية
108	المطلب الثالث: تأثير العناصر البيئية الداخلية في عمل الادارة الاستراتيجية
115	المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية عند الاستجابة لتحديات البيئة المتغيرة ومقومات نجاحها
120	خلاصة الفصل:
121	الفصل الثالث: دراسة تمهيدية الجانب التطبيقي
122	مقدمة الفصل:
123	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة
123	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس
127	المطلب الثاني: هيكل قطاع الاتصالات في الجزائر
131	المطلب الثالث: تحليل وضعية مؤسسة موبيليس في ظل البيئة المحيطة بها
133	المبحث الثاني: الدراسة المنهجية البحث
133	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
133	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات
137	المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة
139	المطلب الرابع: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل
140	خلاصة الفصل
141	الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة
142	مقدمة الفصل
143	المبحث الأول: تحليل النتائج
143	المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة
150	المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد الدراسة
154	المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج
154	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
156	المطلب الثاني: مناقشة النتائج
159	المطلب الثالث: النتائج والتوصيات
161	خلاصة الفصل:
162	الخاتمة
164	قائمة المراجع





# المقدمة العامة

### تمهيد:

تتطلع معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أدائها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات ادارة استراتيجية تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية التي تواجهها.

تعتبر الإدارة الاستراتيجية عملية أساسية للمؤسسات في تحقيق أهدافها والبقاء في بيئة الأعمال المتغيرة باستمرار ومع تزايد تعقيدات هذه البيئة، فإن فهم العوامل البيئية التي تؤثر على عمليات الإدارة الاستراتيجية يصبح أمراً حيوياً للنجاح المستمر للمؤسسات.

و في ظل التطورات غير مسبوقة في مجال التكنولوجيا ووسائل الاتصال الحديثة و تغيير القوانين داخل المنظمة و خارجها ، وما رافقها من تحولات كبيرة على المستويات الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية... فقد أصبح على إدارة الاستراتيجية ضرورة التكيف مع هذه التغيرات من أجل بناء ميزتها التنافسية ومواجهة مختلف التحديات التي تفرزها البيئة المتغيرة باستمرار، وهذا من خلال تكيف استراتيجياتها المتنوعة حتى تكون أكثر استجابة لتغيرات سواء البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة من حيث أهدافها أو غايتها أو ثقافتها التنظيمية، أو تعديل هيكلها الداخلي و تطوير وتحديث آلياتها حتى تكون مواكبة للعصر، أو تغيرات البيئة الخارجية التي أصبح لها دور كبير على الادارة و المؤسسات.

وعليه فسنركز من خلال تناولنا لهذا الموضوع على دراسة تأثير المتغيرات البيئية على إدارة الاستراتيجية مع تعاون مع مؤسسة موبيليس لمعرفة مدى هذا التأثير.

### الإشكالية الرئيسية:

من خلال التقديم السابق يظهر لنا جليا أن المتغيرات البيئية المحيطة تؤثر في عمل ورؤية المنظمة لغايتها ومن أن الادارة الاستراتيجية تحاول العمل من اجل مواجهة هذه التغيرات والعمل على التأقلم معها، ومن هنا فقد ارتأينا طرح المشكلة البحثية التالية:

ما مدى تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على الادارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس - بطارف؟

وينبثق من الاشكالية السابقة عدة تساؤلات فرعية أهمها:

- هل تهتم مؤسسة موبيليس - بطارف - بالمتغيرات البيئية؟
- هل المتغيرات البيئية الداخلية تؤثر على مؤسسة موبيليس - بطارف؟
- هل المتغيرات البيئية الخارجية تؤثر على مؤسسة موبيليس - بطارف؟
- ما هو واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس - بطارف؟
- ما أهم الاستراتيجيات التي تقوم بها الادارة الاستراتيجية لمواكبة المتغيرات البيئية؟
- ماهي أهم المقومات والمعوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية في تكيفها مع هذه المتغيرات البيئية؟

الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية في مؤسسة موبيليس بطارف .

الفرضية الفرعية:

1- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الداخلية في مؤسسة موبيليس بطارف.

2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الخارجية في مؤسسة موبيليس بطارف.

### أسباب اختيار الموضوع:

يعود سبب اختيارنا للموضوع الى اعتبارات علمية موضوعية وأخرى ذاتية.

فبالنسبة للمبررات الموضوعية:

- الموضوع الذي أريد معالجته يتعلق بالإدارة الاستراتيجية وتأثرها بالعوامل البيئية المحيطة بها، فهي في الوقت الحالي الركيزة الأساسية لنجاح أي منظمة في العالم.
- تعتبر دراسة تأثير المتغيرات العالمية كالتيكنولوجيا والقوانين.... على المنظمات والمؤسسات في جميع المجالات موضوع الساعة، لما لها من مساهمة كبيرة في قرارات تلك المنظمات.
- ان دراسة الموضوع توضح لنا كيف يمكن للإدارة الاستراتيجية ان تتأثر بهذه المتغيرات البيئية وكيف يمكن ان تتكيف معها.

أما بالنسبة للمبررات الذاتية فمن أهمها:

- طبيعة الموضوع وعلاقته مع التخصص الذي ندرس فيه.
- الرغبة الذاتية للبحث في مجال الادارة الاستراتيجية.
- محاولة إبراز دور الادارة الاستراتيجية في المنظمة وكيفية مواجهتها للمتغيرات البيئية، معرفة أهمية العوامل البيئية في تبيان تأثيرها على خطوات الادارة الاستراتيجية.

### أهمية الدراسة:

يعتبر موضوع الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالمتغيرات البيئية من الموضوعات الحديثة، وقد زادت أهمية هذا النوع من الدراسات بفعل التغيرات الكبيرة سواء من البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية المستمرة التي تشهدها الادارة الاستراتيجية سواء على مستوى عالم الفكر أو على مستوى الواقع.

الأهمية العلمية والعملية:

تظهر أهمية هذا الموضوع العلمية من خلال الاهتمام الواسع الذي حظي به موضوع الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية من قبل الدارسين ومن خلال هذا الموضوع يتم توضيح مفهوم إدارة الاستراتيجية وخطواتها، وإعطاء معلومات لأهم المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وطريقة تأثيرها على عمل الادارة الاستراتيجية، كما نحاول من خلال هذا البحث دعم الرصيد المعرفي في مجال الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية.

وتظهر الأهمية العملية لهذا الموضوع من خلال محاولة إيصال فكرة للمنظمات حول العوامل البيئية المتغيرة حولها، وكذا تعرفوا إعطائهم أهم المعوقات التي تواجههم عند التكيف مع هذه العوامل بالإضافة الى مقومات نجاح عند الاستجابة لهذه التحديات المتغيرة بالاستمرار.

### أهداف الدراسة:

تهدف هذه المقدمة الى ابراز وتحديد وتأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية على الادارة الاستراتيجية. وذلك من خلال:

- التعرف على المصطلحات: البيئة الداخلية، البيئة الخارجية، الاستراتيجية، الادارة الاستراتيجية.
  - نستهدف الى التعرف على مكونات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.
  - وتعرف على خطوات الادارة الاستراتيجية، وانعكاسات المتغيرات الداخلية والخارجية على ادارة الاستراتيجية بصفة عامة وعلى خطواتها بصفة خاصة.
  - توضيح كيفية كيف الادارة الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية، وتعرف على المعوقات التي تواجهها ومقومات نجاح التي تساعدها.
- ويمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:
- تهدف هذه الدراسة إلى تحليل وفهم تأثير العوامل البيئية على عمليات الإدارة الاستراتيجية، وكيفية تكيف المؤسسات مع هذه التحديات، ومن المهم أيضًا فهم كيفية استغلال الفرص التي تقدمها هذه العوامل لتحقيق تفوق تنافسي.

المنهج المستخدم وحدود الدراسة:

أولاً: المنهج المستخدم

استخدمنا المنهج الوصفي

يعرف على أنه طريقة من طرق التحليل والتفسير ووصف ظاهرة معينة بطريقة علمية من أجل الوصول إلى أغراض محددة، اعتماداً لهذا المنهج في موضوعنا هذا وبالاعتماد على المراجع والكتب والأطروحات والمدخلات، فهدف استخدام هذا المنهج هو توضيح المصطلحات والمفاهيم المرتبطة بالموضوع وإعطاء نتائج الدراسات السابقة حول إدارة الاستراتيجية، والنتائج التي أثمرتها العوامل البيئية على الإدارة الاستراتيجية، وكذا تبيان محاولة تحليل عمل تلك الإدارة باستعمالها استراتيجيات عدة للتأقلم مع هذه التطورات الحاصلة.

ثانياً: حدود الدراسة

\_الحدود المكانية:

شملت هذه الدراسة المؤسسة الجزائرية - موبيليس -

\_ الحدود الزمانية:

تم إنجاز البحث خلال السنة الجامعية 2024/2023.

هيكل الدراسة:

سنطرق في الفصل الأول لعرض المبحثين الأساسيين وهما:

في المبحث الأول يتم عرض كل من مفهوم المتغيرات البيئية الخارجية ومكونات كلمنها.

وفي المبحث الثاني عرض كل من مفهوم المتغيرات البيئية الداخلية ومكونات كل منها

أما في الفصل الثاني سنتطرق لمبحثين أساسيين هما:

في المبحث الأول يتم التطرق الى مفهوم الادارة الاستراتيجية واهدافها وأهميتها ومستوياتها مع تركيز على خطواتها.

وفي المبحث الثاني عرض كيف تؤثر المتغيرات البيئية على الادارة الاستراتيجية بصفة عامة وعلى خطواتها بصفة خاصة وكيف تتأقلم اخرى معها ومعوقات التي تواجهها ومقومات نجاح الادارة الاستراتيجية لتكيف مع المتغيرات البيئية.

وفي الفصل الثالث سنتطرق الى مبحثين أساسين وهما:

في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة.

وفي المبحث الثاني يتم التطرق إلى الدراسة المنهجية للبحث.

وفي الفصل الرابع سنتطرق إلى مبحثين أساسين:

في المبحث الأول: تحليل النتائج

في المبحث الثاني: مناقشة النتائج واختبار الفرضيات

**معوقات البحث:**

ومن أهم صعوبات انجاز هذه المذكرة ما يلي:

- قلة المراجع الأجنبية المترجمة حول الادارة الاستراتيجية.

- صعوبة الوصول إلى دراسات سابقة لموضوع المتغيرات البيئية والإدارة الاستراتيجية


**دراسات سابقة :**

- دراسة بوقزولة بوبكر الصديق : جاءت تحت عنوان " تأثير المتغيرات البيئية على ادارة الموارد

البشرية " مذكرة ماستر، تخصص ادارة وحكامه محلية، جامعة محمد بوضياف -مسيلة- ،

2017/2016، تمحورت اشكالية هذه الدراسة كيف تؤثر تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على ادارة الموارد البشرية .

- دراسة بن عباس حليلة : جاءت تحت عنوان " دور الادارة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية " مذكرة ماستر، تخصص تسيير استراتيجي للمنظمات ، جامعة محمد خيضر – بسكرة- ، 2017/2016، تمحورت اشكالية هذه الدراسة ماهو دور الادارة الاستراتيجية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية .



الفصل الأول: الإطار  
النظري للمتغيرات  
البيئية

### مقدمة الفصل

في ظل التطورات المتسارعة في عالم الأعمال، أصبحت المؤسسات تواجه بيئة تنافسية متزايدة، مما يزيد من الحاجة إلى الابتكار والتكيف. وفي ظل تعدد الخيارات، تجد المؤسسات المعاصرة نفسها في سباق دائم لتحقيق التفوق وتلبية توقعات العملاء. لذلك، يعتبر تحليل العوامل البيئية من أهم الممارسات الأساسية التي تُمكن المؤسسات من استغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات المحتملة ضمن إمكانياتها الداخلية.

ونظراً لأهمية تكيف المؤسسة مع بيئتها، سنستعرض في هذا الفصل عملية تحليل بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية، مع تحديد تفاصيلها من خلال المباحث التالية:

- المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الخارجية
- المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الداخلية

### المبحث الأول: مدخل إلى البيئة الداخلية

إن أية منظمة مهما كان حجمها لا تستطيع أن تُصيغ استراتيجياتها من دون تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية، فعلى الرغم من أن السوق الحالي أو المستقبلي قد يبدو جذابا وبه فرص تسويقية يمكن انتهازها، إلا أن استراتيجية المنظمة يجب أن تضع في اعتبارها تلك العوامل والموارد الخاصة بها، كذلك مدى كفاءة إدارتها، ومن ثم يجب أن تنبثق الاستراتيجية من التقييم المتكامل لكل من القوى والعوامل الداخلية والخارجية معا.

### المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية

يمكن إعطاء تعاريف مختلفة للبيئة الداخلية والتي من خلالها يتم الوصول الى تعريف شامل لها أهمها:

**التعريف (1):** تعرف البيئة الداخلية على أنها " مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لانطلاق المؤسسة<sup>1</sup>

**التعريف (2):** تعرف أيضا على " أنها تلك العوامل التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها، وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجياته، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الاستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> خديجة وبخريصه، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر، جامعة وهران 2، 2015، ص 17 .

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة. إدارة المنظمات. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان، الأردن، 2012، ص : 140.

## الفصل الأول

وعليه يمكن القول إن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المتكون من مجموعة العوامل والمتغيرات التنظيمية والإمكانات المتاحة التي تحمل في طياتها عناصر القوة والضعف ويعد تحليلها اللبنة الأساسية للمؤسسة.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الداخلية

تحليل الداخلية هو عملية تقييم ودراسة العوامل الداخلية التي تؤثر على أداء منظمة أو شركة ما. يتضمن ذلك عوامل مثل هيكل المؤسسة، وثقافتها التنظيمية، ومواردها البشرية، والعمليات الداخلية، ونظام الإدارة. من خلال فهم هذه العوامل بشكل شامل، يمكن للمؤسسة تحديد نقاط القوة والضعف وتحديد الفرص والتهديدات التي قد تواجهها في البيئة التنافسية.

الفرع الأول: مفهوم تحليل البيئة الداخلية

يمكن إعطاء عدة تعاريف من أهمها ما يلي:

**التعريف (1):** يراد بتحليل البيئة الداخلية دراسة أداء جميع الوظائف والموارد داخل المؤسسة لتحديد مجالات القوة والضعف وهذا بشكل عام.

**التعريف (2):** يعبر عن تحليل البيئة الداخلية بأنه عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، وذلك لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية لكي تستطيع المؤسسة العمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.<sup>1</sup>

**التعريف (3):** ويمكن النظر إلى تحليل البيئة الداخلية بأنها العملية التي من خلالها يختبر الاستراتيجيون عوامل التسويق والتوزيع، البحث والتطوير، الإنتاج والعمليات والموارد الكلية والأفراد من أجل تحديد نواحي القوة الجوهرية أو الضعف في المؤسسة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة. 2012 مرجع سابق، ص 144.

## الفصل الأول

ومن هنا نقول إن عملية تحليل البيئة الداخلية تشمل ما يلي:<sup>1</sup>

- رصد الأفراد المورد البشري لمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- حصر ومراجعة وتقييم كفاءة الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من حيث الأهمية والتعقيد والتشابك.
- حصر المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الأفراد في أداء الوظائف وتقييم حالتها الإنتاجية ومدى صلاحيتها للأداء.
- رصد وتقييم النظم والإجراءات والأساليب المتبعة لأداء الأعمال.
- رصد التقنيات السائدة في المؤسسة وتقييم مدى الاستفادة منها ومعدلات التطور التقني في أداء الأعمال.

### الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الداخلية

- يمثل تحليل البيئة الداخلية الركيزة الأساسية التي يتم الاستناد عليها في تحديد نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، وعلى وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية يساهم فيما يلي:<sup>2</sup>
- التعرف على قدرات المؤسسة المادية والبشرية ومستوى أدائها.
  - الوقوف على موقع مقارنة بالمؤسسات الشبيهة مما يتيح لها فرصة وضع الخطط العملية للنهوض بأنشطتها ورسم طريقها التنافسي والتكاملي بين هذه المؤسسات.

<sup>1</sup> آسيا دراجي، وبديعة عباسي، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي (مذكرة ماستر في العلوم المالية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، في الملة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945، 2016، ص 34.

<sup>2</sup> مجيد الكردي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2009، ص: 171.

## الفصل الأول

- تحديد نقاط القوة لدى المؤسسة وسبيل توظيفها في تطور المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص ومواجهة المخاطر.
- عقد مقارنة بين نقاط القوة والضعف مما يعطي المؤسسة القدرة على معرفة إمكاناتها الحقيقية والتي تبني عليها تقديرات واقعية.

### الفرع الثالث: أدوات تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف)

إن عملية تحليل البيئة الداخلية يهدف أساسا إلى معرفة نقاط القوة ونقاط ضعف المنظمة وبهذا تستطيع المنظمة تحديد ميزاتها التنافسية التي تنفرد بها عن غيرها من المنظمات. ولهذا الغرض فإنه يوجد العديد من أساليب تحليل البيئة الداخلية والتي يمكن الإشارة باختصار إلى أهمها كالاتي:

#### أولاً: تحليل الموارد

وهو من أسهل الطرق للتحليل الداخلي، ويتم هذا من خلال الإجابة عن التساؤلات التي تتعلق بكل نشاط أو مورد أو عامل من العوامل الداخلية (أو الموارد الداخلية)، وهذا التشخيص هو قياس لنقاط قوة وضعف المنظمة والمعلومات الناتجة في هذا الإطار تغذي التفكير في كل مراحل التحليل الاستراتيجي. إن الحياة على الموارد والكفاءات بالجودة المطلوبة واستغلالها الجيد يؤمنان نجاح الاستراتيجية، ويمكن حسب اختيار هذه الموارد وطريقة تسييرها بناء ميزات تنافسية فريدة. ومن نماذج هذا التحليل نجد تحليل الموارد الملموسة (مواد أولية، إنتاج، مالية)، تحليل الموارد الغير ملموسة (جودة، تكنولوجيا، معرفة). واتباع نفس طريقة تحليل الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية يمكن تحديد أهم نقاط وضعف المنظمة.

#### ثانياً: سلسلة القيمة

سلسلة القيمة سلسلة هيمنة لأحداث أو المراحل أو المحطات التي تمر بها وتنتقل منتجات المنظمة عبرها بالترتيب للوصول إلى المنتج النهائي، وعند كل مرحلة أو حدث فإن المنتج يكتسب قيمة جديدة، وإضافة وبهذا الشكل فإن تحليل سلسلة القيمة هي معرفة مدوجود تناغم وتأزر أو تأثير إيجابي مشترك

## الفصل الأول

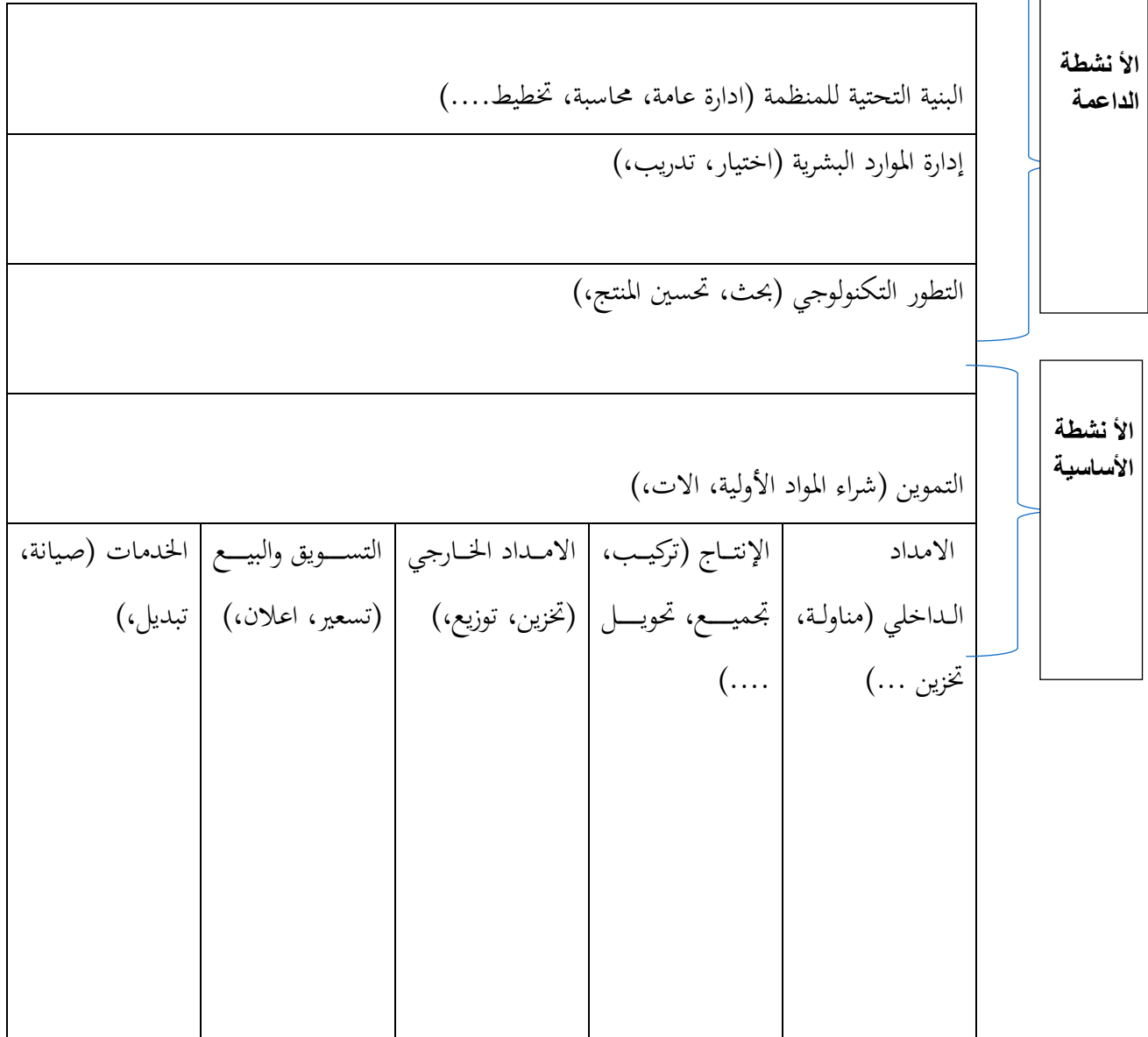
بين الأنشطة الداخلية للمنظمة، وكذا التركيز على الأنشطة التي ترفع من التكلفة وبالتالي تخفيضا وتقليلها بالشكل المناسب، إضافة إلى معرفة النشاطات التي تحقق التميز وزيادة دعمها.<sup>1</sup>

وتتكون سلسلة القيمة من نوعين من الأنشطة أنشطة أساسية، وأنشطة داعمة (مساعدة)، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج، وهي مترابطة في شكل سلسلة يمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

---

Frédéric LEROY, Les stratégies de l'entreprise. Edition Dunod, 2eme Edition, Paris, France, 2004, p 28

الشكل (1): نموذج سلسلة القيمة



هامش  
الربح

Source : Frédéric Leroy, op – cite, 2004, p29

### ثالثاً: نموذج البنشمركنغ (Benchmarking) أو طريقة المعايرة:

تعرف المعايرة بأنها: عملية مستمرة لتقييم المنتجات والخدمات والطرائق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأقوياء أو المنظمات الرائدة". أو هي: المنهجية التي تقوم على البحث المستمر عن التطبيقات الجيدة بهدف التكيف والتماثل مع الجوانب الايجابية منها والعمل على تبنيها للوصول إلى الموقع الأحسن مقارنة بالمنافسين. وتتطلب هذه العملية نظام معلومات فعال وترصد معلوماتي كبير لتوفير المعلومات اللازمة.<sup>1</sup>

ويمكن تمييز أنواع المعايرة كالاتي:<sup>2</sup>

أ. معايرة داخلية: المقارنة بين أنشطة أو أقسام داخل نفس المنظمة.

ب معايرة تعاونية: بين مجموعة من المنظمات أو الوحدات التابعة لجهة راعية واحدة.

ت. معايرة العمليات مقارنة العمليات ونظم التشغيل لاكتشاف أفضل النماذج المطبقة لمعرفة الرواد في نفس مجال العمل أو الخدمة وذلك لتحسين عملية محددة أو انسياب العمليات ككل.

ث. معايرة استراتيجية وتشمل التخطيط الاستراتيجي للموارد المختلفة وخدمة العملاء للرواد والمنافسين على المستوى المحلي والعالمي.

---

<sup>1</sup> أحسن جميلة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في السوق التنافسية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2009، ص 92.

<sup>2</sup> القياس المقارن benchmarking " مقال على موقع " <http://edara-eg.net>

### رابعاً: جدول القيادة الاستراتيجية (بطاقة الأداء المتوازن):<sup>1</sup>

يتميز جدول القيادة الكلاسيكي بتوجهه نحو الماضي، إذ يقيس أداء المنظمة بعدما تتم عمليات الإنجاز، وهو ما يجعله عاجزاً عن تقديم صورة مستقبلية لنشاط المنظمة، لأنه في أغلب الأحيان تكون الشروط التي صممت فيها الأهداف قد زالت، إذا فهو لا يسهل القيادة الديناميكية لفقدانه خاصة الاستمرار في الأهداف وفضلاً عن ذلك فإن تركيزه أكثر على المؤشرات المالية للتعبير عن الأداء الشامل، جعله يكون قاصر عن أداء وظيفة كأداة للتحليل.

سداً لهذه النقائص ظهر جدول القيادة الاستراتيجي (بطاقة الأداء المتوازن) بهدف التكفل بمؤشرات الأداء التي تعكس إضافة إلى البعد المالي أبعاد أخرى ذات صبغة استراتيجية في نشاط المنظمة، خاصة في ظل ازدياد أهمية المعلومة والأصول غير المادية، لتكملة المؤشرات المالية بمؤشرات تقييم تعكس أبعاد الزبائن، "العمليات الداخلية"، "التعلم والنمو".

إن هذه الطريقة ذات الأربعة عمليات، تحاول تقييم العلاقات بين الأهداف الطويلة

المدى والأعمال الجارية وفقاً للتصور الآتي:

- العملية الأولى: تبين وترجم مشروع الاستراتيجية.
- العملية الثانية: تعرف الاستراتيجية لكل مستويات وتربطها بأهداف الوحدات العملية.
- العملية الثالثة: تخطط الأهداف وتقتراح إدماج الخطط المالية مع المبادرات الاستراتيجية.
- العملية الرابعة: تمنح المنظمة وسائل التعلم الاستراتيجي (المعلومة المرتدة، اختبار فرضيات بناء الاستراتيجية والتعديل حسب الاحتياجات).

<sup>1</sup> عبد المليك مزهود، مساهمة لإعداد مقارنة تسيريه مبنية على الفارق الاستراتيجي - دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، رسالة دكتوراه ف يتسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر، 2007، ص 53.

### المطلب الثالث: عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها

#### (Elements of Internal Environment)

قد يبدو أن هناك اختلافاً بين الباحثين بخصوص مكونات البيئة الداخلية وعناصرها ومجالاتها وما يفترض أن ينصب التحليل عليه، كذلك قد نجد تركيزاً في استخدام خطوات معينة وأدوات بذاتها للتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية فيرى الباحث<sup>1</sup> (Porter، 49-1980:33) أن العوامل والمكونات التي يفترض أن ينصب عليها التحليل في البيئة الداخلية الأنشطة والأنظمة الفرعية للمنظمة الموارد البشرية، المتطلبات المادية، والتحسين والتطور التكنولوجي.

في حين يركز كل من (Narayanan & Neath، 1993)<sup>2</sup> على أن البيئة الداخلية للمنظمة تتكون من مجموعة أنظمة يرتكز بعضها إلى إطار مادي ملموس مثل: الأنظمة الوظيفية المختلفة للمنظمة، والنظام المعلوماتي، في حين تركز المجموعة الأخرى من الأنظمة إلى أطر إنسانية ومعرفية تتجسد بقدرات تجديد وإبداع مثل: النظام الاجتماعي والنظام السياسي، والنظام الثقافي. ومع ذلك فإن أي نظام من هذه الأنظمة تتداخل فيه الجوانب المادية الملموسة وكذلك الجوانب غير الملموسة، لذلك كلا الجانبين يحتاج إلى تحليل ودراسة ومعرفة لغرض إعطاء حكم على قوة وضعف هذا النظام. ومهما تعددت المكونات والعناصر في البيئة الداخلية للمنظمة، فإنه يمكن إجمال هذه المكونات والعناصر، وكما أشار كل من (Whelan & Hunger 2006:1333-134) إليها بثلاثة مكونات رئيسة وهي الهيكل التنظيمي (Organization Structure)، والثقافة التنظيمية (Organization Culture) وموارد المنظمة (Organization Resources). ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح المنظمة وهو القيادة الاستراتيجية للمنظمة )

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013 م -1434هـ، عمان، 2012، ص185.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص: 185.

(Strategic Leadership) لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح المنظمة وتحقيق نتائج أفضل، وفيما يلي شرح مختصر لكل من هذه المكونات:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: الهيكل التنظيمي

يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها. فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي تطلبها تحقيق أهداف المنظمة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية.

ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم (أجزاء \ مكونات) الهيكل التنظيمي بالشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة.

ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة.

وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لآية منظمة، لأنه يعتمد على أهداف المنظمة وطبيعة عملها، وظروفها البيئية. وقد بينت التجارب والدراسات الميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب (Stephen David, 1988:213-221) وأهم هذه العوامل استراتيجية المنظمة، وحجمها ودورة حياتها، ومدى تمركز مكان عملها، ودرجة التخصص اللازمة لها، والقدرات الإنسانية التي تحتاجها، ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها، والثقافة السائدة في المنظمة.<sup>2</sup>

فالمنظمة التي تسود فيها الثقافة الأوتوقراطية مثلاً يصعب فيها تفويض الصلاحيات وهذا يعني نطاقاً أضيقاً، للإشراف وزيادة في عدد المستويات الإدارية، والاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات. كما أن التنسيق الأفقي بين الوحدات الإدارية يصبح أكثر صعوبة مما يتطلب جهوداً إضافية للتنسيق ويقل تبادل

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 185.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص: 186.

المعلومات بين المستويات والوحدات الإدارية. أما المنظمة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فنجد فيها تفويضاً أوسع، ومشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات وطرق اتصال أكثر تنوعاً مما يسمح بتبادل المعلومات بسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمنظمة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجاتها المتغيرة.

### أولاً: تصميم الهيكل التنظيمي

حاول كثير من الكتاب والباحثين تصنيف الهياكل التنظيمية، واستخدموا من أجل ذلك عوامل ومعايير متعددة ومختلفة، ومن بين هذه التصنيفات تصنيف الهيكل التنظيمي إلى نموذجين النموذج الكلاسيكي، والنموذج العضوي، بالإضافة إلى ظهور أنماط حديثة نتيجة التحديات المستمرة التي تواجهها المنظمات المعاصرة من البيئة المحيطة بها (الدهان وآخرون، 2009):<sup>1</sup>

أولاً: النموذج الكلاسيكي: ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسة له هي:

أ. التنظيم التنفيذي (Line Organization).

ب. التنظيم الوظيفي (Function Organization).

ج. التنظيم التنفيذي الاستشاري (Line-Staff Organization).

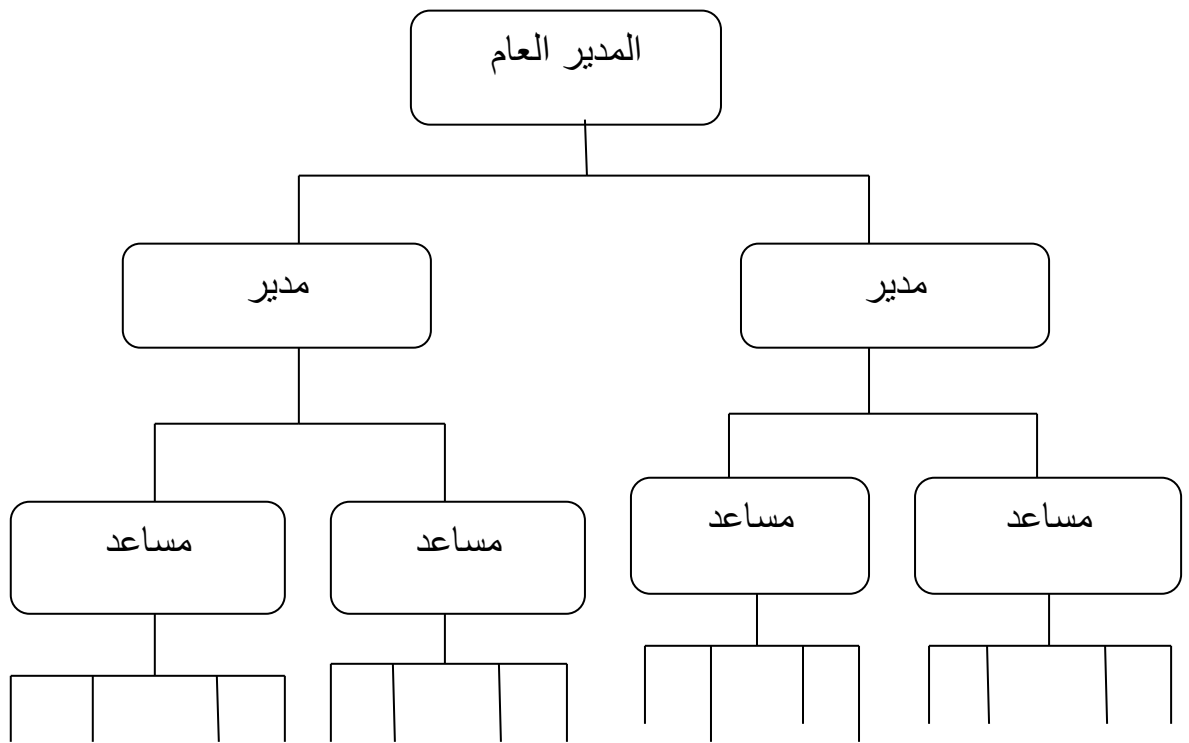
### 1- التنظيم التنفيذي (Line organization)

وهو من الأساليب التنظيمية القديمة، وقد استخدم في البداية لتنظيم وإدارة الجيوش ويطلق عليه البعض بالتنظيم العسكري أو السلطوي، ويعتمد على تسلسل السلطة وعلاقتها الرأسية التي تربط المستويات الإدارية بعضها مع بعض مكونة ما يشبه الهرم التنظيمي ومن خلال خط السلطة تصدر الأوامر من أعلى. وفي هذا النوع من التنظيم لا يحتاج المدير إلى درجة عالية من التخصص، إلا أنه يتسم بالمركزية في

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص: 186.

اتخاذ القرارات وبالتالي فهو يناسب المؤسسات صغيرة الحجم لأنه يتميز بالبساطة والسرعة، ووحدة القيادة، إلا أنه لا يصلح للمؤسسات الكبيرة، ويوضح الشكل (02) هذا النوع من الهيكل التنظيمي.

شكل رقم (02): خط السلطة التنفيذية الهيكل التنظيمي التنفيذي



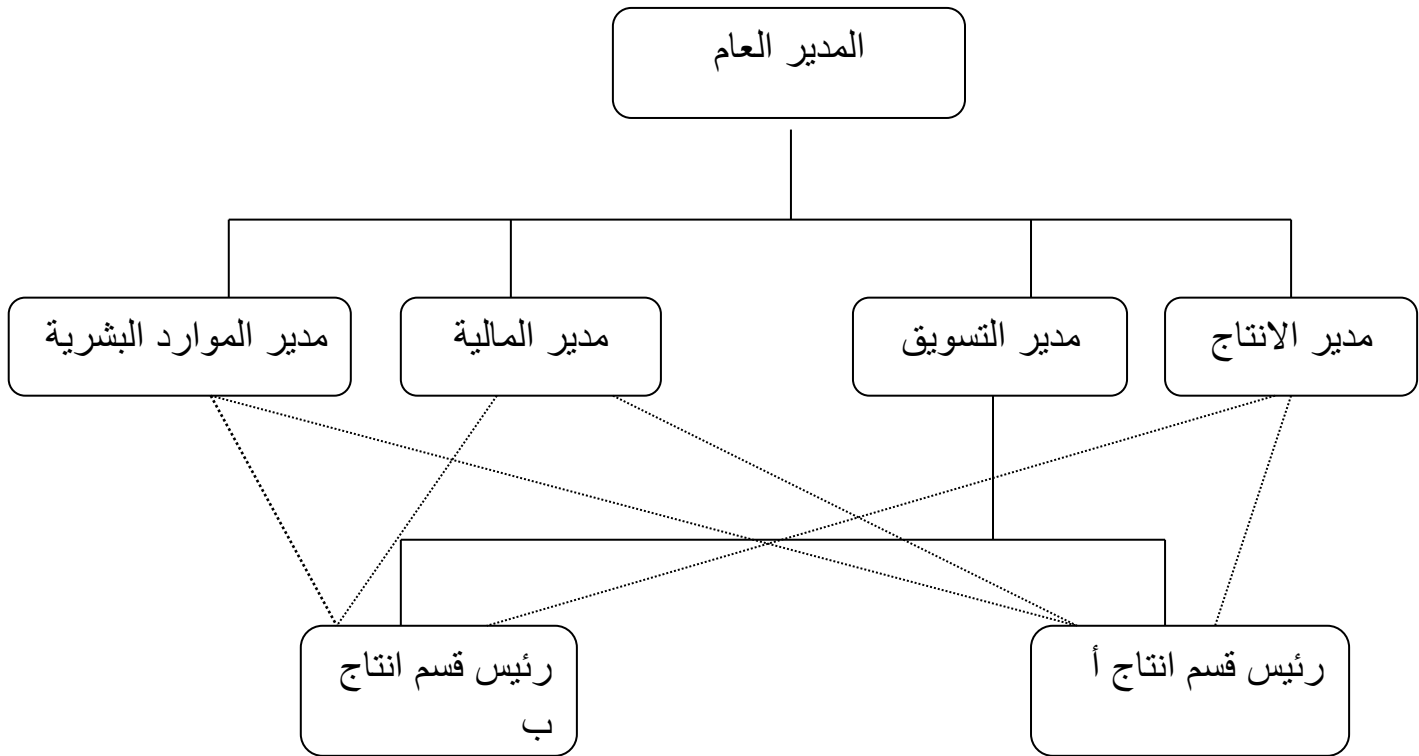
المصدر: مساعدة، مرجع سابق، ص: (187).

### ب - التنظيم الوظيفي (Functional Organization):

يتميز هذا النوع من التنظيم بأنه يركز على تقسيم العمل والتخصص فيه، فكل وحدة إدارية تختص بجزء من العمل يقوم به فرد متخصص في مجال الجزء، وكان أول من اقترح هذا التنظيم وجريه فريدريك تايلور عام (1903)، حيث نادى آنذاك باستبداله بالتنظيم التنفيذي (الراسي)، وقال يجب أن يكون لكل مشروع عدد من المديرين الفنيين ذوي الاختصاص ولهم عمل فني يتخصصون فيه، ومن أهم مزايا هذا التنظيم أنه يفتح المجال لاستخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل والحصول على

معلومات من مصادرها المتخصصة كما أنه يشجع روح التعاون بين العاملين، لكنه يحدث الازدواجية في السلطة، وإصدار الأوامر ولهذا السبب لم يلق هذا النوع من التنظيم قبولاً في معظم منظمات الأعمال. والشكل (03) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي كما هو معبر عنه بالخط المتقطع بين مدير الموارد البشرية، أو مدير المالية، أو مدير التسويق وأقسام الإنتاج.

شكل رقم (03) خط السلطة الوظيفية الهيكل



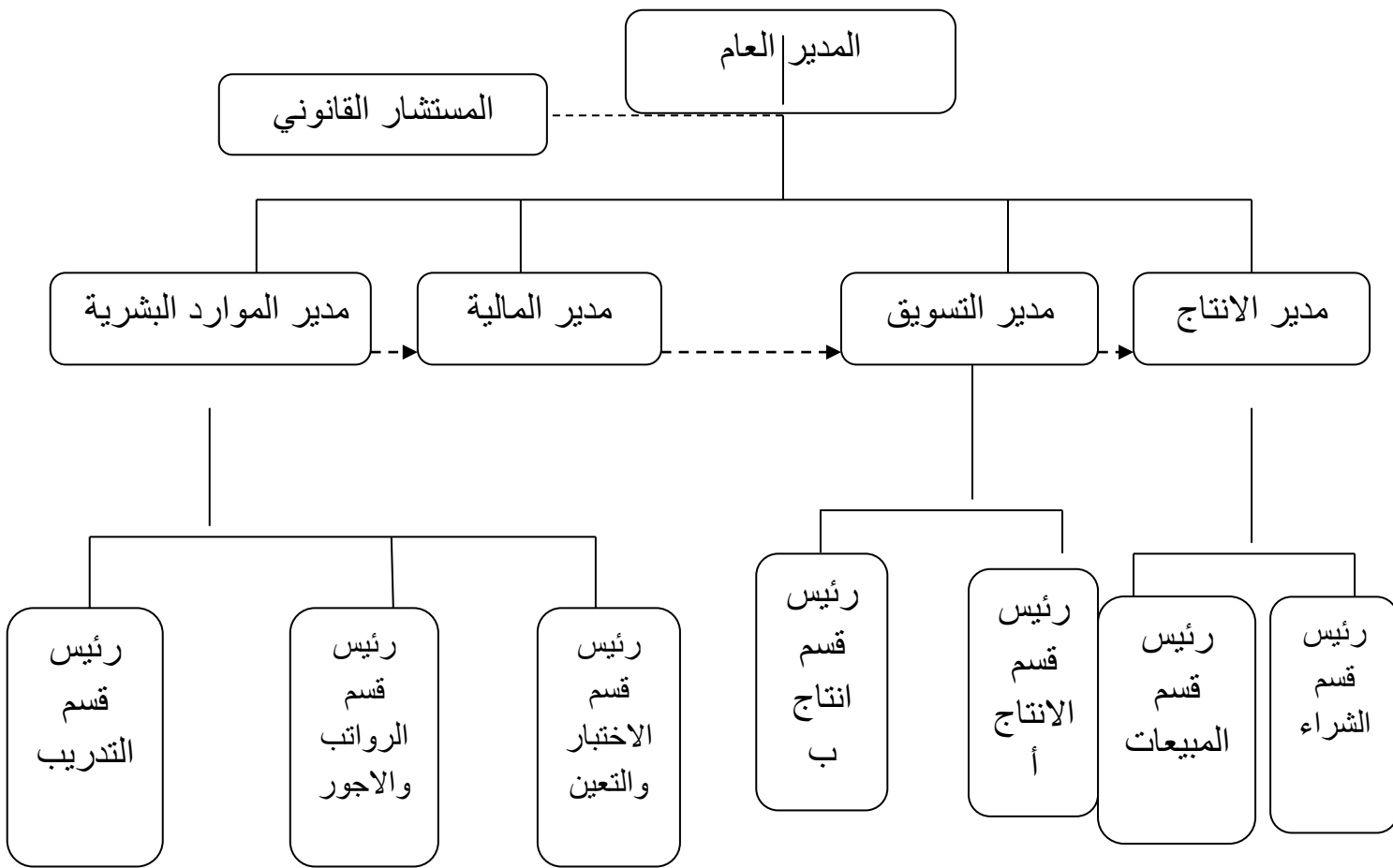
المصدر: مساعدة، مرجع سابق، ص: (188).

### ج - التنظيم التنفيذي الاستشاري:

يعتمد هذا النموذج على الاستعانة بالمستشارين أو وحدات إدارية تكون من بين مهامها الرئيسة تقديم النصح والمشورة الفنية للإدارات الفنية لمساعدتها في إنجاز أعمالها وتخطي العقبات التي تواجه عملية تنفيذ

المشروعات هذا النوع منتشر في منظمات الأعمال أكثر من النموذجين السابقين لأنه يجمع مزاياهما، لكن من عيوبه أنه يتسبب في حدوث بعض النزاعات الإدارية على السلطة بين الإدارتين التنفيذية والاستشارية، حيث تعتقد كل منهما أنها الأساس الأقوى، ولولاها لما أنجز العمل بهذه الصورة، كذلك فإنه في الوقت الذي تقدم فيه الإدارة الاستشارية أو المستشار النصح والمعونة الفنية تعد غير مسؤولة عن أخطاء تنفيذ النصيحة أو الاستشارة، ويوضح الشكل (04) هذا النوع من التنظيمي، علماً بأنه من النادر أن يوجد فيالحياة العملية للمنظمة تنظيم من نوع واحد حيث يغلب استعمال نوعين أو أكثر.

شكل رقم (04) خط السلطة الاستشارية التنظيم التنفيذي الاستشاري



المصدر: مساعدة، مرجع سابق، ص: (189).

### ثانياً: النموذج العضوي:

ويسمى أيضاً بالنموذج المفتوح وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي وفي هذا النوع من التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية، أهداف محددة، ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته. ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المنظمة التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة إذ تساعد هذه المرونة في الشكل التنظيمي على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

ويمكن تمييز ثلاثة أنواع رئيسة للنموذج العضوي هي:<sup>1</sup>

#### أ- المصفوفة التنظيمية (Matrix Organization):

وقد استخدم هذا النوع من التنظيم في صناعة الفضاء والصناعات الحربية في الولايات المتحدة، ثم ما لبثت بعض المنظمات الصناعية أن استعملته لتنفيذ اتفاقات أو صفقات إنتاجية، أو لتطوير منتج من منتجاتها فتضعه على شكل مشروع مستقل وتشكل له مجموعة عمل لتنفيذه، والفكرة الأساسية لإدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية أن يأخذ الشكل التنظيمي شكل المصفوفة الهندسية ذات الأبعاد الرأسية والأفقية، فهناك السلطات الوظيفية التنفيذية التي تمارس من أعلى إلى أسفل وهناك السلطات الفنية التي تمارس أفقياً بين مدير المشروع والقطاعات التابعة له وبموجب هذا الشكل يكون لكل مدير مشروع أو وحدة تنظيمية ميزانية خاصة، وله سلطته على المشروع أو الوحدة التي يعمل عليها، وهو يستعين بأفراد عاملين من الإدارات الوظيفية لتنفيذ مشروعه إما عن طريق استعارتهم أو تخصيصهم من قبل إدارتهم وعندما ينتهي المشروع يعود العاملون إلى إدارتهم الأصلية. ( Stephen & David, 1988:217)

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 189.

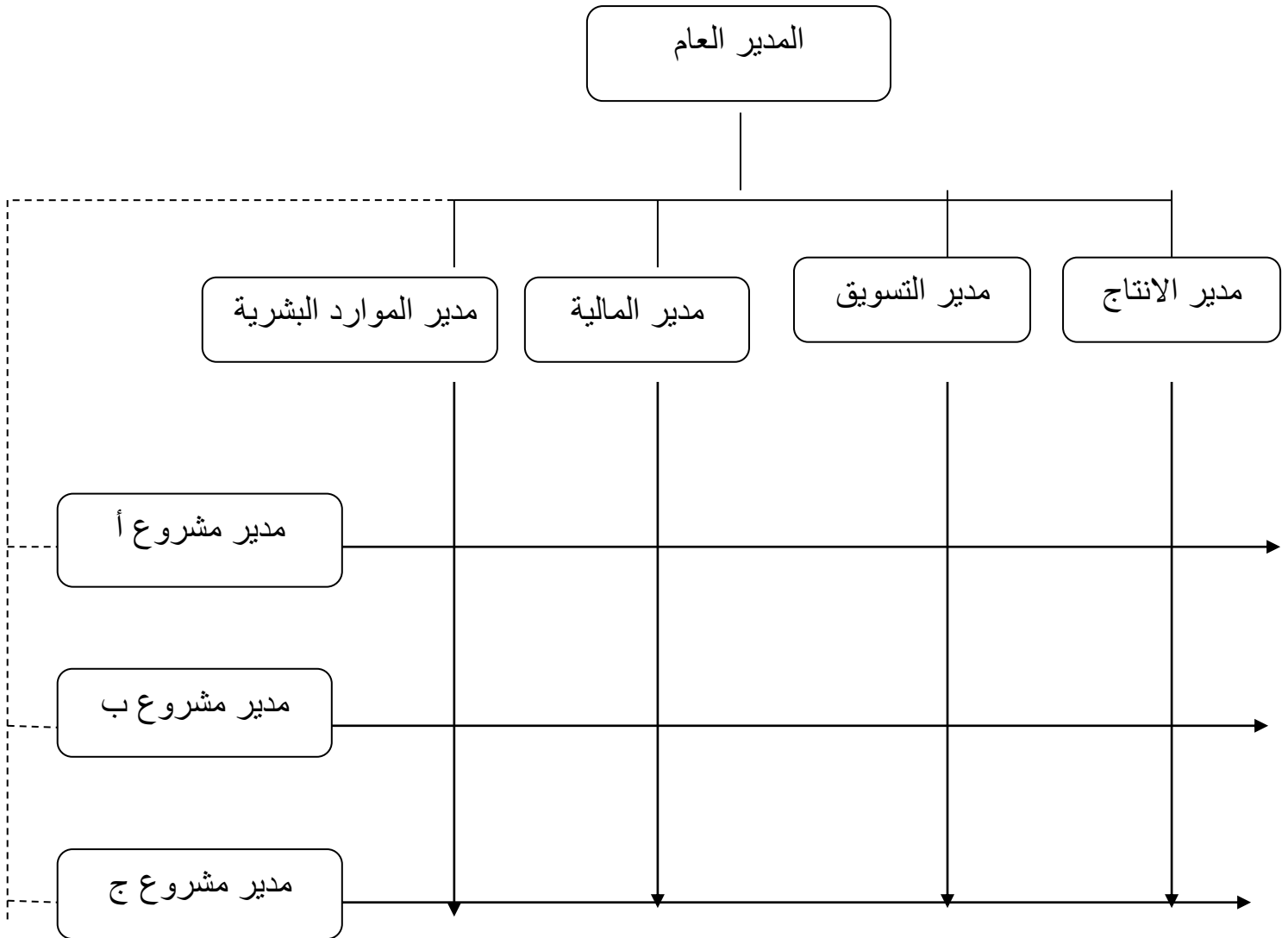
## الفصل الأول

والميزة الرئيسة لهذا الشكل التنظيمي هي المرونة التي تعطي المنظمة الفرصة كي تجدول أعمالها في ظل كل الظروف التي لا تخضع للتنبؤ، ومن الأمثلة على ذلك المنظمات التي تعتمد في أعمالها على العقود والاتفاقات. وقد تبقى المنظمة لفترة طويلة دون أن تعقد اتفاقاً وهي لا تستطيع التنبؤ بعدد الصفقات

والاتفاقات التي سوف تعقدتها ولا بمقدارها كما يسمح للمنظمة باستخدام أمثل لمواردها ويؤمن لها الخبرة الفنية في الوقت والمكان المناسبين والعاملون في إدارة المشروع أو المصفوفة التنظيمية تتكون لديهم خبرات متنوعة أكثر مما لو كانوا يعملون في إداراتهم الوظيفية فقط، كما يعتبر هذا الشكل من التنظيم وسيلة فاعلة في إنجاز المشاريع المعقدة نظراً لما تطلبه من تجميع للكفاءات البشرية المختصة وتسخير للموارد، لتحقيق الهدف الخاص بتنفيذ مشروع معين خلال فترة زمنية محددة، كما أنه يسهل الرقابة على الأداء والنتائج. إلا أن أهم ما يؤخذ عليه الخروج على مبدأ وحدة الأمر، فالعاملون يتلقون الأوامر والتعليمات من مدير المشروع وفي الوقت نفسه من مديري الإدارات التنفيذية التابعين لها الأمر الذي يولد صراعاً بين المسؤولين ويؤدي إلى إحباط العاملين.

<sup>1</sup> ويوضح الشكل التالي الخريطة للمصفوفة التنظيمية

شكل رقم (05): المصفوفة التنظيمية



<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 191.

المصدر: مساعدة، مرجع سابق، ص: (191).

### ب. التنظيم الشبكي (Network Organization):

وهو شكل جديد من أشكال التنظيم الذي أخذت به بعض الشركات الأجنبية، وهو يقوم على مفهوم معقد تصعب إدارته أو حتى معرفة أهدافه بدقة، وعلى أساس هذا النوع من التنظيم تقوم المنظمة بإحالة وظائف رئيسة من أنشطتها إلى شركات أخرى مستقلة لتقوم بها نيابة عنها، هذه الفكرة تعتمد أسلوب التنسيق حيث تقوم الشركة الأولى بدور المنسق فبدلاً من أن تمتلك المنشأة المصنع، ووحدة المحاسبة، والتسويق فهي تشتري هذه الخدمات من شركة أخرى، والسبب الذي حفز بعض هذه الشركات إلى إتباع هذا الأسلوب هو تخفيض تكاليف العمل وخاصة تكاليف امتلاك وتشغيل الأصول الرأسمالية، فمن الممكن لمكتب تنسيق من هذا النوع يديره مجموعة من المتخصصين وذوي الخبرات العالية أن يقوم بهذا العمل عن طريق استخدام الاتصالات الإلكترونية الورقية واللاورقية، وعلى سبيل المثال نفترض أن مركز الشركة عمان، وتعاقدت لبناء مصنع لإنتاج السلع في بغداد، في هذه الحالة قد تلجأ الشركة إلى التعاقد مع شركات أخرى إحداها في لندن لتقديم خدمات التدريب، والاستشارات القانونية في مصر، والعمال من الهند والنقل لشركة من كوريا، والتسويق في تركيا وألمانيا، وهكذا يقوم مركز الشركة في عمان كما نلاحظ بدور المتعاقد والمنسق، وهذا يتطلب درجة عالية من الخبرة والكفاءة، ومعرفة بالقوانين الدولية.

### وميزة هذا التنظيم:

- قدرته على التعامل مع القوانين الدولية والمنافسة في مختلف الأسواق.
- المرونة والتحدي في شراء أو استئجار الخدمة.

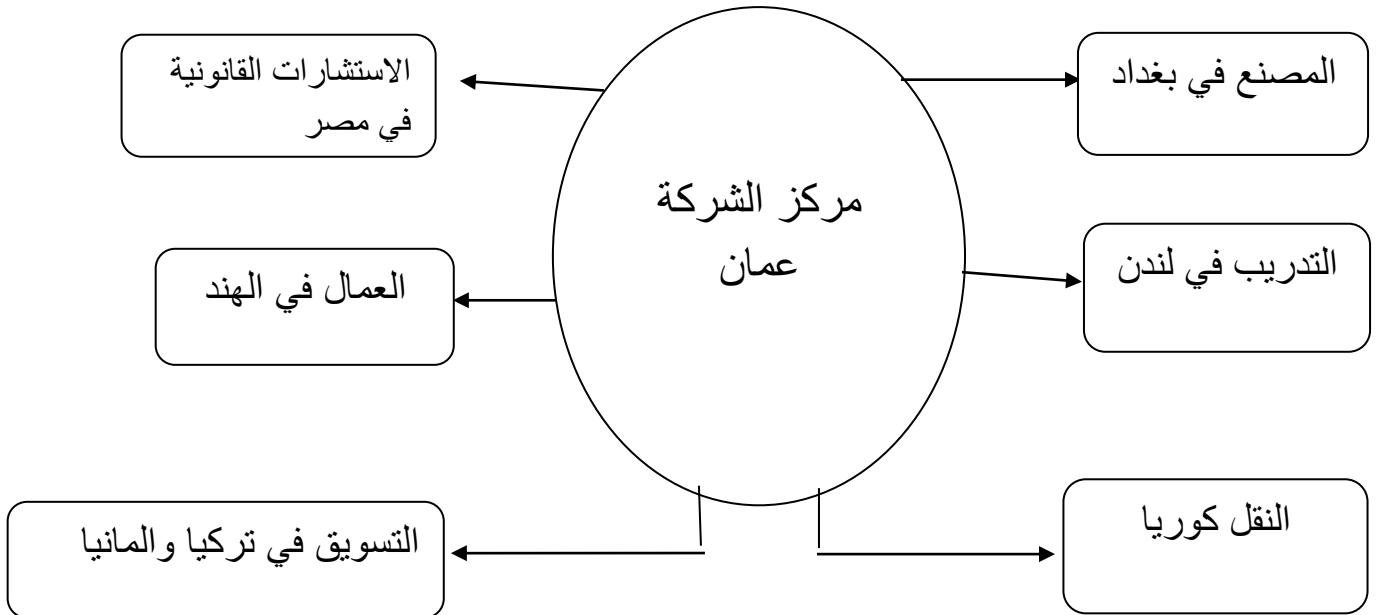
### ومن عيوبه:

- ضعف الرقابة على الأنشطة،

## الفصل الأول

- ارتفاع درجة المخاطرة، لأن معظم النتائج المتوقعة تحصل في ظروف عدم التأكد، والحاجة إلى تحديث وإعادة التنظيم بصورة مستمرة مما يخلق وضعاً لا يوفر الاستقرار للأفراد العاملين في المنظمات التي تطبق هذا النوع من التنظيم.

### الشكل (06) الهيكل التنظيمي الشبكي



المصدر: مساعدة، مرجع سابق، ص: (192).

### ج-تنظيم الفريق (Team Work)

وهو أسلوب إداري تنظيمي أكثر منه نموذج أو نظرية تنظيمية، وقد بدأت منظمات الأعمال تطبيقه والاهتمام به في بداية السبعينات من القرن العشرين، عندما اشتدت المنافسة بين منظمات الأعمال في السوق المحلية والدولية عقب الارتفاعات السريعة في أسعار النفط العربي، ويقوم هذا التنظيم على تشكيل فريق عمل يتكون أعضاؤه من تخصصات مختلفة يعهد إليه بمسؤوليات حل المشكلات التي تواجهها منظمة الأعمال سواء في البيئة الداخلية للمنظمة أو في البيئة الخارجية (السوق)، ومن هذه الفرق ما هو

## الفصل الأول

دائم ومنها ما هو مؤقت ومهما كانت فرق العمل دائمة أو مؤقتة فإنه يمكن تشكيلها في أي مستوى إداري، وهي تأخذ بمبدأ الشورى للتوصل إلى القرارات اللازمة لحل المشكلات، وتبادل الخبرات بين المشاركين في الفريق ولهذا التنظيم أو الأسلوب مزايا عديدة منها : معرفة ما تقوم به الوحدات الإدارية

الأخرى، وحل المشكلات الملحة، وتخفيف من الإجراءات الإدارية بين الوحدات نفسها ، كما يمكن لها أن تتفاعل مع المتغيرات البيئية في محيط العمل، ومن عيوبه احتمال حدوث صراعات بين الأعضاء على النفوذ، وتعارض وجهات النظر، مما قد ينتج عنه هدر في وقت العمل، كما أنها تحتاج إلى ترتيب وتنسيق يتطلب وقتاً طويلاً لإنجاز الأعمال.

### الفرع الثاني: الثقافة التنظيمية (Organization Culture)

من الصعب تحديد مفهوم واضح ودقيق ومحدد للثقافة التنظيمية، فقد وصفها (1997:332) Thomas بأنها الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة،<sup>1</sup> فيما عرف الباحث (Gibson)<sup>2</sup> وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها: شيء مشابه لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم، واعتقادات، ومدركات وافتراضات وقواعد، ومعايير، وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة.

إن ثقافة المنظمة هي (شخصيتها، ومناخها)، أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك، والروابط المناسبة، وتحفز الأفراد (Gibson، 1994 62 et al ) من هنا استمد مفهوم الثقافة التنظيمية أسسه ومقوماته، إذ تمثل الثقافة التنظيمية المعتقدات، والقيم، ووجهات النظر، والتوقعات، والرموز، والممارسات السائدة والمقبولة كافة في منظمة ما خلال زمن معين. وعلى هذا الأساس وضح

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 193.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص: 193.

## الفصل الأول

(Schein، 1985:109) أن الثقافة التنظيمية هي في الواقع مصطلح وصفي قيمى، تتضمن الأبعاد

الآتية:<sup>1</sup>

أ. العادات السلوكية الملاحظة عند تفاعل الأفراد، مثل الاحتفالات، والطقوس، واللغة المشتركة السائدة.

ب. معايير العمل المشتركة بين أعضاء المنظمة عموماً.

ج. القيم السائدة في المنظمة.

د. الفلسفة التي تقود سياسة المنظمة نحو العاملين أو العملاء.

هـ. قواعد اللغة الخاصة بالعمل في المنظمة أو الشروط والقواعد التي على القادم الجديد للمنظمة أن

يتعلمها ويعمل بها كي يكون مقبولاً من بقية الأعضاء.

و. المناخ أو المشاعر السائدة في المنظمة والمنقولة بواسطة المخرجات المادية وبواسطة الطريقة التي يجرى

من خلالها التعامل بين أعضاء المنظمة أو سواهم من الأطراف الخارجية.

ويشير كل من (Bolman & Deal، 1991:253-270) إلى أن عناصر الثقافة

التنظيمية، تتمثل بالآتي:

أ. المراسم (Ceremonies): وتمثل أحداث وأنشطة خاصة يقوم فيها الأفراد بممارسة (شعائر /

طقوس)، أساطير في ثقافتهم.

ب. الشعائر (Rites): مجموعة (فعاليات \ أحداث) تفصيلية مخططة تدمج مظاهر ثقافية متنوعة في

حدث معين يتم القيام به من خلال التفاعل الاجتماعي، وتهدف إلى نقل رسائل معينة أو إنجاز أغراض

محددة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 193.

## الفصل الأول

ج. الطقوس (Rituals): وهي طقوس احتفالات متكررة تتم بطريقة نمطية معيارية وتعزز بصورة دائمة القيم والمعايير الرئيسة.

د. القصص والأساطير **Stories & Myths**: القصص هي روايات لأحداث في الماضي يعرفها جيداً العاملون، وتذكرهم بالقيم الثقافية للمنظمة، وهي مزيج من الحقائق والخيال، وهذه القصص تدور في الغالب حول المؤسسين الأوائل للمنظمة، أما الأسطورة أو الخرافة فهي قصة من نوع معين تعطي تفسيراً خيالياً، ولكن مقابلاً لحدث معين يبدو بخلاف ذلك محيراً وغامضاً، فقد يقوم أفراد المنظمة أحياناً

بتأليف الروايات الخرافية حول مؤسسي المنظمة، أو نشأتها، أو تطورها التاريخي من أجل توفير إطار لتفسير الأحداث الجارية في المنظمة.

هـ. الأبطال (Heroes): وهم أفراد يتمسكون بقيم المنظمة وثقافتها، ويقدمون دوراً نموذجياً الأداء والإنجاز لباقي أعضاء المنظمة.

ويؤكد الخفاجي، 2004: 2345-235) أن محتوى ثقافة المنظمة مشتقة من ثلاثة مصادر هي:<sup>1</sup>

أ. بيئة الأعمال العامة والصناعة بخاصة في أهمية تحديد الافتراضات المشتركة.

ب. القادة والأفراد الذين يحملون نمط من الافتراضات على خبراتهم في ثقافتهم الوطنية المحلية، الأخلاقية المهنية التي قدموا منها.

ج. نماذج الافتراضات المشتركة من خلال خبرات فعلية يمتلكها أفراد المنظمة في العمل أخرجت حلولاً لمشكلات أساسية.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 194.

## الفصل الأول

إن الثقافة التنظيمية أداة إدارية مهمة ولها تأثير إيجابي على منظمة الأعمال والعاملين فيها وتنشط سلوكهم اليومي، لذا تعد الثقافة التنظيمية أحد العناصر الأساسية لنجاح أو فشل منظمات الأعمال.

لقد قدم العالم النفسي التنظيمي (Finn Havaleschka) نموذجاً للثقافة التنظيمية يستند بالأساس على النموذج النفسي | الفردي، وطبقاً لهذا النموذج يقوم كل فرد بتطوير ثلاث مقدرات (Competencies) والتي يستخدمها للإيفاء بمتطلبات العمل، وهي: (Stellermann & Fink, 2004:6-8)<sup>1</sup>

- أ. المقدرات الإدراكية (Cognitive Competencies) والمستخدمه لتحليل وحل المشكلات.
- ب. المقدرات الاجتماعية (Social Competencies) والمستخدمه في عملية الاتصال والتواصل.
- ج. مقدرات الأداء (Performance Competencies)، والمستخدمه في الرغبة والقدرة على إنجاز النتائج.

يشير (Macmillan & Tampoe, 2000: 234-245) إلى أن هناك تسعة أنشطة التغيير الثقافة التنظيمية للقيام بدعم استراتيجية منظمة الأعمال، وهي:<sup>2</sup>

أ. القناعة بالقصد الاستراتيجي الجديد لمنظمة الأعمال.

ب. إيضاح معنى الثقافة التنظيمية الحالية

ج. تطوير مهارات عملية صنع القرارات.

د. القبول بآراء الآخرين.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 195.

<sup>2</sup> مرجع سابق، ص: 195.

## الفصل الأول

هـ. تطوير المهارات والقواعد المعرفية.

و. تشجيع الموظفين للشعور بالأمان.

ز. تطوير وسائل تساعد الموظفين على إنجاز أعمالهم على أكمل وجه.

ح. تمكين العاملين من التعبير عن أفكارهم للإدارة العليا أثناء فترة التغيير.

ط. تشجيع عملية التفكير التي تركز على العالم الخارجي لمنظمة الأعمال.

وأخيراً، ليس هناك ثقافة مثالية تصلح لكل أنواع الاستراتيجيات والمنظمات. ولكن هناك الثقافة الأفضل التي تدعم بأكبر درجة ممكنة رسالة منظمة الأعمال واستراتيجياتها.

لذلك يجب البحث عن الثقافة التي تدعم استراتيجية منظمة الأعمال كأحد متطلبات نجاح تنفيذ الاستراتيجية.

إن الثقافة التنظيمية الناجحة، هي القادرة على تحقيق الاستراتيجيات الأساسية للمنظمة وتعمل في الوقت نفسه على إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة عالية. يشير (الخفاجي 2004: 235-236) إلى أن قادة ومديري منظمات الأعمال يجدون صعوبة عند التفكير بالعلاقة بين ثقافة المنظمة والعوامل الحرجة التي تعتمد عليها الاستراتيجية، ويحظى تنفيذ الاستراتيجية باهتمام كبير مع تكيف العناصر الرئيسة في منظمة الأعمال وفق حاجات الاستراتيجية المدركة، وبالتتابع، تتطلب إدارة علاقة (الاستراتيجية - الثقافة) الوعي والتفاعل بين المتغيرات الضرورية لتنفيذ الاستراتيجية المختارة من قبل منظمة الأعمال.<sup>1</sup>

الفرع الثالث: الموارد (Resources)

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 196.

## الفصل الأول

إن صياغة (الاستراتيجية)، وتثبيت، رسالتها، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على مواردها، وتشمل: الموارد المالية، الموارد الطبيعية، والموارد البشرية والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها، كي تساهم في تنشيط، وتفعيل، طاقات المنظمة، وإمكانات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة، وسر ديناميكيته وحيويتها، إنها الغذاء الفاعل لاستمراريتها.

ولدينا الموارد التنظيمية وهي: أنظمة، وعمليات أية منظمة، وتشمل على الاستراتيجيات والهيكल التنظيمي، والثقافة التنظيمية -المشار إليها سابقاً، وإدارة الموارد، والمشتریات، والإنتاج، والمالية، والبحث والتطوير، ونظم المعلومات، والتسويق لأنظمة الرقابة. لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطاراً شمولياً ومتكاملاً للموارد التي تمتلكها المنظمة، أو التي تحتاجها، لإنجاز أهدافها ورسالتها في السوق وفي المجتمع

ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية والذي يشمل على: المعدات، ووسائل المصنع، والموقع الجغرافي والموارد الأولية وشبكة التوزيع، والتكنولوجية.

فالموارد التنظيمية، تضم الموارد المالية بالإضافة إلى المواد الأخرى غير المادية، لكن السؤال المهم هنا، كيف، نتمن نقيم، ووزن، الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حالياً ومستقبلاً، وفيما يلي أهم العوامل والموارد التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها:

### أ.العوامل التسويقية (Marketing Factors):

تحدد الأنشطة التسويقية مدى كفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية في تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجياتها المتعلقة بالمجالات التسويقية المختلفة. وأهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها هي:<sup>1</sup>(Schein ،1985:27).

- تطبيق المفهوم التسويقي لخلق الشعور والإدراك برسالة المنظمة.

<sup>1</sup>ماجيد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 197.

## الفصل الأول

- إيصال السلعة أو الخدمة وفقاً لاحتياجات ورغبات المستهلك.
- الاهتمام بنتائج بحوث المنتج لتحديد كمية ونوعية المنتجات المطلوبة في السوق وتحديد الأسعار التنافسية.
- تحديد وسائل وأساليب اتصال فاعلة للوصول إلى المستهلك المرغوب.
- القدرة على التنبؤ بالتغير في حاجات المستهلك وتكوين قطاع سوقي جديد.
- امتلاك رجال بيع لديهم خبرة وكفاءة في الأداء.
- القدرة على التنبؤ بسلوك المستهلك حال تقديم منتجات جديدة.

وعند تقويم الأنشطة التسويقية وتحديد نقاط القوة والضعف فيها لا بد من الإجابة عن التساؤلات الآتية:  
<sup>1</sup>(Robbins، 1990: 242-244).

- من هم المستهلكون المحتملون للمنظمة، وهل تقوم المنظمة بتقسيم السوق إلى قطاعات بطريقة ناجحة؟
- هل تتبع المنظمة سياسات تكفل إبقاء المستهلكين على صلة دائمة معها؟
- هل المنظمة تطبق المفاهيم التسويقية الرئيسة؟
- هل عمق واتساع خط المنتجات أو مزيج المنتج متنسق مع طبيعة الاستراتيجية التي تستخدمها المنظمة؟
- هل المنظمة تستطيع الدخول إلى أسواق جديدة وتضمن تحقيق النجاح؟
- ما مدى اهتمام المنظمة بتغليف المنتجات؟ وهل يتوافق مع رغبات المستهلكين؟

<sup>1</sup>ماجيد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 197.

- هل المزيج الترويجي كالإعلانات والبيع الشخصي فاعل وناجح؟
- هل تمتلك المنظمة فرقاً للبحوث والتطوير للمزيج التسويقي؟
- هل تمتلك المنظمة ميزة تنافسية في السوق وعند المستهلك؟
- هل قنوات التوزيع الحالية ملائمة؟ وما مدى توقع نجاحها في المستقبل؟
- هل للمنظمة علامة تجارية متميزة ولها أثر إيجابي عند المستهلك؟
- هل هناك اتساق بين السعر الحقيقي وبين توقعات المنظمة عنه؟

### ب. العوامل الإنتاجية (Production Factors):<sup>1</sup>

تتضمن العوامل الإنتاجية تلك الأنشطة المتعلقة بالعملية الإنتاجية. وتعرف عملية الإنتاج على أنها: تلك العملية الخاصة بإدارة الموارد اللازمة لإنتاج سلعة أو خدمة تقوم المنظمة بتقديمها إلى الأسواق (السيد 1990 (145) وتختص الأنشطة والاستراتيجيات الخاصة بالإنتاج بكل من الجودة، التكاليف والخدمة والوقت، وكفاءة الإنتاج، وإن الاستراتيجيات الإنتاجية التي تتمثل باختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات تعكس مستوى الجودة والتكلفة والخدمة والكفاءة الإنتاجية.

إن عملية تحليل وتقييم الأنشطة المتعلقة بالعمليات الإنتاجية تعد من النواحي المهمة للوقوف على جوانب القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية في المنظمة، وبالتالي سوف تنعكس تلك الأنشطة على اختيار الاستراتيجية الملائمة من أجل تحديد نقاط القوة والضعف المرتبطة بالعوامل الإنتاجية لذا لا بد من الإجابة عن التساؤلات الآتية:

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 198.

## الفصل الأول

- هل تتناسب تكاليف الإنتاج مع التكاليف المخططة؟
- هل تتماشى أسعار البيع مع تكاليف الإنتاج؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات المتوقعة؟ وهل يوجد لدى إدارة الإنتاج معلومات تتعلق بالتنبؤ بالمبيعات تعتمد عليها عند وضع الخطط الإنتاجية؟
- هل المواقع الإنتاجية قريبة من المواد الخام ومن الأسواق؟ وهل وسائل المواصلات متوفرة وفاعلة؟
- هل الأجهزة والمعدات الإنتاجية ذات مواصفات تكنولوجية حديثة ومتطورة؟ وهل المباني صالحة للاستخدام؟
- هل تتوفر معلومات عن الجودة وكمية الإنتاج والمخزون عند الجهات المعنية في الوقت المناسب؟
- هل هناك علاقات إيجابية بين العاملين في الأنشطة الإنتاجية والأنشطة التسويقية أو مع الأقسام المختلفة الأخرى؟
- هل تتوفر مستلزمات القيام بعمليات التوسع؟
- ما هي الإجراءات المتخذة للحفاظ على تسهيلات وخدمات الإنتاج كالصيانة والأمن الصناعي والتهوية... الخ؟

### ج. عوامل إدارة الموارد البشرية ( Human Resource Management ) 1:(Factors)

إن إدارة الموارد البشرية إحدى الوظائف الرئيسة للمنظمة. فإذا تمتعت المنظمة بموارد بشرية كفؤة فإنها تستطيع وضع استراتيجيات تحقق أهدافها الاستراتيجية بفاعلية وكفاءة عالية. ولا بد لإدارة الموارد البشرية من السعي لأجل تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد في الوظائف أو الأعمال داخل المنشأة. هذا

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 199.

## الفصل الأول

التوافق يؤثر على: أداء الوظيفة، ورضا العاملين، والاهتمام باختيار وتدريب العاملين الجدد، وتقييم أداء النواحي مع دراسة حالات الترفيه للعاملين واستقطاب الأفراد، وتخطيط القوى البشرية مستقبلاً مع إدارة الرواتب والأجور والتفاوض مع النقابات، وهذا ما يفرض على الإدارة المسؤولة أهمية دراسة البحوث لتقييم رضا العاملين ومعرفة آمالهم وظروف عملهم، وما يجب إنجازه من عمل في كل وظيفة من حيث النوعية والكمية.

ومن أهم العوامل الواجب دراستها وتحليلها فيما يتعلق بالموارد البشرية هي:

السيد، 1990 (146)

- امتلاك المنظمة قوى بشرية ذات مهارات وقدرات عالية.
- تزويد المنظمة بالعاملين ذوي الخبرات من أجل تأدية واجباتهم بكفاءة عالية.
- تهيئة المناخ التنظيمي المناسب لتشجيع وخلق الرغبة عند الأفراد العاملين للعمل بكفاءة في المنظمة.
- تحقيق الفاعلية في سياساتها، كالاختيار التوظيف الترقية، الأجور، والمكافآت التحفيز التدريب وتقييم الأداء.
- انخفاض تكلفة العمل من خلال تقليل معدل دوران العمل، وتقليل الغياب عن العمل.
- توضيح السياسات المتعلقة بالموارد البشرية إلى الأفراد العاملين من أجل إنجاز أعمالهم بكل وضوح ودقة.
- ومن أهم التساؤلات التي ينبغي طرحها للوقوف على جوانب القوة والضعف في مجال إدارة الأفراد، كالآتي:
- هل يتوفر لدى المنظمة أفراد مؤهلون للوظائف الحالية؟ وهل يتوفر لديها أفراد مؤهلون لترقيتهم إلى وظائف أعلى أو نقلهم إلى وظائف جديدة؟

## الفصل الأول

- هل يوجد توصيف وتحليل للوظائف؟ وهل هناك مواصفات دقيقة لكل وظيفة؟
- ما مدى اهتمام المنظمة بالموارد البشرية؟
- مدى التزام الأفراد العاملين بالمنظمة وولائهم لها؟
- هل معدل دوران الأفراد عال؟ وما هي الأسباب وراء ذلك؟
- هل تقوم المنظمة بمكافآت الأفراد المتميزين في أدائهم؟ وما هي طبيعة تلك المكافآت؟
- هل السياسات والممارسات المتعلقة بالأفراد كالاختيار، التوظيف، الترقية، التدريب تقويم الأداء، تنجز على الأكمل؟ وهل تتماشى مع أهداف الأفراد؟ وتتماشى مع قوانين العمل؟
- هل تنظر المنظمة إلى الأفراد كونهم أحد الموجودات المهمة التي ينبغي الاهتمام بها؟
- هل تقوم المنظمة بالتخطيط لاحتياجات المنظمة من القوى البشرية؟ وما هي الطرق المستخدمة لتحديد الاحتياجات التدريبية؟
- هل تتيح المنظمة للأفراد فرصة المشاركة وتقديم مقترحات أو أفكار جديدة حول العمل الحالي والمستقبلي؟
- هل تعتمد المنظمة سياسة تقويم أداء الأفراد؟ وهل يتم ذلك بصورة منتظمة؟ وهل ينتابه التحيز؟ وهل يعد أساساً للترقية والمكافأة؟

### د. العوامل المالية (Financial Factors):<sup>1</sup>

يساهم تحليل العوامل المالية في المنظمة في تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها إزاء موقفها المالي (Chase, 19855). وتتجسد عملية التحليل للموارد المالية في المنظمة من خلال تحديد مصادر الأموال وكيفية استخدامها، وإجراء عمليات التخطيط المالي والرقابة والتحليل المالي، إضافة إلى معرفة

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 200.

## الفصل الأول

وتحديد درجة السيولة والربحية في المنظمة ، وكذلك ضرورة الوقوف على حقيقة الموقف لمصادر الأموال الداخلية والخارجية أو تقدير أعباء الديون، وتتطلب أيضاً دراسة تحليل الوسائل المستخدمة في التخطيط المالي كالميزانية النقدية والتقديرية ، ومن ثم القيام بعملية التقويم والرقابة المالية؛ لتحديد جدوى العمليات المالية الحالية، وتحديد عناصر القوة والضعف في ميزانية المنظمة المسؤولة عن تمويل المنظمة لفترة قادمة (8 Ivancech 1998). ومن أهم الأسئلة الواجب طرحها من أجل الإجابة عنها في تحليل وتشخيص الموقف المالي للمنظمة:

- ما هي المعايير الموضوعية لقياس الأداء المالي في المنظمة؟ وهل المنظمة لديها بدائل في حالة عدم قدرتها على الالتزام بهذه المعايير؟ وما هي تلك البدائل؟
- هل يظهر التحليل المالي أية انحرافات؟ وهل هذه الانحرافات إيجابية أم سلبية؟ وما هي الأسباب وراء تلك الانحرافات؟
- هل الخطط المالية للأقسام تتطابق مع الخطة المالية العامة للمنظمة ككل؟
- هل التدفقات النقدية ملائمة للتطبيقات التخطيطية لأنشطة المنظمة؟
- هل استطاعت المنظمة تحقيق نسب ملائمة من الربحية والسيولة، والتشغيل عند مقارنتها مع النسب على مستوى الصناعة، أو عند مقارنتها مع نسب المؤشرات والعوامل السابقة على مستوى المنظمة؟
- هل تحظى الرقابة على المخزون اهتماماً عالياً من المنظمة؟
- هل التحليل المالي تقدم صورة واضحة وحقيقية لقيمة أصول المنظمة؟
- هل يوجد توافق ملائم بين مصادر الأموال واستخداماتها؟
- هل رأس المال العامل المتاح يساعد في تحقيق النمو التمويلي؟

• هل هناك زيادة في المبيعات؟ وما هي أسباب ذلك إن وجدت؟

هـ. عوامل البحث والتطوير (Factors research and development):

وهذه المهمة من الوظائف الأساسية التي تعمل على تطوير المعرفة للإدارة والعاملين، وتصميم المنتجات الجديدة، وتطوير المنتجات الحالية، ولهذا فعند تقييم هذا النشاط فلا بد من دراسة وتحليل المجالات التالية:<sup>1</sup>

• نشاط البحث والتطوير هل يتم على البحوث النظرية أم التطبيقية؟

• طبيعة العلاقة بين وحدة البحث والتطوير والوحدات الوظيفية الأخرى.

• درجة قوة نشاط البحث وتطويره

• النطاق الزمني لتحقيق نتائج النشاط البحثي.

• دور هذا النشاط في خلق وتنمية الميزة التنافسية.

وهذا النشاط يؤثر في التخطيط الاستراتيجي من خلال: اكتشاف وابتكار معرفة أو منتج جديد يعطي فرصة جديدة في المنافسة، لكن المنافسين قد يتوصلون إلى هذه الفرصة، مما يجعل الإدارة العليا، على وعي في أهمية تعديل الاستراتيجية.

وهذا النشاط تزداد أهميته في المؤسسات التي تعتمد التكنولوجيا المتطورة في أنشطتها الإنتاجية. فالمؤسسة التي لا تجاري ولا تستوعب التطور التكنولوجي تجد نفسها خارج ميدان تنافس السوق.

إن دائرة البحث والتطوير تكون عادة مركزاً للنشاط الابتكاري في المؤسسة، وهي مسؤولة عن صياغة وتنفيذ السياسة التكنولوجية التي تهدف الوصول إلى ما يسمى بنقطة الكفاءة التكنولوجية

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 201.

## الفصل الأول

(Technological Competence) والتي تتكون من نتاج نشاط وبحوث نخبة العلماء

والمختصين. وباختصار فإن الوظائف الأساسية لهذه الدائرة هي:

- اختيار البدائل الفاعلة لعملية تطوير التكنولوجيا.
- تطوير أساليب إبداعية جديدة لاستخدام التكنولوجيا وتطويرها.
- تطوير وتنمية الإمكانيات الذاتية من أجل تنفيذ الخيارات التكنولوجية الجديدة بنجاح.

و. عوامل نظم المعلومات الإدارية (Factors، management information systems)

تتم هذه النظم بـ: تصميم وإدارة تدفق المعلومات في المنشأة، وذلك لغرض اتخاذ قرارات رشيدة تمكن وتساعد من زيادة: ثروة المنظمة، وتحسين أدائها، ومركزها التجاري ومتابعة التطورات التكنولوجية، والتكيف مع متغيرات البيئة.

فهذه النظم، تجمع، وتخزن، وتحلل كل المعلومات؛ لتضعها بطريقة تساعد على تحقيق الإجابة عن مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية. وقد تزايدت أهمية هذه النظم لثلاثة أسباب:

- تزايد حجم وتعقيدات المنشآت الأمر الذي فرض عليها ضرورة الاستعانة بـ: التقارير، الحاسبات، المعلومات.
- التطور الإقليمي والعالمي للمنشآت مع الأخذ بنظام اللامركزية زاد من الحاجة إلى اعتماد وسائل الرقابة الفاعلة على أداء وسير الأعمال.
- شيوع استخدام الحاسبات الإلكترونية لخدمة اتخاذ القرارات، مع بناء نظم المعلومات لخدمة الغرض نفسه.

وللأهمية المذكورة أعلاه، فقد سعت المنظمات إلى تصميم نظم للمعلومات جيدة وكفؤة تستند إلى المتطلبات التالية:

## الفصل الأول

- يجب أن يركز النظام انتباه الإداريين على عوامل النجاح الحساسة في وظائفهم.
- يجب أن يقوم النظام على المعلومات الدقيقة والصحيحة.
- يجب أن يوفر النظام المعلومات الضرورية عند الحاجة الضرورية لها.
- ضرورة أن يدرس النظام المعلومات الأولية بإتقان.

وعلى ضوء ذلك فإن نظم المعلومات يمكن أن تخدم الأغراض الآتية:<sup>1</sup>

- إيجاد قاعدة لتحليل الإشارات التحذيرية الأولية التي تظهر داخلياً أو خارجياً، ولكل نظام معلومات قاعدة معلوماتية تستخدم من قبل أقسام أخرى في المنشأة.

- السعي إلى مكنته الأعمال المكتبية الروتينية والحصول على كشوف الأجور والرواتب والسجلات وبالتالي تقليص عدد الموظفين.

- مساعدة الإداريين في اتخاذ قرارات روتينية والتي يمكن مكنتها من خلال إجراء تحليل تفصيلي لتدفق العمل في المنظمة.

- توفير المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية بواسطة الحاسبات، وتقديم البدائل الاستراتيجية،

الحالة التي زادت من الحاجة لأنظمة دعم القرارات (DSS) (Decisions Support Systems)، وفي هذا المجال لا بد من إجراء عمليات تقويم لنقاط القوة والضعف لنظم المعلومات الإدارية فيها. وهنا يمكن ملاحظة المراحل التطورية لنظم المعلومات، وتتمثل في التالي:

-مرحلة المبادأة وتشمل التطبيق المحاسبي، وهذه تتطلب وجود رجال أكفاء للعمل في الحاسبات الإلكترونية.

-مرحلة النمو وتظهر بعد التطبيق المحاسبي ليشمل ذلك: الإنتاج، والتسويق.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص: 203.

## الفصل الأول

- مرحلة التوقف وهي مرحلة الدمج وتستدعي التوقف عند إعداد تطبيقات جديدة بسبب التكلفة.
  - مرحلة التكامل وتركز على قبول أنظمة المعلومات كنشاط رئيس عليه أن يندمج في المنشأة ككل.
- وقد تطورت نظم مساندة القرارات (DSS) لمساعدة الإداريين في المستويات الإدارية جميعها لاتخاذ قرارات علمية ورشيده تنعكس إيجابياً على أداء المنشأة ومركزها التنافسي.

### المطلب الرابع: أساليب البيئة الداخلية

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الأولى وتحاشي الثانية عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية عن طريق ما يسمى

بتحليل البيئة الداخلية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب كأسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب، وسلسلة القيمة. وسيتم التطرق إلى هذه الأساليب فيما يلي:<sup>1</sup>

### الفرع الأول: أسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب

الغرض من المراجعة الإدارية هي مقارنة الأداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الأساسية للمؤسسة، والمتمثلة في وظيفة الإنتاج، ووظيفة تسيير الموارد البشرية، ووظيفة التسويق، والوظيفة المالية إضافة إلى وظيفة البحث والتطوير. وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة والضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نذكر ما يلي:

<sup>1</sup>السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية). كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سطيف، الجزائر: جامعة فرحات عباس، 2012، ص: 151-152.

## الفصل الأول

- **نسبة السيولة:** تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في موعد الاستحقاق.
  - **نسبة النشاط:** تقيس مدى كفاءة الشركة في إدارة واستخدام الموجودات التي لديها (مخزون) لتوليد المبيعات وتحقيق الربح.
  - **نسبة الربحية:** تقيس مدى قدرة الشركة على تحقيق الأرباح والتعرف على العائد المتوقع على أموالهم المستثمرة.
- من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

### الفرع الثاني: أسلوب سلسلة القيمة

يعتبر مدخل سلسلة القيمة لبورتر أداة من أدوات التحليل الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث يقصد بالقيمة في مدلول المنافسة بأنه ذلك المبلغ الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ما

تعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ما ترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز.

حسب بورتر فإن تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مرورا بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمتمثلة في نشاط الانتاج والتسويق وتنتهي بالتوزيع. وسيتم التطرق إليها من خلال ما يلي:

#### 1. الأنشطة الأساسية: هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل:

- الإمداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة للمواد.
- العمليات الانتاجية من تصنيع وتجميع وفحص.
- إمداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة.
- التسويق ويشمل الترويج والتسعيرة والتوزيع وتخطيط المنتج.

## الفصل الأول

• الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.

2. الأنشطة المساعدة: يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم في كفاءتها وتمثل

في:

• المشتريات أو مدخلات المؤسسة من مواد وآلات وقطع غيار.

• التطور التكنولوجي (البحوث والتطوير).

• تسيير الموارد البشرية.

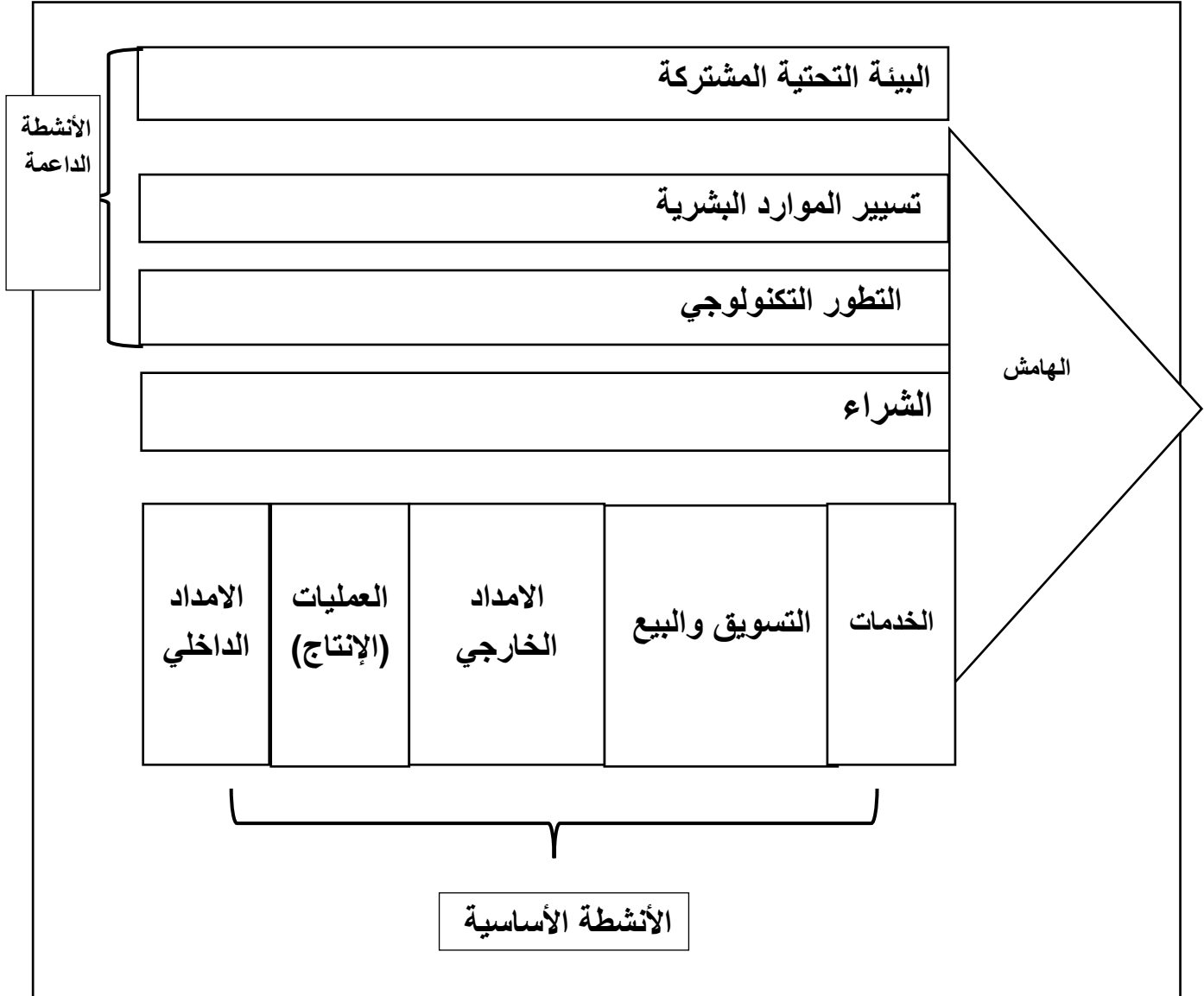
• البنية الأساسية للمؤسسة.

ويمكن التعبير عن سلسلة القيمة من خلال الشكل الموالي:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> عبيدة شلّباب، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، 2019، صفحة 10.

الشكل رقم (07) الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة لبورتر



المصدر: شلباب، مرجع سابق، صفحة 10.

### المبحث الثاني: مدخل إلى البيئة الخارجية

نظرًا لأن تحقيق الأرباح، الاستمرارية، والنمو تُعد من الأهداف الأساسية التي تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيقها، وهي من أكبر التحديات التي تواجهها، فإن نجاح هذه المؤسسات في تحقيق تلك الأهداف يعتمد على مدى قدرتها على دراسة وتحليل المتغيرات الخارجية وفهم تأثير كل منها على نشاطها. لذا، فإن تحديد إطار مفاهيمي وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يُعد أمرًا بالغ الأهمية.

### المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية وخصائصها

نحاول في هذا الإطار تحديد مفهوم البيئة الخارجية وإبراز أهم خصائصها:

### الفرع الأول: مفهوم البيئة الخارجية

لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، واختلفت من باحث لآخر نتيجة تداخل وتعقد مكوناتها، فنذكر منها:

**التعريف (1):** تعرف البيئة الخارجية على أنها " مجموعة من القوى الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها"<sup>1</sup>.

**التعريف (2):** من خلال هذا التعريف نجد أنه تم اعتبار المؤسسة الاقتصادية كنظام مفتوح يتأثر بالقوى والمتغيرات التي تقع خارجه، إلا أنه كان عامًا ولم يحدد طبيعة مكونات هذه البيئة، كما أنه أهمل إمكانية تأثير أو تحكم المؤسسة الاقتصادية في هذه البيئة ولو جزئيًا، وبالتالي فهذا التعريف قدم نطاقًا مفتوحًا لبيئة المؤسسة الخارجية، ووضع هذه المؤسسة بموضع سلبي اتجاهها في ظل واقع راهن يعكس الدور والتأثير المتزايد للمؤسسات.

<sup>1</sup>محمود جاسم الصم يدعي، وعثمان يوسف ردينة، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2007)، ص:

**التعريف (3):** " تتضمن البيئة الخارجية مجموعة القيود المفروضة على المؤسسة، والتي تحدد طبيعة سلوكها واتجاهها، وكذلك تحدد أساليب التعامل معها حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار<sup>1</sup> ووفق لهذا المنظور فعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة تشكل قيودا على نشاطها، وتحد من حرية تصرفها في مجال أعمالها، وبالتالي يجب على المؤسسة اختيار أفضل البدائل المتعامل معها، والعمل على التخفيف من حدة تأثيرها.

**التعريف (4):** تشمل البيئة الخارجية كل الأطراف والعناصر التي تكون خارج المؤسسة، ويقصد بذلك الإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسة، بحيث تضم مجموعة من المتغيرات أو المواقف التي تؤثر على قراراتها وعلى أدائها بشكل عام<sup>2</sup>.

**التعريف (5):** فإن البيئة الخارجية للمؤسسة هي مصدر لكل فرصة أو تهديد أو تغيير في طبيعة المؤثرات التي تحكم نشاطها، وهذا يؤكد على ضرورة بناء علاقات متميزة بين المؤسسة وعناصر بيئتها، يكون أساسها المتابعة المستمرة والدائمة لكل التغيرات التي تحدث بمرور الزمن.

من خلال ما سبق يمكن القول إن البيئة الخارجية للمؤسسة تتمثل في مجموع العوامل والمتغيرات التي تنشأ خارجها وتؤثر عليها، كما يمكن أن تمثل المؤسسة عنصر مؤثر على هذه العوامل ولو بصورة نسبية.

### الفرع الثاني: خصائص البيئة الخارجية

تلعب خصائص البيئة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها للتكيف والتوافق مع إفرزات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها ونشير هنا إلى أن عدم الإجماع والاختلاف والتباين بين الباحثين والكتاب حول خصائص البيئة ما هو إلا امتداد لعدم الإجماع على تعريف موحد للبيئة وتقسيماتها، حيث أن كل منهم

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة. 2012. ص: 134.

<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص: 98.

حاول أن يعكس وجهة نظره تبعاً للأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وسنحاول فيما يلي التركيز على أهم الخصائص المتعلقة بالبيئة الخارجية فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التفرد أو التميز:** بيئة مؤسسة ما تختلف عن بيئة مؤسسة أخرى، ويتجلى الاختلاف في نوع المتغيرات أو حتى في درجة تأثير كل نوع من هذه المتغيرات على بيئة كل مؤسسة.
- **الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية:** فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر وسرعة التغير.
- **صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية:** حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات، أما السيطرة الكاملة فهي أمر صعب بالنسبة للمؤسسة.
- **التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية:** فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

### المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية

تحليل البيئة الخارجية يعني فحص العوامل والظروف التي تؤثر على منظمة أو شركة من خارجها. هذه العوامل قد تتضمن العوامل الاقتصادية، والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية، والقانونية، والبيئية. من خلال فهم هذه العوامل وتحليل تأثيرها على النشاط التجاري، يمكن للشركة تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، وصياغة استراتيجيات فعالة للنجاح في السوق.

### الفرع الأول: مفهوم تحليل البيئة الخارجية

هناك العديد من التعاريف التي حاولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة والتي من أهمها: يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنه عبارة عن رصد لما يحدث فيها من متغيرات إيجابية يمكن استغلالها لصالح المؤسسة، ورصد التغيرات السلبية التي تمثل تهديداً للمؤسسة، وهذا التغيير في البيئة هو الذي يوجد الفرص والتهديدات، حيث أن البيئة الثابتة المستقرة لا تخلق فرصة أو تهديداً. بالإضافة إلى أن البيئة

<sup>1</sup>عبد السلام أبو قحف، 2003، مرجع سابق: 113-114.

الخارجية تتكون من قوى مختلفة تقع خارج حدود المؤسسة وتتفاعل مع بعضها لتؤثر على المؤسسات الأخرى بطرق ودرجات مختلفة بحسب نوع النشاط وحجم المؤسسة والمرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياته.<sup>1</sup>

ويعرف أيضا على أنه مجموعة المراحل المتلاحقة والمتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل والمتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات ومستقبل المؤسسة الاقتصادية ودراسة طبيعة العلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المتغيرات لتحديد في النهاية الفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة بهذه البيئة.<sup>2</sup>

وعليه يمكن أن يُنظر لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة بأنه نشاط تقوم به الإدارة العليا، يهدف إلى استكشاف فرص وتهديدات البيئة الخارجية، من خلال دراسة التغيرات الحاصلة والمتوقعة أو المتنبئ بها في مكونات تلك البيئة، والعلاقات التداخلية والتفاعلية بين هذه المكونات، وتأثيراتها على المؤسسة.

### الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، ومحاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية في تمكين المنظمة من التعرف على الأبعاد التالية ودلالاتها الاستراتيجية:<sup>3</sup>

- تحديد الأهداف التي يجب السعي إلى تحقيقها ونطاق هذه الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الاستراتيجية أو الأهداف التشغيلية.
- بيان الموارد المتاحة وكيفية الاستفادة منها، وكيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة.

<sup>1</sup> خديجة بوصالحج، وزهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (مذكرة ماستر في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، جامعة خميس مليانة، 2016، ص: 03.

<sup>2</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن 2000، ص: 120.

<sup>3</sup> مجيد الكرخي، 2009، مرجع سابق ص: 135.

## الفصل الأول

- تحديد نطاق السوق المرتقب ومجالات المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق به: السلع والخدمات وطرق ومنافذ التوزيع، وأساليب وشروط الدفع، وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة سواء التشريعية، أو القانونية، أو الأخلاقية... إلخ).
  - بيان علاقات التأثير والتأثر بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات تمثل امتداداً لها، أو تستقبل منتجاتها، أو تعاونها في عملياتها وأنشطتها.
  - تحديد سمات المجتمع والجمهير التي تتعامل معها المؤسسة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة والأولويات التي تعطى لها.
  - تشخيص أنماط السلوك الإنتاجي والاستهلاكي للأفراد والمؤسسات والذين يمثلون قطاعات عملائها. الأمر الذي يفيد في تحديد خصائص منتجاتها وأسعارها وتوقيت انتاجها وتسويقها.
  - التكيف مع القيود المختلفة المفروضة على المؤسسة التشريعية منها والقانونية، وكذلك السياسية والأخلاقية.
- وخلاصة القول إن دراسة وتحليل مكونات البيئة الخارجية يعد أمراً ضرورياً عند وضع الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان الارتكاز في صياغة ورسم استراتيجية المؤسسة هما: الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها والمخاطر التي يجب عليها تجنبها أو الحد من تأثيرها.

### الفرع الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية

من خلال ما تم استعراضه سابقاً فإن بيئة المنظمة الخارجية قد تشكل أحيانا تهديدات تعصف بالمنظمة وتؤثر في قراراتها الاستراتيجية سلباً، أو قد تتيح لها فرصاً للنمو والتوسع والازدهار وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، لهذا وجب على المنظمة تحديد أهم التهديدات والفرص التي تفرزها بيئتها الخارجية".

ويمكن تتبع الخطوات الآتية في تحديد الفرص والتهديدات الخارجية:<sup>1</sup>

### 1- جمع المعلومات عن البيئة الخارجية:

إن الحجم الهائل والكبير للمعلومات الخارجية يجعل من الصعوبة بمكان جمعها كلها وفرزها، لهذا فإن عملية الجمع تحتاج إلى تضافر الجهود المختلفة في المنظمة.

ويتم تحديد المعلومات المطلوبة عن طريق لقاءات يدعو لها رئيس مجلس الإدارة ويساهم فيها بدور أساسي والمديرون الذين يهمهم وضع الاستراتيجية، ويكون موضوع الاجتماع هو تحديد المعلومات البيئية التي تهم المشروع من خلال المناقشات بين المديرين، التقارير التي يقدمها المديرون، العصف الذهني، أسلوب "دلفي" أو الاجتماع عن بعد، أو غيرها.

ويوضح الجدول الموالي بعض المعلومات التي قد يختارها فريق التخطيط الاستراتيجي لإدارة عمله:

### 2- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصاً للمنظمة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات ينبغي تفاديها والتخلص منها وتشير الفرص إلى أوضاع أحسن للشركة أو المنظمة ومجالات يمكن أن تحقق فيها نسبة عن منافسيها. أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل أو أضرار محتملة للمنظمة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية ينبغي على المنظمة تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

وتوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن من خلالها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ثم دراستها، ومناقشتها من مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بطرق واتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة

<sup>1</sup> أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص: 77، 89.

سواء في المستقبل القريب أو البعيد. وتختلف القدرة على التنبؤ بسلوك العناصر البيئية ذات التأثير على المنظمة باختلاف درجة التأكد أو عدمه بشأن اتجاه هذا السلوك في المستقبل.<sup>1</sup>

### 3- تحليل الفرص والتهديدات:

بعد تشخيص البيئة الخارجية والكشف عن الفرص والتهديدات الموجودة، يتم تحليل هذه الفرص والتهديدات للوصول إلى مدى أهمية هذه التهديدات والفرص على المنظمة، الأمر الذي يحدد مدى كفاءة توجيه جهود المنظمة للتعامل مع هذه الفرص والتهديدات. ويتم ذلك عن طريق رسم جدول يتكون من أربعة (4) أعمدة توضح فيها ما يلي:

- في العمود الأول: نضع الفرص والتهديدات التي تم تشخيصها في شكل قائمة؛
- في العمود الثاني: نضع الأوزان لكل من التهديدات والفرص أي مدى أثر كل عنصر على أداء المنظمة في تحقيق أهدافها، وذلك بإعطاء قيمة أو نسبة تحدد درجة التأثير لكل عنصر، على أن تتراوح القيمة بين (0.0) أو (0%) كتأثير غير مهم - إلى (1.0) أو (100%) كأقصى تأثير، على أن يكون مجموع الأوزان في الأخير يساوي (1.0) أو (100%)\*.
- في العمود الثالث: يتم تقييم كل متغير أو درجة استجابة المنظمة لهذه العوامل في الوقت الحالي، أو هناك من يشير أيضا إلى درجة أو احتمال حدوث كل متغير من المتغيرات التي يعتمد على مقياس من خمسة (5) درجات تعكس الدرجة (1) الاستجابة أو الاحتمال الضعيف مرورا بالدرجات (2) (3) (4) حتى الدرجة (5) التي تعكس أقوا استجابة وأكبر احتمال.
- في العمود الرابع: الذي يعكس أهمية العنصر أو القيم المرجحة، والذي يتم حسابه عن طريق عامل ضرب "وزن" كل عنصر في العمود رقم (1) بدرجة الاستجابة (أو احتمالا لحدوث، وكلما زادت أهمية العنصر كلما تطلب ذلك اهتماما أكبر من المنظمة.

<sup>1</sup>نادية العلف، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001 ص 60.

## الفصل الأول

- يتم إعادة رسم الجدول من جديد حيث يتم اختيار المتغيرات الفرص والتهديدات) التي تتمثل "قيمها المرجحة"، أهمية قصوى بالنسبة للمنظمة، ويتغير هنا "الأوزان النسبية" لكل متغير، باعتبارها تمثل مقارنة بين المتغيرات الباقية على أن يكون المجموع دائما (1.0) أو (100%).
- في الأخير يتم جمع القيم المرجحة الإجمالية للمنظمة والذي يمكن استخدامه بالإضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف للمنظمة في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة تجاه بيئتها.

### الجدول (1): تحليل عناصر البيئة الخارجية

عناصر البيئة الخارجية	الوزن (الأثر)	درجة الاستجابة (احتمال الحدوث)	القيمة المرجحة	الوزن الجديد (الأثر الجديد)	القيمة المرجحة الجديدة
1- الفرص					
توافر مصادر التمويل	0.15	3	0.45	0.2	0.6
إعفاءات جمركية	0.10	2	0.20	\	\
خروج منافسون من السوق	0.15	4	0.60	0.3	1.2
استقرار في السوق النقد الأجنبي	0.10	2	0.20	\	\

## الفصل الأول

2. التهديدات					
\	\	0.10	1	0.05	الغاء الدعم الحكومي
0.9	0.30	0.60	3	0.2	تغيير تكنولوجيا الصناعة
0.4	0.20	0.30	2	0.15	دخول منافسين جدد
\	\	0.20	2	0.10	اصدار قوانين حماية البيئة
3.1	1.00			1.00	المجموع

### المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنه تم تقليص عدد الفرص والتهديدات وذلك بناء على قاعدة التركيز التي تقول إنه لتحقيق الكفاءة لابد من التركيز على مجالات قليلة، وذلك منعاً من التشتت. مع ملاحظة بقاء مجموع الأوزان الجديدة للفرص والتهديدات يساوي 1.00 (أي  $0.5+0.5=1.00$ )

### المطلب الثالث: مكونات البيئة الخارجية

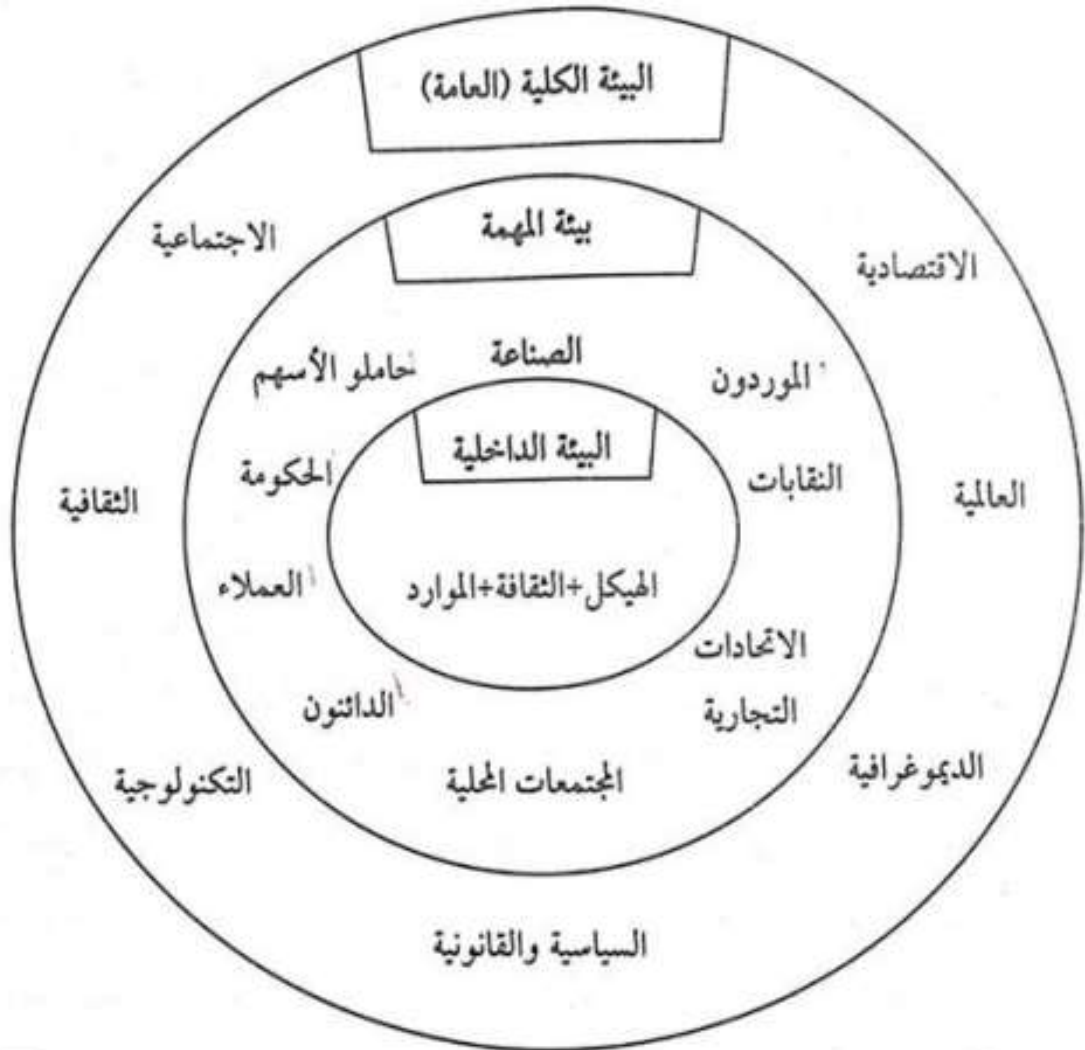
في إطار تحليل بيئة المؤسسة لم يتم الاتفاق بين الباحثين على تقسيم موحد للبيئة، غير أنهم أجمعوا على أن مجموعة العوامل والمتغيرات البيئية أيا كان موقعها فهي تمارس تأثيرات بالغة الأهمية على حاضر ومستقبل المؤسسة.

<sup>1</sup> المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مصادر مختلفة.

وسيتم في هذه الدراسة الاعتماد على تقسيم (Samuel Certo) لبيئة المؤسسة، والذي قسمها إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية. حيث أشار إلى أن البيئة الخارجية تتكون من بيئة خاصة وأخرى عامة.

والشكل الموالي يوضح مختلف متغيرات البيئة الخارجية الخاصة والعامة:<sup>1</sup>

الشكل رقم (08) تقسيم (Samuel Certo) المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية



المصدر: (مساعدة ، مرجع سابق صفحة 133).

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة. 2012، مرجع سابق، ص 133.

### الفرع الأول: متغيرات البيئة الخارجية العامة

تشمل مكونات البيئة العامة تلك العناصر التي تقع خارج سيطرة المؤسسة وليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها، أو النشاط الذي تخصص فيه، وتتمثل هذه العناصر في:<sup>1</sup>

#### 1. عوامل البيئة الاقتصادية (Economic Environment Factor):

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى العوامل البيئية الكلية الهامة المؤثرة على منظمات الأعمال، وتتمثل هذه العوامل الاقتصادية في معدل الفائدة النمو الاقتصادي الميزان التجاري معدلات التضخم السياسات المالية والنقدية للدولة والخاصة بالضرائب على الدخل، والضرائب على الأرباح التجارية والصناعية والجمركية... إلخ.

#### 2. عوامل البيئة الاجتماعية (Social Environment Factors):

تضم البيئة الاجتماعية العديد من المتغيرات والتي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف، التقاليد والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وهذه تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق والعملاء، أو من حيث الموارد البشرية التي تحصل عليها المؤسسة من محيطها الخارجي. فنمط التغيرات في الحياة العامة يمثل إشكالية كبيرة أمام المؤسسات في فهم أنشطة الاستهلاك وما يرتبط بذلك من نفقات لإدامة حياة الأفراد والمجتمع وفق الاعتبارات الاجتماعية، والسكانية، والديموغرافية.

#### 3. عوامل البيئة الثقافية (Cultural Environment):

للمتغيرات الثقافية تأثير مهم على منظمات الأعمال، فنظام التعليم والخبرات المتراكمة والقيم والسلوك الفردي والجماعي، وطبيعة المجتمعات واستعدادها للتغيير والنظرة الفردية والجماعية للماضي والحاضر والمستقبل، كلها تؤثر على منظمات الأعمال وتطورها المستقبلي.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة. 2012، مرجع سبق ذكره. ص: 135-137.

### 4. عوامل البيئة التكنولوجية (Technological Environment Factors):

إن التغييرات التكنولوجية والتطورات السريعة والمتلاحقة للتكنولوجيا لها تأثير واضح على المؤسسة، لذلك أصبح من الضروري على الإدارات العليا في منظمات الأعمال متابعة التغييرات والتطورات التكنولوجية في البيئة الخارجية والتي ترتبط بأعمال المؤسسة، فالرغبات الجديدة من قبل المستهلكين وتزايد المنافسة، وظهور تقنيات فنية جديدة، ودخول منافسين جدد في الأسواق، تدعو الإدارة العليا إما إلى تقديم منتجات حديثة وجديدة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق، بالرغم من التكاليف الباهظة المرتبطة بها والتي قد تعرضها للمخاطرة في حالة فشل بعض المنتجات الجديدة، أو الإبقاء والاستمرار على تقديم المنتجات الحالية والتي قد تعرض المؤسسة للفشل وبالتالي إمكانية خروجها من السوق.

إن معظم المؤسسات الناجحة هي تلك التي تعتمد في استخدامها على تقنيات حديثة، وتقدم منتجات وخدمات ليس فقط لتأكيد قدرتها على الميزة التنافسية لنوعية الخدمة أو المنتج، بل لأن المنتج أو الخدمة الجديدة تمنح المؤسسة ميزة تسويقية تنافسية، والتي تؤدي في الأمد الطويل إلى تخفيض تكاليف الوحدة الواحدة، وتزيد من أرباح المؤسسة. والتحليل الاستراتيجي لعوامل البيئة التكنولوجية، يزود الإدارة العليا برؤيا مستقبلية عن التنبؤ التكنولوجي، وبالتالي قدرة المؤسسة على التكيف مع المتغيرات التكنولوجية وخلق الفرص الجديدة لاقتناصها أو فرض تهديدات بيئية جديدة.

### 5. عوامل البيئة الديموغرافية (Demographic Environment Factors):

وهي عبارة عن مجموعة من العوامل الخاصة بطبيعة السكان الذين يشكلون مستهلكي منتجات المؤسسة من حيث تأثير الفئات العمرية وهجرة السكان من منطقة جغرافية إلى أخرى والمزاج العام من حيث تفضيلهم لمنتج معين على آخر، وهذا ما يؤثر على السياسة الإنتاجية للمؤسسة، وهذا ما يفرض على الإدارة العليا اختيار استراتيجية تتلاءم مع البيئة الديموغرافية المحيطة.

### 6. عوامل البيئة السياسية والقانونية ( Political and Legal Environment ) :(Factors)

فبالنسبة للقوى السياسية فتتمثل في تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى والتي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها، أما بالنسبة للعوامل القانونية فتتمثل في تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث دفع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو وضع قيود على نشاطها، أو تلك التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص، وتخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة.

### 7. عوامل البيئة الدولية العالمية ( Global and International Environment ) :(Factors)

تلعب التغيرات في البيئة الدولية والعالمية دورا بارزا ومؤثرا في منظمات الأعمال بسبب قدرتها على إتاحة الفرص وخلق التهديدات معا وتنطوي ضمن هذه العوامل الدولية: الائتلافات الاستراتيجية بين الشركات التكتلات الاقتصادية الدولية التحالفات السياسية الدولية، الحروب والمنازعات الدولية، الكوارث الطبيعية، والسياسية، والتطورات التكنولوجية السريعة.

وقد شهدت السنوات الأخيرة من القرن العشرين تطورات عديدة في عوامل البيئة الدولية، كالتطورات الاقتصادية، والتطورات التكنولوجية المهمة، والتطورات والتحالفات الدولية جعلت أغلب المؤسسات تستنفر جهودها ومواردها ومراجعة أهدافها، لوضع استراتيجيات لاستثمار الفرص، ومواجهة التهديدات الناشئة بسبب تلك العوامل الدولية والعالمية.

#### الفرع الثاني: متغيرات البيئة الخارجية الخاصة

تتضمن البيئة الخارجية الخاصة القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو التي يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض ويمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها أيضا مع غيرها من المؤسسات.

فتؤثر العوامل الموجودة في البيئة الخاصة سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، بالإضافة إلى قدرتها على جذب العملاء والمحافظة عليهم. وعلى عكس البيئة الخارجية العامة فإن المؤسسات الكبيرة تستطيع التأثير على متغيرات البيئة الخاصة إلى حد ما لأن المؤسسات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها. وفيما يلي سنتطرق إلى أهم العوامل التي تشملها البيئة الخارجية الخاصة:<sup>1</sup>

### 1. العملاء (Customers):

ويمثلون شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المؤسسة أو الذين تأمل المؤسسة في كسبهم مستقبلا للتعامل معها، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد:

- بيان نوعيات المستهلكين وتقسيماتهم.
- دراسة وتحليل سلوك المستهلكين، تفضيلاتهم، وأنماطهم الاستهلاكية.
- التعرف على الدخل، والقوة الشرائية خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المؤسسة.

### 2. الموردون (Suppliers)

ويمثلون مصادر توريد الموارد الخام والآلات، بالإضافة إلى الأدوات اللازمة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ومن أهم النقاط الواجب دراستها في هذا المجال:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.
- شروط الدفع التي يقبلها كل مصدر من مصادر التوريد.
- شروط التسليم المتبعة من قبل مصادر التوريد.

<sup>1</sup>عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف. أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال (الطبعة الثالثة). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية، 2004، ص: 70 - 73.

- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة لدى كل مصدر.
- دراسة مدى مناسبة أوقات التوريد الممكنة لدى كل مصدر.
- الوقوف على الأسعار المتاحة لدى كل مصدر، وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة ووقت التسليم، الكمية، والخصم، ومدى مناسبة ذلك لأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

### 3. الوسطاء (Intermediaries):

ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المؤسسة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار جملة أو تجزئة، فيجب على المؤسسة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعية المنتجات والعلامات التجارية وشروط التسليم وغيرها بالإضافة إلى دراسة المؤسسة لقدرتها على إتباع مناهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها وتحليل التكاليف والعوائد الخاصة بكل منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ.

### 4. الممولون (Funders):

وهم عبارة عن المساهمون أو مالكي الأسهم، بالإضافة إلى مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، وذلك من خلال دراسة مصادر الائتمان المختلفة، وشروط كل منها فيما يتعلق بفوائد وآجال التمويل الممكن تقديمه.

### 5. مقدمو التسهيلات والخدمات المختلفة (The Sponsors of the Facilities):

ويمثلون الجهات والأطراف كافة التي تربطها بالمؤسسة علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات والاستثمارات، ومن أمثلتها وكالات الإعلان وأجهزة البحوث والاستشارات وهيئات النقل والتخزين، وأجهزة الصيانة.

### 6. الحكومة (Government):

وتتمثل في السلطة الرسمية للدولة وما تفرضه من قوانين وتشريعات خاصة بمجال ونشاط المؤسسة، بما يستلزم دراسة وتحليل ما تفرضه من تشريعات خاصة بمجال المعاملات في المنتجات ونوعيتها وخصائصها، والأسعار التي قد تفرضها الضرائب والتأمينات التي تتعلق بنشاط المؤسسة، وقوانين تشغيل العمالة وتحديد أجورها ومكافآتها، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير والاستيراد كما يجب دراسة التسهيلات والإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المؤسسة.

### 7. المنافسون (Competitors):

وهم عبارة عن المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه والمميزات الخاصة بمنتجاته، طرق إنتاجه الإنتاجية الكاملة والمستغلة، مهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته وغيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وهذا ما يساعد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي بناء استراتيجية مناسبة لذلك.

### 8. مجموعات الضغط:

في ظل وضع عالمي راهن أصبحت هذه الجماعات تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة، حيث تتحدد قوة ضغطها أساساً من خلال طبيعة الإطار السياسي والتشريعي والثقافي السائد ومن أهم هذه المنظمات ما يلي:

أ. **النقابات العمالية:** استفادت هاته المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق والحريات المكفولة دولياً لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الاقتصادية، ولها دور هام في التأثير على قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها) عبر النقابات المحلية أو من خلال الهيئات النقابية الدولية (كاتحاد النقابات العالمي).

ب. **منظمات حماية المستهلك:** وهي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات ومتطلبات ذات جودة مقبولة وبأسعار عادلة، وهي تشكل مجموعة ضغط على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها عبر المنظمات المحلية، أو عبر المنظمات الدولية كالاتحاد الدولي لحماية المستهلك).

ج. **منظمات الجودة والمواصفات:** وهي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة والمواصفات بغرض التوحيد القياسي للمواصفات، كالمنظمة الدولية للتقييس (ISO) التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمة إلى هذه المنظمة.

د. **منظمات حماية البيئة:** هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة والتي تعمل على الوقوف أمام كل القرارات والمشاريع التي يمكن أن تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات.

### المطلب الرابع: أنواع البيئة الخارجية

تصنف البيئة الخارجية للمؤسسات من حيث طبيعتها إلى نوعين أساسيين هما:<sup>1</sup>

1 • **بيئة بسيطة أو مستقرة:** ويتميز هذا النوع بعدم تغير المنتج أو الخدمة الأساسية في هذه البيئة مع مستوى منافسة ضعيف في غالب الأحيان، وكذلك مستوى التغير التكنولوجي بسيط ومعدل نمو السوق في هذه البيئة قليل عموماً. وبالتالي هي بيئة تتميز بالفهم للظروف والأحداث التي تحدث فيها، وكذا التنبؤ بما سيحدث في المستقبل وفق المعلومات وتاريخها.

<sup>1</sup> سومية بن عمارة، وامايل ميلود عبيد. أثر التحليل البيئي على استراتيجية المؤسسة (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تموشنت، الجزائر: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب. 2016، ص 13.

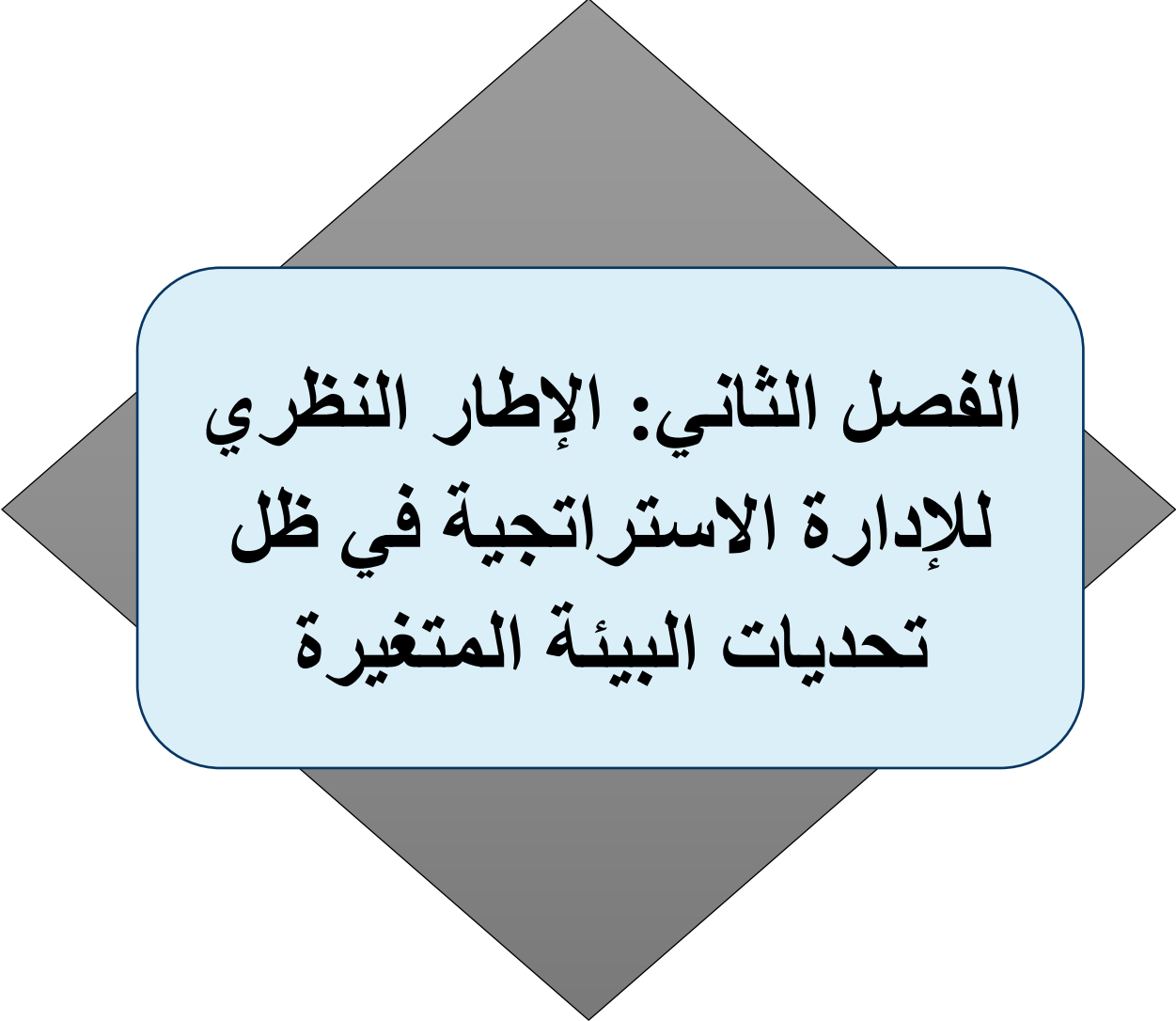
**2 • بيئة معقدة أو نشطة:** تتميز هذه البيئة بسرعة التغير وزيادة وتغيير طبيعة المنافسة وتطور مستمر وسريع في السوق، فهي بيئة معقدة كون المتغيرات التي تتحكم بهذه البيئة معقدة ومتداخلة بالقدر الذي يصعب على ذوي القدرات العادية معرفتها والتنبؤ بها، وتعتبر نشطة كون المتغيرات في هذه البيئة سريعة التغير مقارنة بالبيئة المستقرة.

### خلاصة الفصل

تناولت هذه الخلاصة تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية، سواء الداخلية أو الخارجية، وأهمية التعامل مع هذه المتغيرات بشكل استراتيجي. استعرضنا مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة، مشيرين إلى أهمية تحديد نقاط القوة والضعف فيها لتعزيز الأداء المؤسسي. بالإضافة إلى ذلك، ناقشنا تأثير المتغيرات الخارجية المتنوعة، مثل العوامل السياسية، الاقتصادية، الثقافية، والقانونية، وكيفية التكيف معها لضمان استمرارية المؤسسة.

أكدنا على أن الفهم العميق للمتغيرات البيئية والتفاعل معها بطريقة استراتيجية يعد أمراً حيوياً لنجاح المؤسسات. تشمل الإدارة الاستراتيجية تحليل هذه المتغيرات وتطوير استراتيجيات مرنة تمكن المؤسسة من الاستفادة من الفرص وتقليل المخاطر المحتملة. كما أشرنا إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي المستدام الذي يعتمد على جمع وتحليل البيانات بشكل دوري لتحديث الاستراتيجيات والاستجابة للتغيرات بسرعة وكفاءة.

ختاماً، نجد أن المتغيرات البيئية تشكل تحديات وفرصاً للمؤسسات الاقتصادية، ويتطلب التعامل معها إدارة استراتيجية فعالة تستند إلى تحليل دقيق وفهم عميق للعوامل المحيطة. من خلال تبني نهج استراتيجي مرن ومستدام، تستطيع المؤسسات تحقيق التوازن بين المخاطر والفرص، مما يضمن تحقيق أهدافها واستمراريتها في السوق التنافسية.



**الفصل الثاني: الإطار النظري  
للإدارة الاستراتيجية في ظل  
تحديات البيئة المتغيرة**

### مقدمة الفصل:

يعد موضوع الإدارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر ، واصبح من الضروري على المؤسسات اليوم ، ان تتابع احداث والتغيرات في بيئتها بصفة مستمرة ودائمة ، لكي تقوم بإجراء تعديلات المطلوبة في الوقت الملائم ، هذه التغيرات التي يزداد حجمها وتعقيدها ويتضاعف معدلها يوما بعد يوم حيث لم يعد بالإمكان الاعتماد على الطالع والفطنة والحدس لتسيير المؤسسات، بل إن الإدارة اليوم في حاجة ملحة وماسة إلى طريق منطقي وأسلوب إداري عملي ناجح يمكنها من خلاله من اتخاذ القرارات الرئيسية المصيرية والهامية.

وهنا يأتي دور الإدارة الاستراتيجية كآلية متكاملة للاستجابة لهذه المتطلبات وتعامل مع المتغيرات البيئية، وأن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعالة في الأمد البعيد.

ويهدف هذا الفصل الى عرض موجز لمفهوم الادارة الاستراتيجية ومراحل تطورها مع بيان مستوياتها وعمليات الادارة الاستراتيجية بالإضافة الى كيف تأثر المتغيرات البيئية في عمل الادارة الاستراتيجية وكيف تقوم الاخرى بتكيف معها ومواجهتها.

وعلى هذا الأساس قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين أساسيين:

المبحث الاول: عموميات حول الادارة الاستراتيجية

المبحث الثاني: تأثير المتغيرات البيئية على الادارة الاستراتيجية

### المبحث الأول: عموميات حول الادارة الاستراتيجية

يعتبر موضوع الادارة الاستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الاداري المعاصر، وذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وبناء العلاقات بالبيئة الخارجية والداخلية على المدى البعيد.

#### المطلب الأول: ماهية الاستراتيجية

##### الفرع الأول: مفهوم الاستراتيجية

إن مفهوم الاستراتيجية قديم في الفكر البشري، ويختلف فهم الناس لهذا المفهوم، فمنهم من يعده شيئاً مهماً لا يمكن الاستغناء عنه ومنهم من يعتبره بأنه مجرد خطة فعلية تهدف إلى النجاح والتميز.

ويرجع أصل كلمة " استراتيجية " إلى العبارة اليونانية استراتيجيون (Strategos) التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وظهرت في بداية الأمر في المجال العسكري وتعني علم الجنرال، كما تعني قيادة " فن الحرب " عند هذا الجنرال أو فن نقل القوات والمعدات من وإلى أرض المعركة من أجل اكتساب ميزة تنافسية تمكنها من الفوز على الأعداء.

ثم انتشر استعمال كلمة استراتيجية حتى دخلت جميع المجالات والأنشطة الإنسانية، فعندما تم نقل المصطلح إلى حقل الإدارة أصبح يعني بصورة واضحة أنه " فن القيادة أو الإدارة".<sup>1</sup>

ومن التعريفات الشائعة للاستراتيجية نجد ما يلي:

- هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>محاضرات الدكتور عبد الله على العفاد المقرر " الادارة الاستراتيجية " سنة 2023.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القرني، التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال وأثرها على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/05/30، ص 141.

أما (I. Ansoof): اعتبر الاستراتيجية كل قرار يدور حول اختبار الزوج (منتوج / سوق)، فحصر اهتمام الاستراتيجية في علاقة المؤسسة بمحيطها، وقد وضع (A. Martinet) هذا التعريف، حيث رأى أنه إضافة إلى الاهتمام بعلاقة المؤسسة بمحيطها، يجب الاهتمام بأنشطة المؤسسة، واعتبر الاستراتيجية وسيلة وأداة لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتركيب بينها، إذ ذكر أن الاستراتيجية هي: "مجموعة من القرارات والتصرفات المتعلقة باعتبار الوسائل والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف".<sup>1</sup>

- كما عرفها chandler: "هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف".<sup>2</sup>

ولقد ذكرها (Martinet): أنها "مجموعة القرارات والتصرفات المتعلقة باعتبار الوسائل، والربط بين الموارد لتحقيق الأهداف"، وبذلك فانه اعتبرها وسيلة وأداء لإجراء عمليات التكامل بين أنشطة المؤسسة والتآلف والتركيب بينها، فضلا على الاهتمام بعلاقة المؤسسة وبيئتها أي يجب الاهتمام أيضا بنشاط المؤسسة.<sup>3</sup>

وعرفها أحد المسيرين: "هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف".<sup>4</sup>

وتعرف الاستراتيجية في الميدان العسكري على أنها: "فن تهيئة وتحريك أدوات الحرب بغرض فرض مكان توقيت وشروط القتال على العدو".<sup>5</sup>

<sup>1</sup> علة مراد، الادارة الاستراتيجية لتكوين وتنمية الموارد البشرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006-2007، ص 39.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>3</sup> مدوري نور الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011، ص 34.

<sup>4</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>5</sup> علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

## الفصل الثاني

وقد عرفها قاموس " أكسفورد (Oxford) أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف والعد بصورة شاملة"<sup>1</sup>

وفي تعريفه للاستراتيجية اهتم ( J.A.Angelier ) بالغاية منها، فاعتبرها مجموعة من القرارات والوسائل المستخدمة بغرض التنصل من ضغوط المنافسة المفروضة على المؤسسة، وهي رؤية مستلهمة تماما من الاستراتيجية العسكرية.<sup>2</sup>

وهي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".<sup>3</sup>

وحسب علي عبد الله: " يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات."<sup>3</sup>

نستطيع القول إن الاستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

وبما أن الاستراتيجية تحيط بجميع أنشطة المؤسسة فانه نخلص منالتعارف السابقة أنها مرتبطة بأبعاد رئيسية يمكن توضيحها تاليا.

### الفرع الثاني: ابعاد الاستراتيجية

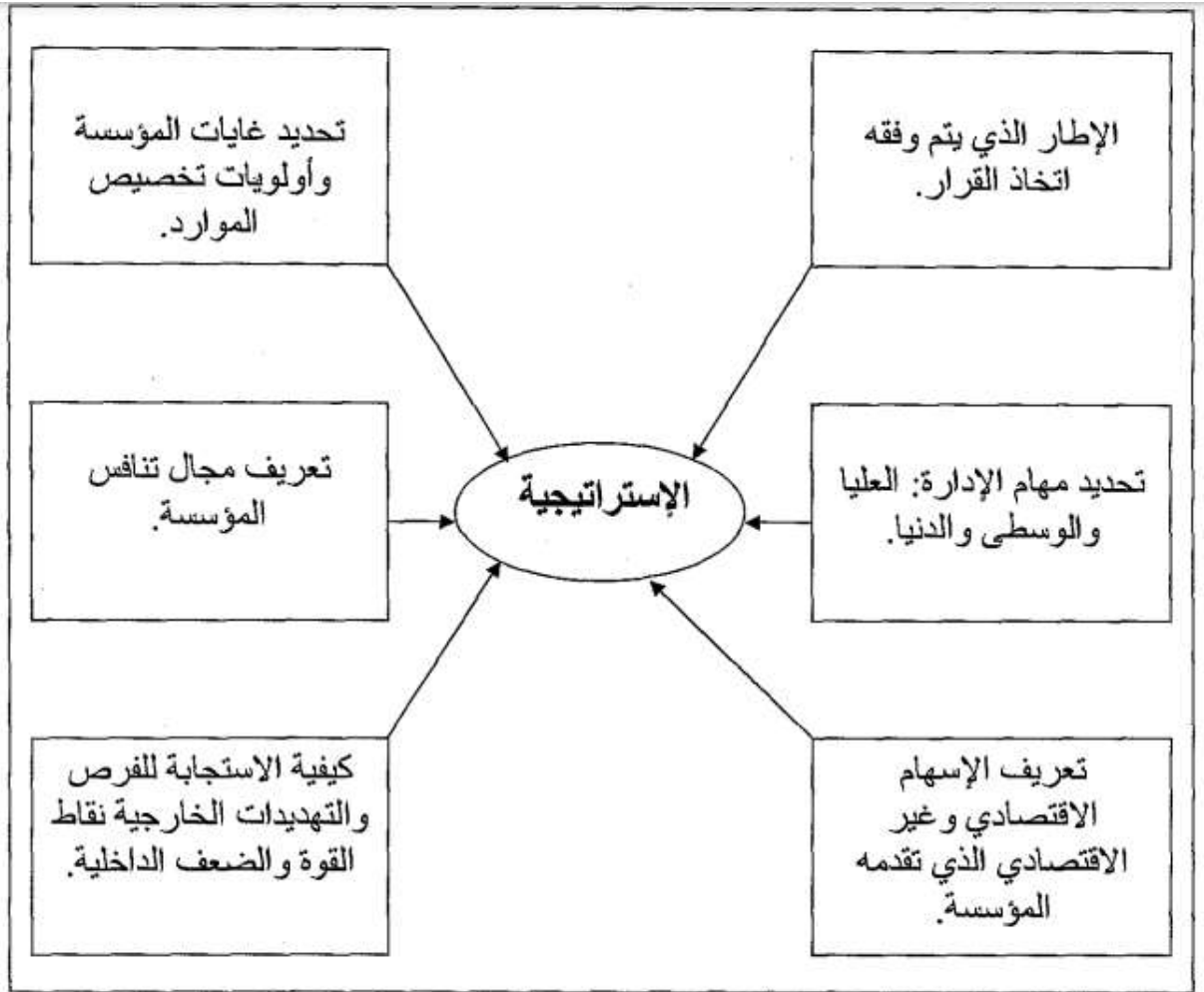
لو أننا سلمنا أن الاستراتيجية ينبغي لها ان تحيط بجميع أنشطة المؤسسة، فان اي تعريف لمصطلح الاستراتيجية لا يخلو من الأبعاد الرئيسية الموضحة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>2</sup> علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>3</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 141.

الشكل رقم (9): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 40

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الأبعاد:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>مدوري نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 35-36.

## الفصل الثاني

- يتم اتخاذ القرارات بحيث تكون هذه القرارات منسجمة ومتكاملة بإعطاء الاستراتيجية الإطار العام والموحد فالاستراتيجية هي القوة الدافعة في المؤسسة لوضع الخطط، ومن ثم تنفيذ هذه الخطط حتى تحقق المؤسسة أهدافها وغاياتها.

- خطط العمل وأولويات تخصيص الموارد والمساهمة في تحديد مقاصد المؤسسة من حيث الغايات البعيدة المدى فالأداة المساهمة فيها هي الاستراتيجية، وهي نظرة تقليدية تعتبر الاستراتيجية وسيلة لتشكيل الأهداف والغايات البعيدة المدى للمؤسسة، وذلك بمعرفة الأنشطة المطلوبة لتحقيق هذه الغايات والموارد المطلوبة توفيرها.

- المجال الذي تتنافس فيه المؤسسة تقدم الاستراتيجية تعريفا له، ويتطلب تحديد هذا المجال التطرق لقضية توسيع وتنوع النشاطات، وكذلك مجالات العمل المطلوب التخلي عنها. أي أن الاستراتيجية تحدد مجالات العمل الحالية للمؤسسة وكذلك مجالات العمل التي يجب أن تكون في المستقبل.

- الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي تستعمل الاستراتيجية كوسيلة لتحديدتها، ويكون الهدف من ورائه هو تحقيق التفوق الدائم والمستمر على المؤسسات المنافسة الأخرى في جميع مجالات النشاط، ولا يكون هذا التفوق إلا بالفهم الشامل والعميق للقوى الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.

- التكيف مع المتغيرات الخارجية وتحقيق التوافق بينه وبين الإمكانيات الداخلية الاستراتيجية أداة مساعدة على تحقيقه.

- للتمييز بين مهام كل مستوى من مستويات الإدارة في المؤسسة والأخذ البعد الواسع لضرورة مراعاة مصلحة تتعدى الإدارة بمستوياتها المختلفة من الإطار إلى العامل البسيط، تشكل لاستراتيجية لذلك نظاما منطقيا، وتكون ناجحة بتوزيع المسؤوليات وتكاملها بما يحقق أقصى درجات الانسجام، وبعد النظر عن هيكلية المؤسسة، وتكون الاستراتيجية متشكلة من ثلاث استراتيجيات هي (استراتيجية المؤسسة، استراتيجية العمل، استراتيجية التشغيل).

- ينبغي مراعاة تحقيق المصلحة لكافة المستفيدين على المدى البعيد، وعدم حصر وتوجيه

## الفصل الثاني

الاستراتيجية نحو التركيز على تحقيق الربح السريع كحافز للعمل.

إن هذه الأبعاد التي تم استعراضها تمنح في معظمها المتكامل للاستراتيجية مما يجعلها إطار مهم للعمل، ومن خلاله تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع وتتكيف مع المتغيرات البيئية مما يضمن لها القدرة على التنافس والبقاء.

### الفرع الثالث: أهداف الاستراتيجية

من بين أهم أهداف الاستراتيجية نستطيع أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:<sup>1</sup>

#### 1. مواكبة تغيرات المحيط:

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص المحيط وتحدياته، سواء كان المحيط الاقتصادي أو التكنولوجي، الاجتماعي أو السياسي.

وفي مواجهتها لهذا المحيط المتقلب عادة يجب على المؤسسة، تكييف قراراتها، فعلى الاستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر إلى نقاط قوتها وضعفها.

#### 2. البحث عن التنافسية:

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح

فعلى الخيارات الاستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس، مع إمكانية تحقيق الربح.

في حين أن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر يتعدى البحث عن السعر إلى الجودة، والخدمات المرفقة للمنتج، وهنا توجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة،

<sup>1</sup> علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص45-46.

## الفصل الثاني

مرونة المنتج، التكنولوجيا...، بالنظر إلى المزدوجة (تكاليف / غير تكاليف) تصبح التنافسية هي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

### 3 . النمو:

وأخيرا يمكن القول إنه على الخيارات الاستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات بالمنتجات أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

### الفرع الرابع: أهمية الاستراتيجية

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر، العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية والعالمية الجديدة، من تغير في بيئة الأعمال ونقص الموارد واشتداد المنافسة إلى غير ذلك من التحديات، الأمر الذي يدعو أن تكون هذه المؤسسات أكثر مرونة، وما يفرض عليها انتهاج مدخل استراتيجي لأخذ مكان في خريطة العالم الصناعي الجديدة، فهي تتطلع بجرأة إلى المستقبل، مبتكرة بذلك خطط استراتيجية أملا في أن تحقق لها نموا وازدهارا وغدا أكثر يقينا ووثوقا.

فقد أصبح لزاما على المؤسسات اليوم، بل إنه المخرج الوحيد لها إن أرادت الاستمرار والنمو تنمية استراتيجية طويلة الأجل لمقابلة هذه التغيرات المستمرة التي يجب مواجهتها، فلا الحدس ولا الفطنة كافيان لإعداد مخططات نمو ولا يمكن الاعتماد عليهما فقط، بل إن المسيرين بحاجة إلى استراتيجية تتبع بالنظر إلى جملة الاعتبارات الجديدة في هذا المحيط المتقلب الذي لم يعد قط محيط المؤسسة القار الذي تصادر به النظرية الكلاسيكية، ولا حتى محيطا يتطور بنسق خطي ثابت، فمحيط المؤسسة اليوم المتقلب فيه هو القاعدة والاستقرار فيه هو الشاذ.

وقد قالت Fionna Scott Martain في مقال لها: أن عناصر المحيط اليوم أصبحت متغيرة إذ يمكنها أن تغير اتجاهها في أية لحظة، فتصبح مسؤولية مسيري المؤسسة والقائمين عليها هو اختيار أحسن

## الفصل الثاني

مسار للمركب لتجنب ليس فقط المخاطر الثابتة كالصخور ولكن أيضا التصادم بمراكب أخرى تتحرك، هذا المسار هو الاستراتيجية، التي لا تجتنب فقط المخاطر والتهديدات بل تمكن من استغلال فرص يقدمها هذا المحيط المليء بالتغيرات المستمرة.<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: مدخل الى الادارة الاستراتيجية

تطورت الإدارة الاستراتيجية كأحد حقول إدارة الأعمال بسرعة كبيرة في مؤسسات الأعمال الكبرى والمؤسسات الأكاديمية كرد فعل مباشر على الأنماط الجديدة من التفاعلات بين المؤسسة وبيئتها الخارجية ويعود السبب في هذا التطور السريع إلى أن الإدارة الاستراتيجية تركز على مؤسسة العمل ككيان متكامل فهي وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق أهداف المؤسسة.

### الفرع الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية

إن الوصول إلى تعريف واحد ومتفق عليه لمعنى الإدارة الاستراتيجية يُعدُّ أمراً صعب المنال، كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، والإدارية بصفة خاصة. فالإدارة الاستراتيجية كما يراها Glueck : هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ويعرفها David : بأنها صياغة وتطبيق وتقييم القرارات التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علة مراد، مرجع سبق ذكره، ص 46-47.

<sup>2</sup> سوما على سليطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، سوريا،

2007/2006، ص 17

## الفصل الثاني

يرى higgins ان الادارة الاستراتيجية هي: العملية التي تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة العلاقة بينها وبين البيئة التي تعمل<sup>1</sup>

ويعرفها Thompson and Strickland: بأنها وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذها.<sup>2</sup>

وتعرف ايضا "مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمات".<sup>3</sup>

أما "ansoft" الذي يعد أحد رواد الفكر الإداري وأشهر الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية فيعرف الاستراتيجية في مجال منظمات الأعمال على أنها: " تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها".<sup>4</sup>

وحسب معهد ستانفورد: هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها.<sup>5</sup>

\*وهيا ايضا "العملية التي تحدد بها الإدارة العليا أداء ووجهة المنظمة في المدى البعيد وذلك عن طريق الإعداد الدقيق والتنفيذ السليم والتقييم المستمر للاستراتيجية".<sup>6</sup>

وهناك تعريف اخر: "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط

<sup>1</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 144

<sup>2</sup> سوما على سليطين، مرجع سابق، ص 17

<sup>3</sup> أ.م. د. عامر سالم الشيخ القراي / أ.عفاف عمر فضل الله شاكوت، واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، المجلد (1)، العدد (6)، السودان، 2020، ص144.

<sup>4</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>5</sup> سوما على سليطين، مرجع سابق، ص 17.

<sup>6</sup> أ.م. د. عامر سالم الشيخ القراي / أ.عفاف عمر فضل الله شاكوت، مرجع سابق، ص144.

## الفصل الثاني

القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها<sup>1</sup>.

ومن وجهة نظر "أحمد ماهر" هي: "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"<sup>2</sup>.

\* وهي سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تكوين أهداف المنظمة وصنع القرارات الاستراتيجية<sup>3</sup>.

ويشير "Thomas" إلى الاستراتيجية على أنها " تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة وكفؤة"<sup>4</sup>

في حين يعرف "chandler" الاستراتيجية على أنها " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه والغايات"<sup>5</sup>.

من خلال تعريفات التي ذكرناها يمكن القول إن الادارة الاستراتيجية هي مجموعات القرارات وممارسات الادارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفاعلية ويتضمن ذلك وضع أو صياغة الاستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية أو أسلوب عمل.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 144.

<sup>2</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>3</sup> أ.م. د. عامر سالم الشيخ القراي / أ. عفاف عمر فضل الله شاكوت، مرجع سابق، ص 144.

<sup>4</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

<sup>5</sup> عبد الرحمان القري، مرجع سبق ذكره، ص 145.

### الفرع الثاني: مراحل تطور الادارة الاستراتيجية

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات، وتكلفة القرارات الخاطئة وتغير أذواق المستهلكين، وزيادة حدة المنافسة، والتطور التكنولوجي المتسارع في تبني الفكر الاستراتيجي من طرف مدراء المؤسسات حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمؤسساتهم، في ظل بيئة معقدة ودائمة التغير.

"يمكن التمييز بين أربع مراحل لتطوير الفكر الاستراتيجي في المنظمات وهي:"

#### 1-المرحلة الأولى: الموازنات / الرقابة.

لقد كان بروز نظام الموازنات في بداية القرن العشرين وكان الهدف منه إحكام الرقابة عن الأقسام المختلفة بالمؤسسة، فتوضع موازنات سنوية للأقسام المختلفة، وفي نهاية السنة يتم التحليل وتصحيح الانحرافات على الموازنات إن وجدت، "اهتم المديرون بوضع خطط هامة كضرورة مصاحبة لاهتمامهم بوضع موازنة مالية للسنة القادمة، ... كما كانت تتيح القوة البيئية بعض من المعلومات القليلة عن البيئة الخارجية

للشركة، وعادة ما كان ذلك كله يغطي فترة في حدود السنة"، ويقوم نظام الموازنات على اقتراض مؤداه أن الماضي يعيد نفسه.<sup>1</sup>

#### 2-المرحلة الثانية: مرحلة التخطيط طويل الأجل (Long Range Planning).

ترجع هذه المرحلة إلى بداية الخمسينات وهي نتيجة للتقصير الحاصل من قبل نظام الموازنات في التعامل مع المستقبل، ويركز هذا المفهوم على توقع النمو وإدارة التعقيدات لتوفير إمكانيات وتسهيلات للتكيف مع التغيرات والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه التخطيط طويل الأجل هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا وتشتمل عملية التخطيط أساسا التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا اعتمادا على بيانات وتجربة الماضي. وتجدر الإشارة هنا إلى أن عملية

<sup>1</sup> بدرابي يحي، أثر نظم المعلومات على الادارة الاستراتيجية "حالة بعض المؤسسات الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015/2014، ص 22.

التخطيط ليست بالضرورة قصيرة الأجل إنما قد تعتمد على عامين أو خمسة سنوات حيث يعتمد ذلك على محتوى وأبعاد هذه العملية.<sup>1</sup>

### 3- المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي أو التوجه البيئي الخارجي.

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة واشتداد المنافسة وتشعب الأسواق بالسلع والخدمات، أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفؤة، وبذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل وفلسفات جديدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة...، وتحوّل التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة وتركيز موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة أطول من الزمن. لذلك بدء المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع البيانات بطرق متعددة، وتحديد قدرات المؤسسة بما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها لاعتقادها أن مفتاح بقائها هو في التلاؤم مع البيئة.<sup>2</sup>

### 4- مرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية.

يقوم مفهوم الإدارة الاستراتيجية على افتراض أساسي مؤداه أن التخطيط الاستراتيجي غير كاف للتعامل مع معدل التغير السريع في البيئة التي تواجهها المؤسسة. وإن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغير قد حث على ضرورة استخدام وسائل أكثر قدرة على الاستجابة لهذا التغير. وعلى وجه التحديد، فإن هذا المفهوم يبرز الحاجة إلى استخدام وسائل قائمة على معلومات واقعية وغير محتملة... أيضا فإن مفهوم الإدارة الاستراتيجية لا يقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه، أي كأحد الثوابت ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل. بدلا من ذلك، توجد إمكانية بأن تكون الاستراتيجية مؤثرة، أو

<sup>1</sup> بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008، ص 7.

<sup>2</sup> بوزيد هجير هسومي، تفعيل الادارة الاستراتيجية من خلال نظام المعلومات - حالة البنك الجزائري-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010/2009، ص 4.

## الفصل الثاني

محدثة للتغيير في البيئة المحيطة. أي أن سياسات الحكومة، واحتياجات المستهلك، والتطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود استراتيجية مبتكرة وفعالة.<sup>1</sup>

مما سبق نستنتج أن تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية مبني أساسا على النظم السابقة وليس بديلا عنها، بمعنى أن هذا المفهوم يتضمن حقيقة كل النظم والمفاهيم الإدارية السابقة وعلى ذلك فإنه في مجال الإدارة الاستراتيجية سوف توجد عملية التخطيط الدوري مزودة بوسائل تسمح للمؤسسة بأن تكون قادرة من الناحية الاستراتيجية على الاستجابة خارج عملية التخطيط.

والجدول التالي يمثل مقارنة بسيطة توضح تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وخصائص كل مرحلة.

الجدول رقم (2): تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية

المفهوم الخصائص	الموازنات / الرقابة	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
التأييد الإداري	إحكام الرقابة على الانحرافات وإدارة التعقيدات	توقع النمو وإدارة التعقيدات	تغير المهام والقدرات الإستراتيجية	التوافق مع المفاجآت الإستراتيجيات والتهديدات والفرص سريعة الحدوث
الافتراضات	الماضي يعيد نفسه	الاتجاهات الماضية سوف تستمر	الأحداث الجديدة و نواحي عدم الاستمرار يمكن التنبؤ بها	دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة
العملية	دورية . . .	دورية . . .	دورية . . .	الوقت الفعلي
الفترة الزمنية	أوائل القرن العشرين	بداية الخمسينات	بداية الستينات	منتصف السبعينات

المصدر: بن قارة امينة، مرجع سبق ذكره، ص 8.

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص 4.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية

بعد التعرف على مفهوم الإدارة الاستراتيجية وكذا مختلف المراحل التي مرت بها، سنتطرق من خلال هذا المطلب إلى أهم المزايا التي يقدمها هذا الفكر الإداري للمؤسسة وبيئتها.

إن عملية الإدارة الاستراتيجية تتم على مستوى جميع المستويات الإدارية فيشارك بذلك جميع المدراء في المستويات الإدارية المختلفة في جميع مراحلها، إيماناً منهم بأن أفضل الخطط الاستراتيجية هي التي تشترك في تصميمها الجميع "تستند الإدارة الاستراتيجية إلى العمل الجماعي الذي يترتب عليه قرارات جيدة والعديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة، وتحسين فرص الاختيار الاستراتيجي". للإدارة الاستراتيجية

منافع كثيرة يمكن أن تتحقق جراء تطبيق مدخل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر ما يلي:<sup>1</sup>

يترتب عن هذا العمل الجماعي "تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة".

"كما تزود الإدارة الاستراتيجية العاملين بأهداف وتوجيهات واضحة المعالم للمستقبل".

كما "تؤدي الإدارة الاستراتيجية إلى تكامل الأهداف ومنع تعارضها، كما توضع العلاقة بين الإنتاجية والعوائد من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة".

كما أن مشاركة الجميع في مراحل الإدارة الاستراتيجية من شأنه صياغة أهداف موضوعية قابلة للتحقيق وتتضافر جهود الجميع لتحقيقها لشعورهم بالمسؤولية الجماعية نحوها.

ويمكن توضيح هذه الأهمية أكثر كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بدرأوي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 32.

<sup>2</sup> بن قارة امينة، مرجع سبق ذكره، ص 9-10.

1. وضوح الرؤية المستقبلية حيث تتطلب الاستراتيجية قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المؤسسة في الغد، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستثمار والنمو.
2. القدرة على إحداث التغيير: إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئا مرغوبا يبعث على التحدي وليس معوقا.
3. تحسين قدرات المؤسسة على التعاون مع المشكلات: فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون في قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه.
4. مشاركة العاملين تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز.
5. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل فمن المعروف أن المؤسسات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية، أو ثقافية ... إلا أنه يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعدها في استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية.
6. تدعيم المركز التنافسي فالإدارة الاستراتيجية تقوى من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية، سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند في فهمها إلى بيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.
7. التخصيص الفعال للموارد والإمكانات تساعد في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة للمؤسسة حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناجمة عن البدائل الاستثمارية

المتاحة، وبالتالي يمكن تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثمة توجيه الموارد لتلك الأهداف ذات الأهمية الأولوية لمستقبل المؤسسة.

واستناد على ما سبق، يتبين لنا أن الإدارة الاستراتيجية عملية ضرورية لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمؤسسة من تسارع التغيير واشتداد المنافسة وندرة الموارد، إضافة إلى أن اهتمام المؤسسة بتطبيق الإدارة الاستراتيجية يحقق لها العديد من المزايا والفوائد ويساعدها على التخصيص الأمثل للموارد والتكيف مع المحيط وتحسين الأداء ومنه إيجاد موضع تنافسي يمكنها من الاستمرار والنمو.

### الفرع الثاني: أهداف الإدارة الاستراتيجية

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>1</sup>

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.

<sup>1</sup> محمد حنفي محمد نور تبيدي، إثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية -، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، جامعة النيلين، السودان، 2010، ص 31-32.

- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها، وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاحها.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلا من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووقفوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

### المطلب الرابع: مستويات وخطوات الإدارة الاستراتيجية

#### الفرع الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية

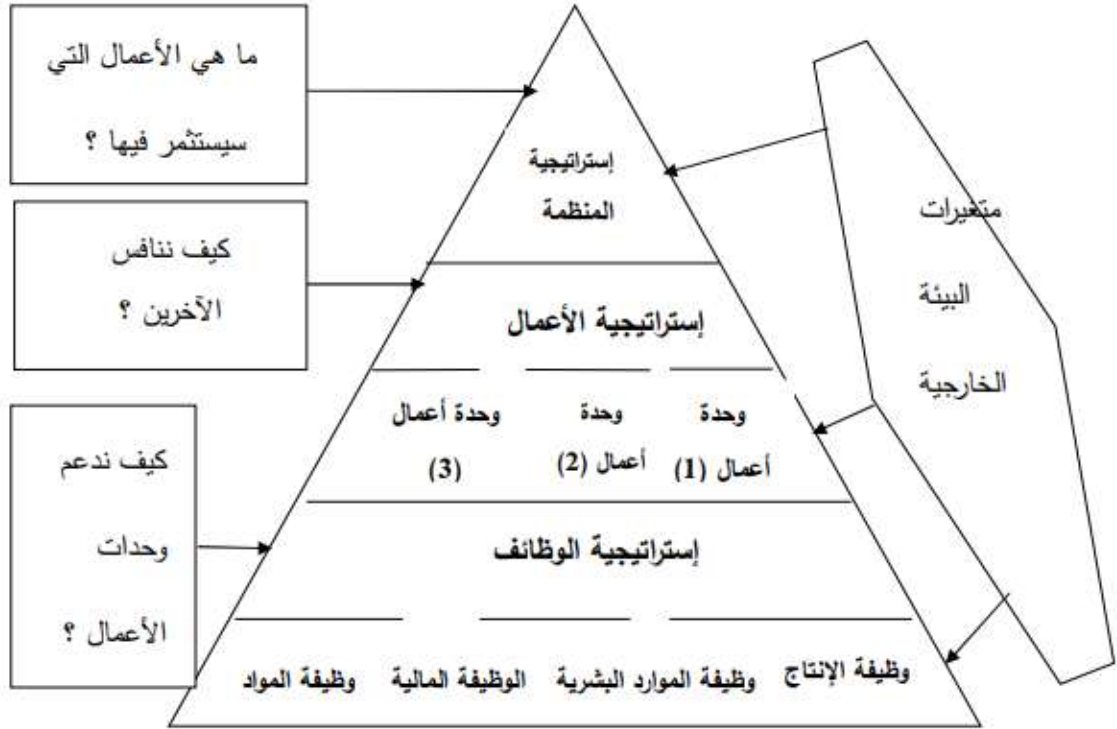
عموما تقسم الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة إلى ثلاثة مستويات.

ويرتبط تعدد واختلاف هذه المستويات مع طبيعة المنتجات المقدمة من قبل المؤسسة. فإذا كانت المؤسسة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أنها تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال للإنجاز تلك السلعة أو الخدمة.

ولكن شهدت المؤسسات في العقود الأخيرة بروز مؤسسات تتميز بتنوع منتجاتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بوزيد هجيره سومييه، مرجع سبق ذكره، ص 9.

الشكل رقم (10): مستويات الادارة الاستراتيجية



المصدر: بن حسان حكيم، دور الادارة الموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013، ص 108

وفقا لهذا الشكل نلاحظ ان للإدارة الاستراتيجية 3 مستويات هيا:

1/ الإدارة الاستراتيجية للمنظمة (الكلية):

في هذا المستوى تتولى الإدارة الاستراتيجية تحديد مجموعة الأعمال التي ينبغي على المنظمة العمل فيها، وبعملية توزيع الموارد النادرة بين أعمالها المختلفة، وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة

## الفصل الثاني

الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية، والعمل على تحقيق التناسق والتكامل في أنشطة وعمليات الوحدات المختلفة لها.<sup>1</sup>

### 2/ الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية **Stratégique Business** :Unit

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المنظمة بالإضافة إلى استراتيجيات التنافس.

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستؤخذ على مستوى وحدات الأعمال متسقة الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المنظمة. وهنا ننوه إلى أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المنظمة يكون واحداً في حال كانت المنظمة تعمل في مجال صناعي واحد.<sup>2</sup>

### 3/ الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

وتتعلق بالوظائف الأساسية للمؤسسة، فنجد استراتيجية التمويل استراتيجية التسويق، استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الإنتاج. وتتميز الاستراتيجيات في هذا المستوى بأنها ذات طابع عملي وتنفيذي قصير المدى لا يدوم لفترة طويلة.

<sup>1</sup> بن حسان حكيم، دور الادارة الموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013، ص 108.

<sup>2</sup> سوما على سليطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في أداء منظمات الأعمال، جامعة تشرين، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، 2008/2006، ص 24.

## الفصل الثاني

وتجدر الإشارة إلى أنه رغم هذا التدرج في مستويات الاستراتيجية داخل المؤسسة واختلاف مكانتها ودورها وخصائصها إلى أنها في الواقع منهج شامل يعمل بشكل متناسق ومتجانس من أجل تحقيق هدف أو أهداف المؤسسة من وراء وضع هذه الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: خطوات الإدارة الاستراتيجية

اختلفت الآراء بشأن تحديد مراحل الإدارة الاستراتيجية وفيما يلي يمكن استعراض بعض المحاولات في هذا الخصوص على سبيل المثال:<sup>2</sup>

فمنهم من يرى أن مراحل الإدارة الاستراتيجية تتدئ بمرحلة صياغة الرؤية، والرسالة، والأغراض، ثم تحديد الأهداف، يلي ذلك صياغة الاستراتيجية، ثم تنفيذها، وأخيرا تقييم الاستراتيجية والرقابة عليها". ومنهم من يرى أن "الإدارة الاستراتيجية تتضمن المراحل المبكرة لتحديد رسالة وغاية وأهداف المنظمة، مع الظروف المرافقة لبيئتها الداخلية، والخارجية.

والإدارة الاستراتيجية يمكن توضيحها من خلال الخطوات التالية: صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها ثم صياغة الاستراتيجية، والتحليل الاستراتيجي، والخيارات الاستراتيجية، وتنفيذ الاستراتيجية، وتقييمها، ومراقبة التأكد بأن أهداف المنظمة هي مدركة ومنجزة".

وآخر يرى أن عملية التحليل البيئي هي مرحلة تسبق مرحلة صياغة الاستراتيجية، وتصنف مراحل الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلة التحليل البيئي، ثم صياغة الاستراتيجية بعد ذلك تنفيذ الاستراتيجية، وأخيرا تقويم الاستراتيجية، والرقابة عليها.

"إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الاستراتيجية تشمل على ثلاث مكونات أساسية وهي (صياغة الاستراتيجية وتنفيذ الاستراتيجية وتقييمها) في حين اختلفوا بشكل أو بآخر على المكونات الفرعية لكل مكون أساسي":

<sup>1</sup> بوزيد هجيره سومييه، مرجع سبق ذكره، ص 10.

<sup>2</sup> بدرأوي يحيى، مرجع سبق ذكره، ص 36.

## الفصل الثاني

فعلى المدير أن يكون دائما يقظا للتغيرات البيئية، ولا ينقطع تدفق المعلومات إلى مختلف مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية، وأن يجري العمليات التصحيحية اللازمة إن كان الانحراف عن المنشود لا يقع في حدود السماح.

وعليه يمكن اعتماد التصنيف التالي لمراحل الإدارة الاستراتيجية:

الصياغة الاستراتيجية، ثم تنفيذ والرقابة الاستراتيجية.

### أولا: الصياغة الاستراتيجية

" الصياغة الاستراتيجية هي عملية التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية وتعني وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة لها، فوضوح رسالة المؤسسة وإجراء عمليات التحليل لعناصر بيئتها الخارجية والداخلية يسمح بتحديد الهدف الذي ترمي إليه هذه الأخيرة حتى يتسنى لها اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين ما تحدده من بدائل الاستراتيجية<sup>1</sup>.

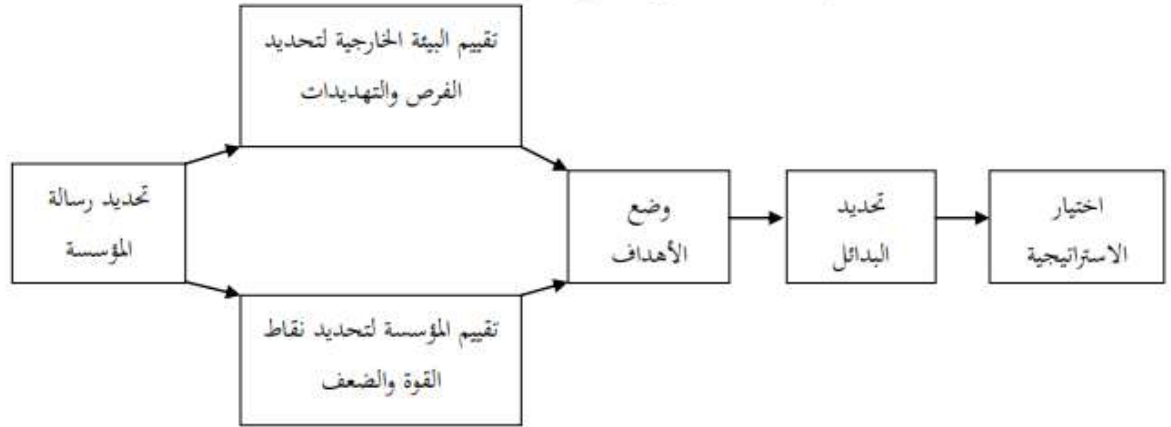
ف نجد هذه العملية تشمل الأنشطة التالية:<sup>2</sup>

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

<sup>1</sup> دريش خليدة، سعداوي دنيا، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية -دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز-، أطروحة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021، ص 16.

<sup>2</sup> دريش خليدة، سعداوي دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

### الشكل رقم (11): يوضح نموذج Sharplin لصياغة الاستراتيجية



المصدر: دريش خليفة، سعداوي دنيا، مرجع سبق ذكره، ص 17

وحسب ما جاء في الشكل رقم (11): يتضح أن عمليات الإدارة الاستراتيجية لا تنتهي بمجرد تحديد المؤسسة للكيفية والطريقة التي تم تقريرها لإنجاز أهدافها، وإنما لا يزال هناك العديد من العمليات على المؤسسة القيام بها من أجل هذا الإنجاز والمتمثلة في عمليات تنفيذ الاستراتيجية.

1- رسالة المؤسسة: رسالة المؤسسة هي الغرض أو السبب الذي دعاها للوجود.

وهي عبارة عن بيان رسمي صريح يوضح سبب وجود المؤسسة وطبيعة النشاط الذي تمارسه وتمثل الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها، وهي تختلف عن غرض المؤسسة، والذي يعبر عن الدور المتوقع من المؤسسة في مجتمعنا، وتعتبر عملية صياغة الرسالة عملية صعبة وتستغرق وقت طويل لكنها ضرورية، حيث أنها توفر للمؤسسة أساس جيد للتحفيز

## الفصل الثاني

وتخصيص مواردها المختلفة بطريقة أكثر كفاءة، كما تساهم لغة واحدة ومناخ مناسب داخل المؤسسة، وتصنع أساس جيد لبلورة محددة بوقت وتكلفة ومستوى جودة محدد<sup>1</sup>.

وتتميز بتسعة عناصر أو مكونات أساسية التالية:

(أ) عناصر الرسالة:

الجدول رقم (3): العناصر الرئيسية لرسالة المؤسسة

التساؤلات	العنصر
من هم عملاء المؤسسة ؟	1. العملاء
ماهي السلع أو الخدمات الرئيسية في المؤسسة ؟	2. السلع والخدمات
أين تتنافس المؤسسة ؟	3. الاسواق
هل التكنولوجيا في المؤسسة حديثة ؟	4. التكنولوجيا
هل المؤسسة ملتزمة بالنمو والمركز المالي الجيد ؟	5. الاهتمام بالبقاء والربحية
ماهي المعتقدات الأساسية والقيم والتطلعات والأولويات الأخلاقية للمؤسسة ؟	6. الفلسفة
ماهي القدرات التنافسية في المؤسسة أو ماهي الميزة التنافسية الرئيسية ؟	7. مفهوم الذات
هل المؤسسة تستجيب للاهتمامات الاجتماعية والبيئة واهتمامات المجتمع ؟	8. الاهتمام بالصورة العامة
هل ينظر للعاملين كأصول ذات قيمة في المؤسسة	9. الاهتمام بالعاملين

المراجع: بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 18.

<sup>1</sup> صابرينة بن صافية، عبير بولنفاض، تطبيق الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالاداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018/2017، ص 24.

### ب) إعداد الرسالة:

لا بد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المؤسسة ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها:<sup>1</sup>

- ماذا؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المؤسسة؟ بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد وحدة الأعمال على أساس المنتجات نما يكون المقدمة وعللاً أساس الحاجات الواجب إشباعها.

- من؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف أسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه منتجات المؤسسة

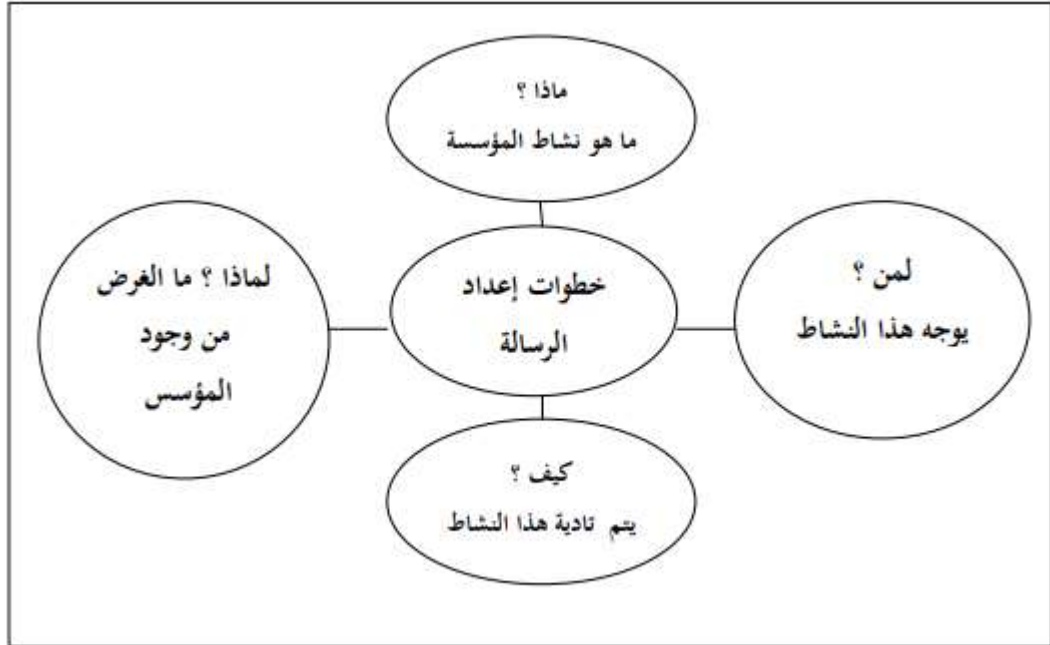
- كيف؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟ إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.

- لماذا؟ أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لا بد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة.

ويمكن اختصار خطوات إعداد رسالة المؤسسة في الشكل الموالي:

<sup>1</sup> بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

### الشكل رقم (12): خطوات اعداد الرسالة



المرجع: بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 19.

### 2-تقييم البيئة الداخلية والخارجية:

تخضع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة للكثير من التغيرات التي تؤثر عليها إما إيجاباً أو سلباً، كما تتميز هذه العلاقة بكونها علاقة تأثير وتأثر بمعنى أن كل مؤسسة تهدف إلى البقاء وحب عليها تبنى خطط استراتيجية لمواجهة تلك الظروف المتغيرة والمتجددة، لأنه لا توجد استراتيجية مثلى صالحة لكل المؤسسات بل يجب على كل واحدة منها تحديد استراتيجية خاصة بها تركز على تقدير وتحليل وتقييم عناصر بيئتها الداخلية والخارجية لضمان استمراريتها.<sup>1</sup>

### 3-الأهداف الاستراتيجية:

<sup>1</sup>صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 31.

## الفصل الثاني

يمثل الهدف الاستراتيجي التوجه الرئيسي الذي لا يمكن التخلي عنه ويمثل النتيجة النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في المدى الطويل (في حدود عشر سنوات)

ومن الضروري أن يتصف بقدر مناسب من المرونة وتنقسم الأهداف الاستراتيجية<sup>1</sup>:

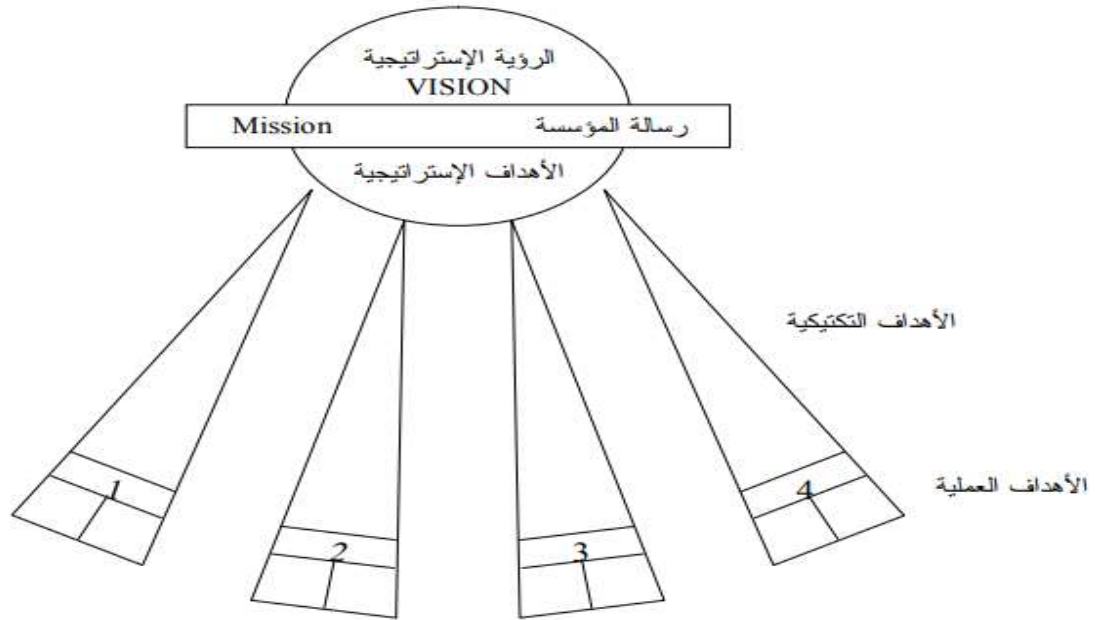
الواقعية: أي يمكن تحقيقها بالإمكانات المتاحة أو الممكنة داخل الإطار الزمني المحدد للخطة الاستراتيجية.

القابلية للصياغة: مبسطة وغير معقدة وتناسب مع قدرات العاملين أو القائمين على تنفيذها.

القابلية للقياس وليس المقصود بذلك وضعها في صورة كمية، ولكن تكون هناك إمكانية لقياس مدى التقدم الذي تم إحرازه عند أي نقطة زمنية.

المهادفية: أن يكون الهدف الاستراتيجي العام مرتبط ومنسجم مع الأهداف التكتيكية والتشغيلية.

الشكل رقم (13): نموذج علاقة تفاعل والتكامل بين الرؤية والرسالة والاهداف



<sup>1</sup> زياني أسامة، الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في المكتبات الجامعية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019/2018، ص 23.

## الفصل الثاني

المصدر: صونيه كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007/2006، ص 25.

### 4-تحديد وتقويم واختيار البدائل الاستراتيجية:

بعد الانتهاء من تحديد الاتجاه الاستراتيجي (الهدف)، تتجه المؤسسة نحو تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة، ويقصد بها مجموعة من الاستراتيجيات تختار منها المؤسسة الأنسب للتنفيذ للوصول إلى الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية ومجموعة العوامل الداخلية متمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى، وفقا لهذا المفهوم تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة المواءمة بين البدائل الاستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة.

الخيار الاستراتيجي مرتبط بإدارة المؤسسة، وطبيعة المستفيدين منها، ونوع الخدمة أو المنتج الذي تقدمه وكذلك الموازنات، وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية:

أ -تكوين البديل أو البدائل الاستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة من خلال انتهاز الفرص او الحد من تهديدات البيئة.

ب -تقويم البدائل: من خلال عدة معايير (التوافق،التطابق،القبول،المنفعة، الميزة التنافسية).

ج -الاختيار الاستراتيجي: حيث تقوم المؤسسة باختيار البديل الاستراتيجي الأفضل وقد تختار المؤسسة بديل واحد أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الاستراتيجية.<sup>2</sup>

- ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ،

<sup>1</sup> بوزيد هجيره سومييه، مرجع سبق ذكره، ص 27.

<sup>2</sup> بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

## الفصل الثاني

والوقت اللازم للتنفيذ، ولكن نتيجة لصعوبة توفر معايير حساسة للحكم على البدائل كما هو في القطاع الخاص مثل: العائد على رأس المال، فلذلك تقييم البدائل واختيارها يعتمد في القطاع العام على التقدير الشخصي، وبناءً على هذه المعايير تتم المقارنة بين البدائل الاستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي<sup>1</sup>.

ومن مميزات البديل الاستراتيجي:<sup>2</sup>

- الفاعلية حيث يساهم في التأثير بشكل ايجابي.
- يلبي البديل الاحتياجات الآنية وأكبر قدر من الاحتياجات المستقبلية.
- أن يبني البديل على تكنولوجيا الغد وأن يكون في الوقت نفسه مناسب للحاضر ومرناً للانتقال لمتطلبات المستقبل.
- أن يكون واقعي غير خيالي، قابلاً للتحقيق، فالبدائل الطموحة التي يتعذر تحقيقها لأي سبب من الأسباب هي أسوء من الواقع السيئ.

### ثانياً: تنفيذ الاستراتيجية

بعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الإدارة العليا بعملية التنفيذ وإمكانية تفاعلها واتساقها معالاستراتيجية الموضوعية، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية حيث إن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، فمن خلال هذه المرحلة يجب أن تتحول استراتيجية المنظمة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن سعيد عبد الفاتح، سعد الله حمزة، الإدارة الاستراتيجية ودورها في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 43.

<sup>2</sup> بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> بن سعيد عبد الفاتح، سعد الله حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 43.

## الفصل الثاني

أ- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي: يعرف التنفيذ الاستراتيجي على أنه إيصال وتفسير الخيار الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعرف مرحلة التنفيذ بأنها: مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات.<sup>1</sup>

ب- تتمهية الاستراتيجية للتنفيذ من خلال:

1. **تحديد الأهداف السنوية:** يعد وضع الأهداف السنوية نشاط لا مركزي يشمل بشكل

مباشر كل مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة وبناء على هذه الأهداف يتم

توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام وتمثل

المحدد الرئيس لتقييم المديرين ومدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك

يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.<sup>2</sup>

2. **وضع وتحديد البرامج:**

تعرف البرامج على أنها: " خطة تستخدم لمرة واحدة فقط او لمرات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع

معين" وتشمل هذه الخطة على ما يلي<sup>3</sup> :

- مجموعة الأنشطة الواجب القيام بها للوصول الى الهدف المحدد.

- الخطوات (المراحل) المطلوب اتباعها للوصول الى الهدف.

- الترتيب / التتابع الزمني للخطوات المحددة.

- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة.

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره ص 50.

<sup>2</sup> فاطمة بوقلعة، تأثير ممارسات الادارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بيسكرة، الجزائر، 2020/2019، ص 38.

<sup>3</sup> بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 32.

- الجهة او الفرد المسؤول عن كل خطوة.

### 3. تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية:

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية.

فلا بد من تصنيف الموارد، لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة.

كما يجب أن تكون عملية تخصيص الموارد واقعية بقدر الإمكان في ضوء احتمالات نجاح أو فشل الخطط الاستراتيجية لوحدة النشاط والتي تستند عليها عملية تخصيص الموارد.<sup>1</sup>

### 4. تحديد الإجراءات التنفيذية:<sup>2</sup>

حيث تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المنظمة.

أي أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

- وجود هيكل تنظيمي ملائم (بناء هيكل جديد - تدريب - توفير الموارد البشرية - تعديل الهيكل الحالي (...).

- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة.

- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية.

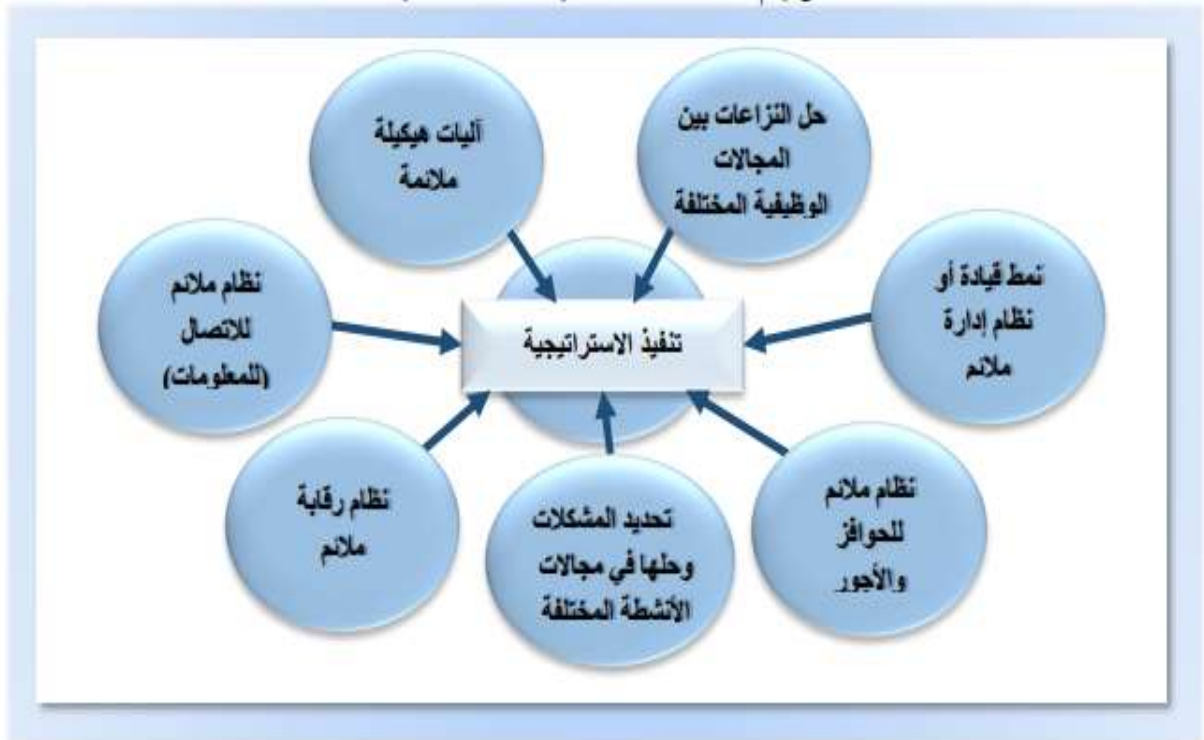
"وبما أن تصميم الاستراتيجية ثم عدم تطبيقها أو تطبيقها بشكل خاطئ يعتبر مضيعة للوقت والجهد، فإن التحدي الرئيسي عند تطبيق الاستراتيجيات يكمن في دفع المديرين والعاملين في كافة أرجاء المؤسسة

<sup>1</sup> فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> بن سعيد عبد الفاتح، سعد الله حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 44.

للعمل بكل حماس في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وبذلك فإن أكثر ما تحتاج إليه هذه المرحلة هو نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة مرتبة ومنظمة، وكذا تحقيق التكامل والتعاون بين أنشطة ووحدات الإدارة المختلفة في المؤسسة من خلال تطبيق أفكار جديدة وغير تقليدية وتطوير نظام ملائم للاتصال، إضافة إلى سعي المديرين على تحفيز العاملين وحل النزاعات بين المجالات الوظيفية المختلفة. لأن المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية تمثل أمورا غاية في الأهمية للنجاح في تطبيق الاستراتيجية<sup>1</sup>.

الشكل رقم (14): متطلبات / مكونات تنفيذ الاستراتيجية



المصدر: فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

<sup>1</sup> فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

### ثالثاً: الرقابة وتقييم الأداء

حتى تكتمل الإدارة الاستراتيجية الفعالة فإنه لا بد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة، حيث أنها تعتبر أحد العمليات الإدارية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في أي مؤسسة، كما تمثل "الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومع أنها تبدو كذلك إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها".<sup>1</sup>

وتعني الرقابة الاستراتيجية "عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية.

كما تعرف بأنها: "العملية التي يراقب من خلالها المدبرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية والكفاءة.

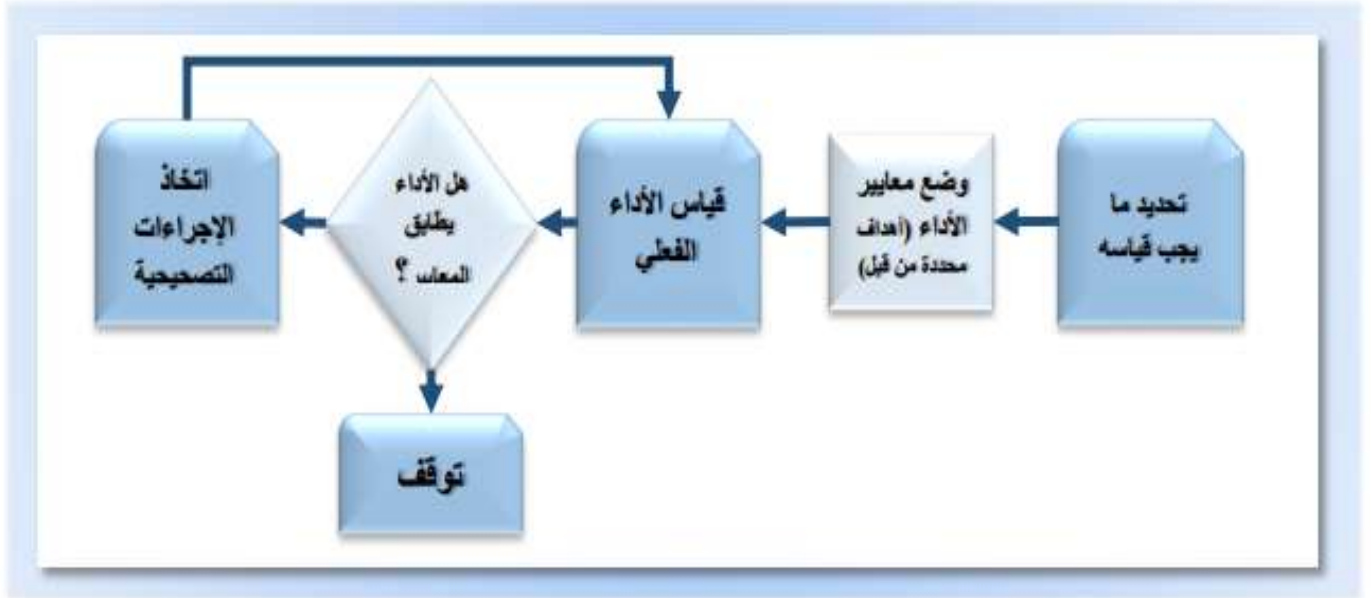
وعليه يمكن القول بأن الرقابة الاستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة".<sup>2</sup>

وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً في مرحلة الصياغة ويتمتعوم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 40.

<sup>2</sup> صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 54.

### الشكل رقم (15): نموذج وصفي لعملية التقييم والرقابة



المصدر: فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

ويمكن شرح خطوات ومراحل التقييم والرقابة الاستراتيجية بشكل موجز فيما يلي:

أولاً-تحديد ما يجب قياسه: إذ تحتاج الإدارة العليا وكذلك الإدارة التنفيذية إلى تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج الواجب متابعتها وتقييمها، حيث تعتبر العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة، ويجب توفر إمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضوعي وثابت وكذا التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية وهي العناصر التي تمثل أكبر نسبة من الإنفاق أو أكبر عدد من المشكلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 41.

### ثانيا: وضع معايير الأداء

ان الخطط تختلف فيما بينها في درجة التفصيل اللازمة ودرجة تعقدها بما لا يمكن المديرين من ملاحظة كل شيء في الخطة وبالتالي تصبح الحاجة إلى تحديد المعايير المحددة للأداء أمرا ضروريا، وتعتبر المعايير بمثابة نقاط أوجه تركيز معينة، يتم اختيارها للتدليل على انجاز البرامج أو الخطة المعينة بحيث أن قياس الأداء عن طريقها يعطي للإدارة دلائل محددة عن مدى الرقي من الأداء.<sup>1</sup>

### ثالثا: مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية

يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافه طويلة الأمد. وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبيين رئيسيين هما:

\* قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية؛

\* توصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.<sup>2</sup>

### رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية

وتمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الاستراتيجية حيث يتم القيام بتصريفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية وجعله يطابق المعايير والمؤشرات الموضوعية، وقد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المؤشرات والمعايير أو القيام بتغيير الاستراتيجيات، ولذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما: تحديد أسباب الانحرافات، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<sup>3</sup> بن عباس حليلة، مرجع سبق ذكره، ص 39.

المبحث الثاني: تأثير المتغيرات البيئية على الادارة الاستراتيجية

المطلب الأول: الادارة الاستراتيجية واستجابتها لأبرز تحديات البيئة المتغيرة

بعد الدراسة وتحليل متغيرات البيئة تعمل الادارة الاستراتيجية على الاستجابة لها محاولة التكيف معها  
كتالي:

- المساهمة في التنبؤ بالتغيرات البيئية وتأهيل المنظمة لمواجهة القوى الخارجية  
(المنافسين).

- معرفة التطورات الحاصلة والجديدة المحيطة بالمنظمة والعمل على تحصيلها و  
العمل بها.

- الحصول على المورد البشري الجديد الذي يتكيف مع هذه التحولات وفق المتطلبات الجديدة.

- تعقد بيعات العمل حتم على إدارة وبالتحديد المدير العام لها، العمل على الإتمام والمشاركة في كل  
عمليات الاستراتيجية للمنظمة ككل.

- إدارة الأداء: هي عملية يتم من خلالها تأكد من أنشطة العاملين ونتائج أدائهم مع أهداف المنظمة،  
وبالتالي تعمل هنا إدارة على دراسة أداء الأفراد في ظل هذه التغيرات والعمل على تبيان وتوضيح المورد  
البشري الواجب تدريبه أو تغييره لعدم انسجامه مع هذه التطورات.

- الطلب المتزايد من العاملين داخل المنظمة للمشاركة في تحديد الاستراتيجيات التابعة للإدارة وكذا  
القرارات التي تخص عملهم، هذا في ظل التأثيرات الخارجية المؤثرة كمفهوم الديمقراطية التشاركية.

- الاعتماد المتزايد على العمالة من السوق الخارج للدولة، وتقديمها إغراءات عديدة لتلك الفئة من اليد  
العاملة.

- تغير المفاهيم والعلاقات بين الموظفين والإدارات المسؤولة عليها، حيث أصبحت لديها دور في حل  
مشاكلهم الداخلية والخارجية.

- الطلبات الداخلية الملحة من أجل دعم المتطلبات التي يحتاجها المورد البشري من أجل مواكبة التحولات الخارجية.

- خلق نوع من التوافق والانسجام مع الظروف والمتغيرات التي تواجه البيئة التنظيمية، والتي قد تكون مصدر تهديد لوجود هذه المنظمة أو تلك.

- تمثل بيئة العمل داخل المنظمة المجال الخصب الذي تولد فيه الفرص التي تشكل مجال جذب لأنشطة المنظمة المختلفة، وأساساً لنموها وتطورها، إذا كانت هذه الفرص لصالحها يتم استغلالها بالشكل الأمثل.

فالاهتمام بدراسة البيئة، يأتي من كون العمل في المنظمات يجري وسط بيئة تتسم بالتعقيد والتشابك المستمر في مختلف أوجه النشاط، ولأن البيئة بكافة متغيراتها تمثل الإطار العام الذي توجد فيه المنظمة، فانه لا يمكن وفقاً للاتجاهات الفكرية الحديثة إغفال أثر المتغيرات البيئية خاصة الخارجية منها، وآثارها المستمرة على عمل المنظمات، بل أن البيئة الخارجية ومتغيراتها تشكل الآن الإطار الذي يميز الدراسات الميدانية الحديثة عن المفاهيم والنظريات القديمة.<sup>1</sup>

ان للإدارة الاستراتيجية دورا بارزا في استجابتها لأبرز هذه التحديات الا وهي<sup>2</sup>:

1-التغير السريع والكبير الذي حدث في العالم من خلال ظواهر عديدة من اهمها ظاهرة

العولمة التي تلاشت فيها الفواصل الجغرافية وحصل تغير في البيئة السياسية والاجتماعية والاقتصادية وزيادة الطبيعة الاعتمادية المتبادلة للاقتصاديات ونمو المنافسة الاجنبية في الاسواق المحلية ، وندرة الموارد الطبيعية ، وحرية التبادل التجاري هذه جميعاً جعلت نشاط الاعمال اكثر عالمية ، كما ان التغير الذي احدثه التطور العلمي والتكنولوجي والمعرفي والتغيرات التي احدثتها ثورة الاتصالات كل هذا يضع عبء

<sup>1</sup> يوسف كامل عايد الزيادين، أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة ال جزائر3، 2017/2016، ص 8.

<sup>2</sup> علي حسين علي واخرون، الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر وتوزيع، عمان، 1999، ص 431.

ومسؤولية ذلك على عاتق صانعي الاستراتيجية مواكبة هذه التغيرات لاكتساب المزيد من الخبرة والتعلم في ادارة التغير بطريقة كفؤة وفعالة.

2- ان زيادة حدة المنافسة اصبحت واضحة بفعل الظواهر التي سبق الاشارة اليها حيث غيرت العولمة وثورة العلم والتكنولوجيا حدود المنافسة بصورة واسعة، وازدادت حدة المنافسة في الاسواق المحلية والعالمية وظهر منافسين جدد مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الاسواق.

3- التطور التكنولوجي: تعتبر التكنولوجيا عامل مهم في تحقيق الميزة التنافسية للبقاء في عالم الاعمال، وان عدم مواكبة التطور التكنولوجي يضع المنظمات في مواجهة تهديد حقيقي بالفشل والضعف عادة تهيئ ادارة المنظمات نفسها بتطوير طرق جديدة للمنافسة في الميزات التقنية الجديدة التي تنعكس على نوعية المنتج وتكاليف الانتاج.

4- التحول الى مجتمع المعرفة ان المعرفة هي اساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة او تطوير وتحسين المنتجات الحالية وهي الطريق للوصول الى مستوى عالي من النوعية والابداع التقني، وعلى صانعي الاستراتيجية معرفة كيفية ادارة المعرفة من اجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات باعتبارها عامل حيوي يلعب دور في نجاح أو فشل المنظمة.

5- تقلبات السوق: تحدث مظاهر اقتصادية في الاسواق التجارية كعدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار اسعار الطاقة والمواد الاولية المصدرة من قبل دولالعالم الثالث وتزايد تأثير المتغيرات السياسية في اوضاع السوق كالحروب الاقليمية والازمات الدولية المفاجأة. هذا التحدي والتحديات السابقة تحتاج الى تغيير في عمليات الادارة الاستراتيجية او اجراء تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الادارة او استحداث تكنيك جديد في صياغة الاستراتيجية تكون أكثر قدرة في التعبير عن حاجات المنظمة وظروفها وأكثر واقعية في التعامل مع موارد المنظمة وامكانياتها.

## الفصل الثاني

ان الادارة الاستراتيجية باعتبارها منظومة متكاملة لاتخاذ قرارات استراتيجية مستقبلية

تعكس أفضل البدائل والخيارات المتاحة للمنظمة تلعب دوراً في منح المنظمة امكانية امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة ومستمرة بالإضافة الى خلق درجة عالية من التكامل والتنسيق

في البيئة التنظيمية ومن المشاركة بين وحدات الاعمال الاستراتيجية للمنظمة، بالإضافة الى ان للإدارة الاستراتيجية دوراً كبيراً في متابعة وتقييم اداء المنظمة كنظام يتكون منبنية متفاعلة من الانظمة الوظيفية الفرعية فإلى جانب تحليل الانظمة الفرعية، والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية وما تتضمن هذه المجالات والانظمة من عناصر قوة وضعف تقوم الادارة الاستراتيجية بتحديد مركز المنظمة الاستراتيجي وتقييم الاداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة التي لها الاثر المباشر في اتاحة فرص البقاء او النمو والتطور في الصناعة.

تلاحظ المنظمة بعد قيامها بالمسح أو التحليل البيئي وفي عملية المراقبة أن هناك عناصر بيئية داخلية وخارجية تؤثر في عمل الادارة الاستراتيجية وفي هذا المطلب سنتطرق اليها بتفصيل.

**المطلب الثاني: تأثير العناصر البيئية الخارجية في عمل الادارة الاستراتيجية**

**الفرع الأول: تأثير العناصر البيئية الخارجية في عمل الادارة الاستراتيجية**

هي جميع العوامل والمتغيرات الخارجية التي تؤثر على الادارة الاستراتيجية، ولا يتوقف تأثيرها على نوع معين من الأعمال، أو مكان معين من الدولة، وتسمى عوامل البيئة العامة مثل:

أ-العوامل التكنولوجية: تمثل التغيرات والأحداث التكنولوجية التي تقع خارج المنظمة وتمتلك إمكانية التأثير على الاستراتيجية أحد الأبعاد الأساسية والهامة للتحليل البيئي. وهو ذلك المحيط الذي يتعلق بالأدوات المستخدمة في الإنتاج.... فالاختراعات والابتكارات تعتبر اليوم سلاحاً للتحكم في الإنتاج والأسواق كاستخدام الإعلام الآلي والروبوتيك وغير ذلك.

## الفصل الثاني

إن التغيير السريع في التكنولوجيا يتطلب أن تبقى المنظمة في المستوى المطلوب من حيث الحصول على التكنولوجيا الجديدة المستخدمة في السلع والخدمات للمحافظة على تدعيم مركزها التنافسي، وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتؤثر التكنولوجيا على

المنظمات من حيث الطلب، ومن حيث العمليات الإنتاجية، وقد يترتب على ذلك ضرورة تدريب العاملين على كيفية استخدام مثل هذه التكنولوجيا الحديثة، وتشمل التطورات العلمية والتكنولوجية سواء في الآلات والمعدات أو العمليات الإنتاجية أو الأفراد أو وسائل التوزيع، ولا بد لأي منظمة أن تعمل على تكيف نفسها ومواكبة التطور التكنولوجي وعدم مواكبة هذا التطور من شأنه إضعاف مركزها التنافسي وانخفاض في أرباحها.

**ب-العوامل التشريعية والقانونية:** يعد المحيط القانوني من أهم العوامل المؤثرة على المنظمة، وذلك عن طريق قوانين التشريع للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر في سياسة المنظمة الاقتصادية ونشاطها، بالإضافة إلى التشريعات الخاصة بحماية البيئة، قوانين المستهلك، قوانين الاستيراد والتصدير، وغيرها.... والكثير من المنظمات العربية تعاني من مشاكل وعراقيل قانونية تؤثر سلباً على نشاطها وسيورتها، بسبب عدم قدرتها على تطبيق ما تسنه الدولة من قوانين بشكل يسمح لها بمواجهة كل ما يعترضها في أداء نشاطها. فالمحيط القانوني قد يشكل تهديداً كبيراً أمام هذه المنظمات، لذا تلعب الحكومات دوراً حيوياً في نشاط المنظمات عن طريق القوانين والتشريعات التي تصدرها التي قد تمثل تهديداً أو فرصة للمنظمة مثل: فرض قوانين حماية البيئة ومنع التلوث، ومثل قوانين الأمن الصناعي تمثل قيداً، ومثل قوانين الحماية الجمركية إن إضافة أو حذف قيود تشريعية أو قانونية يمكن أن تضع قيداً استراتيجياً أو تبرز فرصة استراتيجية.

**ت-العوامل الاجتماعية والثقافية:** الثقافة هي الاتجاهات والقيم والعادات والتقاليد والمعتقدات، وقد تؤدي التغيرات في البيئة الثقافية إلى خلق عدداً من الفرص أو التهديدات للعديد من المنظمات. تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير هام على المنظمات، خاصة وأن أثرها يكون على جانب الطلب علمالمنتجات، وكذلك على القيم والعادات والممارسات للعاملين داخل المنظمة:

## الفصل الثاني

وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يُلاحظ أن:

1- الزيادة السكانية تمثل فرصاً لبعض المنظمات، حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها.

2-زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة طموحات وتطلعات الأفراد نحو المنتجات والعمل، مما يوفر بيئة عمل جيدة ومستقرة.

ث-العوامل الاقتصادية: يتوقف بناء بعض الاستراتيجيات على التقديرات الخاصة بالحالة الاقتصادية؛ إذا فهذه العوامل هي مجموعة القوى الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة المنظمات وتتأثر المنظمة بهذه القوى على المستوى المحلي والعالمي.

ومن هذه العوامل: الدخل الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، نسبة البطالة، المنظمات المالية.

كذلك تشير العوامل الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل:

1-الدخل القومي الفردي.

2-الطلب.

3-المرحلة التي يمر بها الاقتصاد.

4-السياسات النقدية (سياسة الإنفاق والاستثمار).

5-أسعار العملات.

ج-العوامل الديموغرافية: قد تمثل الاتجاهات الديموغرافية قوة تأثير هامة في السوق. والمتغيرات الديموغرافية تشمل تلك العوامل مثل السن الدخل التعليم الموقع الجغرافي، الديانة.

ح-العوامل السياسية: النظام السياسي هو مجموعة الهيئات والأنظمة والأفراد، لهم هدف رئيسي هو إدارة وتسيير المجتمع ككل تعتبر من العناصر الهامة في البيئة الكلية، وهي القوى التي تحركها القرارات السياسية، ولها ارتباط وثيق بالعوامل الاقتصادية فالكثير من القرارات السياسية هي في الحقيقة انعكاس

## الفصل الثاني

لمصلحة اقتصادية. فالقرارات السياسية التي تعنى بحماية البيئة من التلوث تمثل تهديدا للمنظمات الصناعية، في حين تمثل فرصة للمنظمات ذات الاهتمام بالبيئة.

**خ- المحيط الدولي:** إن التصرفات التي تقوم بها الدولة ما تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة، إذ قد تتجه الدولة إلى حماية الصناعات المحلية، وضع الاستثمار الأجنبي، أو قد تقوم بتمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها على التنافس مع الصناعات الأجنبية وإمكانية الحصول على حصة سوقية متميزة في الأسواق الدولية.

فالتجمعات الاقتصادية مثلا يمكن أن تخلق فرصاً سوقية عديدة، وتزيد من اتساع الأسواق أمام المنظمات، أو قد تعني تهديدا لبعض المنظمات ممثلة في القيود الجمركية المرتفعة، لدخول أسواق تلك التكتلات.

أما بالنسبة لنموذج قوى المنافسة الخمسة M.PORTER العناصر التي تؤثر على عمل الإدارة الاستراتيجية هي<sup>1</sup>:

**1- المنافسون في الصناعة:** هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانيات والتي في نفس البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء، إن إي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد يؤدي إلى الكثير من التأثير على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل أو ثأر أو مواجهة.

**2- القوة التشاؤمية للعملاء:** العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرقبين حتى تضع المؤسسة الاستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم.

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 38.

## الفصل الثاني

يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن نوعية المنتجات (الجودة) والأساليب التسويقية، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة .

3- القوة التساومية للموردين: المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية ويعتبر المورد أحد المحددات لنجاح المؤسسة، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة، وقد يشكلون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم انتظام التوريد.

4- تهديدات المنتجات البديلة: تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة التي بإمكانها أن تؤدي نفس الوظيفة وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة.

5- تهديدات المنتجين المتوقعين: إن تهديد المنتجين المتوقعين يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول، وهي العوامل التي تواجه المنافسين الجدد وتكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة، ومن عوائق الدخول نذكر:

اقتصاديات الحجم، والتي تفرض على الداخلين المحتملين استثمارات مرتفعة وسيطرة على التكاليف.

المؤسسات الموجودة في الصناعة تكون لها صورة قوية ووفاء من الزبائن.

تكاليف التحول من مورد الى آخر تشكل عائقا أمام المنافسين الجدد.

- جماعات أصحاب المصالح: وتتمثل القوة السادسة في جماعات المصالح من البيئة الخاصة للمنظمة وتختلف أهمية كل جماعة باختلاف طبيعة الصناعة.

ثانياً: تأثير العناصر البيئية الخارجية حسب نموذج تحليل PESTEL على خطوات الإدارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة)

الجدول رقم (4): تأثير العناصر البيئية الخارجية على خطوات الإدارة الاستراتيجية

الرقابة	التنفيذ	الصياغة	
يمكن للتغيرات في البيئة السياسية أن تؤثر على عمليات الرقابة ذات الصلة بالمخاطر والامتثال، مما يتطلب من الشركات تقييم وتحديث استراتيجياتها ونظم الرقابة والمراقبة بما يتناسب مع الظروف الجديدة.	إذا كانت هناك تغييرات مفاجئة في السياسات الحكومية أو التشريعات، قد تحتاج الشركات إلى إعادة هيكلة خططها التشغيلية بسرعة للتكيف مع الظروف الجديدة. هذا يمكن أن يتضمن تغييرات في عمليات الإنتاج، أو التسويق، أو حتى في استراتيجيات التوظيف وإدارة الموارد البشرية.	العوامل السياسية تؤثر على الاستراتيجيات التي تتبناها الشركات. على سبيل المثال، التغييرات في التشريعات أو العلاقات الدولية يمكن أن تستدعي إعادة تقييم استراتيجيات الشركات، مثل تأثير سياسات حكومية جديدة على اختيار الأسواق المستهدفة وسلاسل التوريد.	العوامل السياسية
العوامل الاقتصادية يمكن أن تؤثر على عمليات الرقابة والمراقبة في	الظروف الاقتصادية تؤثر على قدرة الشركات على تنفيذ استراتيجياتها. على	التغيرات في الاقتصاد، مثل النمو الاقتصادي أو الركود، يمكن أن تؤثر على عمليات	العوامل الاقتصادية

## الفصل الثاني

<p>الشركات. على سبيل المثال، في حالة تدهور الأداء المالي للشركة بسبب ظروف اقتصادية صعبة، قد تقوم الشركة بتعزيز جهود الرقابة المالية وإعادة التقييم المستمر للأداء لضمان التكيف السريع مع التحديات الاقتصادية.</p>	<p>سبيل المثال، في فترات التضخم العالي، قد تواجه الشركات تحديات في زيادة تكاليف الإنتاج والتسويق، مما يتطلب منها ضبط خطط التنفيذ وتخصيص الموارد بشكل فعال</p>	<p>صياغة الاستراتيجيات. على سبيل المثال، في فترات الركود، قد تقرر الشركات تحديد استراتيجيات تركز على تقليل التكاليف وزيادة كفاءة الإنتاج لتحسين الأداء المالي</p>	
<p>إذا كان هناك زيادة في الطلب على الشفافية والإفصاح في الشركات، قد تقوم الشركات بتطوير نظم الرقابة لضمان التزامها بالمعايير الأخلاقية وتقديم المعلومات بشكل وافي</p>	<p>إذا كان المجتمع يتوقع من الشركات تبني ممارسات أخلاقية ومسؤولية اجتماعية، قد تقوم الشركات بتكثيف جهودها في هذا الصدد لتحقيق توافق مع هذه التوقعات</p>	<p>تطورات في الثقافة والقيم المجتمعية يمكن أن تؤثر على اتجاهات السوق واحتياجات العملاء، مما يؤثر على عمليات صياغة الاستراتيجيات. على سبيل المثال، إذا زاد الاهتمام بالقضايا البيئية والاجتماعية في المجتمع، قد تقوم الشركات بتضمين مبادئ الاستدامة في استراتيجياتها.</p>	<p><b>العوامل الاجتماعية</b></p>
<p>التكنولوجيا تسهل عمليات الرقابة والمراقبة، مثل استخدام أنظمة المعلومات الإدارية لتتبع الأداء وتحليل البيانات. على سبيل المثال، استخدام أنظمة ERP (تخطيط موارد</p>	<p>الابتكار التكنولوجي يمكن أن يساهم في تحسين عمليات الإنتاج والتوزيع وتحسين كفاءة العمليات. على سبيل المثال، استخدام الروبوتات في خطوط الإنتاج يمكن أن يزيد من</p>	<p>لتطورات التكنولوجية تؤثر على كيفية تحليل البيانات وفهم السوق وتحديد الفرص والتهديدات. على سبيل المثال، استخدام تقنيات التعلم الآلي وتحليل البيانات الضخمة يمكن أن يساعد</p>	<p><b>العوامل التكنولوجية</b></p>

## الفصل الثاني

<p>المؤسسة) يمكن أن يساعد الشركات في متابعة العمليات بشكل فعال واتخاذ القرارات بناءً على بيانات دقيقة وفورية</p>	<p>سرعة الإنتاج ودقته، مما يؤدي إلى تحسين أداء الشركة بشكل عام</p>	<p>الشركات في تحديد اتجاهات السوق بشكل أفضل واتخاذ قرارات استراتيجية أكثر دقة</p>	
<p>الشركات تضطر إلى وضع نظم رقابة لمراقبة الأثر البيئي لعملياتها وضمان الامتثال للمعايير البيئية. على سبيل المثال، شركة طاقة قد تنفذ نظم مراقبة لقياس انبعاثات الكربون وإدارة النفايات السامة</p>	<p>الشركات تضطر إلى تكيف عملياتها مع المعايير البيئية واللوائح المحلية والعالمية. على سبيل المثال، قد تقوم شركة كيماويات بتطبيق تقنيات تنقية الهواء والمياه للامتثال للمعايير البيئية الصارمة</p>	<p>العوامل البيئية تدفع الشركات إلى اعتماد استراتيجيات مستدامة وصديقة للبيئة. على سبيل المثال، شركة تصنيع قد تضمن تضمين الابتكار في تقنيات الإنتاج النظيفة وتحسين كفاءة استخدام الموارد الطبيعية في استراتيجيتها.</p>	<p><b>العوامل البيئية</b></p>
<p>الامتثال للقوانين واللوائح يتطلب نظامًا قويًا للمراقبة والمراقبة. على سبيل المثال، يمكن لشركة تصنيع تطبيق نظام رقابة داخلي صارم لضمان الامتثال للمعايير القانونية في عملياتها</p>	<p>الامتثال للقوانين واللوائح القانونية يجب أن يتم تضمينه في عمليات التنفيذ الاستراتيجي. على سبيل المثال، قد تضطر شركة مالية إلى تعديل نظمها لمكافحة غسل الأموال وتمويل الإرهاب للامتثال للتشريعات المالية الدولية.</p>	<p>اللوائح والقوانين القانونية تحدد الإطار القانوني الذي تعمل فيه الشركة، وهذا يؤثر على استراتيجيتها. على سبيل المثال، قد تضطر شركة تكنولوجيا إلى تضمين استراتيجيات للامتثال للقوانين الخاصة بحماية البيانات الشخصية في استراتيجيتها</p>	<p><b>العوامل القانونية</b></p>

المصدر: من اعداد الطالبان

المطلب الثالث: تأثير العناصر البيئية الداخلية في عمل الادارة الاستراتيجية

الفرع الأول: تأثير العناصر البيئية الداخلية في عمل الادارة الاستراتيجية

### 1-الثقافة التنظيمية:

تأثير الثقافة التنظيمية على عمل الإدارة الاستراتيجية يمكن أن يكون عميقًا ومتعدد الأوجه.

وستنطرق حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية على الإدارة الاستراتيجية مع بعض الأمثلة:

**\*\***قيم الثقافة التنظيمية وتوجهات الاستراتيجية**\*\***: إذا كانت الثقافة التنظيمية تشجع على الابتكار والتغيير، فمن المحتمل أن تكون استراتيجيات الإدارة أكثر جرأة وتوجهًا نحو المخاطر. على سبيل المثال، إذا كانت الشركة تشجع على تبني ثقافة التجارب والفشل كوسيلة للتعلم، فقد تكون استراتيجياتها الاستراتيجية تتضمن تجارب جديدة ومبتكرة بشكل أكبر.

**\*\***هيكل السلطة واتخاذ القرارات**\*\***: في الشركات ذات الثقافة الهرمية والتي تعتمد على التسلسل الهرمي لاتخاذ القرارات، قد تكون العمليات الاستراتيجية أكثر تمحورًا حول القيادة العليا وتقليص دور الموظفين الأساسيين في هذه العمليات. ومن ناحية أخرى، في الشركات ذات الثقافة المسطحة والتي تشجع على المشاركة واتخاذ القرارات المشتركة، قد يكون للموظفين دور أكبر في صياغة الاستراتيجيات.

**\*\***التواصل ونقل المعرفة**\*\***: إذا كانت الثقافة التنظيمية تعزز التواصل المفتوح ونقل المعرفة، فمن المرجح أن تكون استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية تعتمد على مشاركة المعرفة والخبرات بين جميع

مستويات المنظمة. على سبيل المثال، يمكن لشركة تقنية تشجع على مشاركة المعرفة والابتكار أن تعتمد على شبكات الاتصال الداخلية وورش العمل المشتركة لتطوير استراتيجياتها.

**\*\*التعلم التنظيمي والتكيف\*\***: إذا كانت الثقافة التنظيمية تعتمد على القدرة على التكيف والتعلم المستمر، فمن الممكن أن تكون استراتيجيات الإدارة الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات

في البيئة الخارجية. على سبيل المثال، إذا كانت شركة تعمل في سوق متقلب، قد تعتمد على تقنيات التخطيط الاستراتيجي المرنة التي تسمح بالتكيف السريع مع التحولات في السوق.

وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تكون بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فالثقافة التنظيمية تتبع الاستراتيجية فلا بد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الاستراتيجيات الجديدة التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر لتصبح أكثر توافقاً مع متطلبات الاستراتيجية التي سيتم تبنيها.<sup>1</sup>

مثال: في شركة تكنولوجيا صغيرة، تعتمد ثقافة التعاون والابتكار. يتم تشجيع الموظفين على المشاركة في جلسات تفكير إبداعية وورش عمل لتوليد أفكار جديدة ومبتكرة. تعكس استراتيجية الإدارة الاستراتيجية لهذه الشركة هذه الثقافة، حيث يتم تخصيص موارد كبيرة للبحث والتطوير، وتشجيع الفرق على ابتكار منتجات جديدة

### 2- الهيكل التنظيمي:

يعرف الهيكل التنظيمي بأنه "مجموعة الوظائف والعلاقات المحددة رسمياً لمهمة كل وحدة تنظيمية يجب إنجازها ونماذج التعاون بين هذه الوحدات.

<sup>1</sup> بن سعيد عبد الفاتح، سعد الله حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## الفصل الثاني

إن دراسة وتحليل الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمختلف أبعاده : درجة المركزية واللامركزية التي يتم تطبيقها ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المؤسسة مستويات السلطة والمسؤولية في المؤسسة سواء أكانت السلطة تنفيذية, استشارية أم وظيفية هي الأخرى تؤثر إلى حد كبير في إصدار الأوامر والتعليمات واتخاذ القرارات التنظيمية، إلى جانب درجة المسؤولية الممنوحة على كل مستوى تنظيمي, وفي هذا الإطار فان التغييرات السريعة للمحيط تفرض على المؤسسات التقليل قدر الإمكان من المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية مع التركيز على زيادة مسؤوليات المسيرين في المستويات الوسطى من التنظيم, لتحسين عمليات

الاتصال داخل المؤسسة وزيادة فعالية التنظيم, فقد بينت إحدى الدراسات أن المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية حفظت المستويات الإدارية في هياكلها التنظيمية بنسبة 25% خلال 15 سنة الماضية.

ونظرا لأهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة وعلاقته الوطيدة باستراتيجياتها قام العديد من الباحثين بدراساتها وظهر اتجاهان مختلفان لكنهما متداخلان وهما:

**الاتجاه الأول:** تبناه كل من "Chandler", «Fayol», «Barnard» ومفاده أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية كما توضحه العلاقة التالية:  
محيط ← استراتيجية ← الهيكل التنظيمي.

**الاتجاه الثاني:** تبناه كل من "Cyert", «March», «Simon», "Grotier" ومفاده أن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي كما هو موضح بالعلاقة التالية:  
محيط ← الهيكل التنظيمي ← استراتيجية.

ولكن "Martinet" يرى أن التنظيم يحدد الاستراتيجية، خاصة وان المؤسسة أصبحت توجد في محيط شديد التقلب، كما هو موضح في العلاقتين التاليتين:  
تغيير الاستراتيجية ← تغيير الهيكل التنظيمي.

## الفصل الثاني

تغير الهيكل التنظيمي ← تغير الاستراتيجية.

وبهذا لا يمكن القول إن إحدى العلاقتين هي المحددة لحركة العنصرين.<sup>1</sup>

ومن خلال دراسة الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة نستطيع الوقوف على تقدير فعاليته من عدمه.

### 3-الموارد المتاحة:

الطرق التي تؤثر بها الموارد المتاحة في عمل الادارة الاستراتيجية:

1. **\*\*توجيه الاستراتيجية:** \*\* الموارد المتاحة تحدد إلى أي مدى يمكن للمؤسسة تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها. على سبيل المثال، إذا كانت الموارد محدودة، فقد يتعين على الإدارة اختيار الاستراتيجيات التي تستهلك أقل موارد ممكنة.
2. **\*\*التخطيط المالي:** \*\* الموارد المالية المتاحة تحدد مدى قوة واستدامة الاستراتيجية. عندما تكون الموارد محدودة، يتعين على الإدارة تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بشكل فعال لتلبية الاحتياجات الأساسية للمؤسسة.
3. **\*\*القدرات التشغيلية:** \*\* الموارد البشرية والمادية المتاحة تحدد قدرة المؤسسة على تنفيذ الاستراتيجيات بفعالية. على سبيل المثال، إذا كان هناك نقص في المهارات أو التكنولوجيا، فقد يصعب تحقيق الأهداف الاستراتيجية بالطريقة المطلوبة.
4. **\*\*التكيف والتغيير:** \*\* الموارد المتاحة يمكن أن تؤثر على قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية والتنافسية. عندما تكون الموارد متاحة بشكل كافي ومتجددة، يمكن للمؤسسة تطوير وتنفيذ استراتيجيات للتكيف مع التحديات الجديدة.

<sup>1</sup> صونية كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 33-34.

## الفصل الثاني

فإن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.<sup>1</sup>

ثانيا: تأثير العناصر البيئية الداخلية على خطوات الادارة الاستراتيجية (الصياغة، التنفيذ، الرقابة)

الجدول رقم (5): تأثير العناصر البيئية الداخلية على خطوات الادارة الاستراتيجية

الرقابة	التنفيذ	الصياغة	
- تؤثر الثقافة التنظيمية على كيفية مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات، فإذا كانت الثقافة مرنة ومبنية على الثقة، قد تتم مراقبة الاستراتيجية بشكل مباشر ومستمر.	- إذا كانت الثقافة التنظيمية مميزة بالتعاون والعمل الجماعي، فمن المحتمل أن يكون تنفيذ الاستراتيجيات أكثر سلاسة وفعالية.	- إذا كانت الثقافة التنظيمية متميزة بالفتح والابتكار، فمن المرجح أن يتم تشجيع التفكير الإبداعي وصياغة الاستراتيجيات الجديدة والمبتكرة.	الثقافة التنظيمية
- على الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة التنظيمية التي تشجع على الالتزام والمسؤولية	- ومن الجدير بالذكر أن الثقافة التنظيمية التي تشجع على الالتزام والمسؤولية	- على الجانب الآخر، إذا كانت الثقافة التنظيمية محافظة	

<sup>1</sup> بن سعيد عبد الفاتح، سعد الله حمزة، مرجع سبق ذكره، ص 42.

<p>مركزية وتتسم بالتحكم الصارم، قد تكون هناك طرق رقابة أكثر صرامة وتقييداً.</p> <p>مثال: في شركة تعتمد على ثقافة الثقة والمرونة، يمكن للموظفين مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات بطريقة مباشرة، حيث يتم تبادل الملاحظات والتعليقات بشكل مفتوح وبناء، مما يتيح فرصة للتحسين المستمر وضمان تحقيق الأهداف بشكل فعال.</p>	<p>قد تعزز تنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة أكبر.</p> <p>مثال: في شركة تتبنى ثقافة العمل الجماعي والتعاون، يتعاون الموظفون بشكل فعال لتنفيذ الاستراتيجيات المحددة. يتبادلون المعرفة والمهارات بحرية، مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بسلاسة وفعالية أكبر.</p>	<p>ومتشبثة بالتقاليد، قد تكون الاستراتيجيات المصممة أكثر تحفظاً وتقليدية.</p> <p>مثال: شركة تكنولوجيا صاعدة تتميز بثقافة تشجع على الابتكار والتجديد. في هذه الشركة، قد تتم مشاركة الأفكار بشكل مفتوح، وتشجع الإدارة على تجربة الأفكار الجديدة لتطوير استراتيجيات مبتكرة تتناسب مع متطلبات السوق المتغيرة بسرعة.</p>	
<p>- يؤثر الهيكل التنظيمي أيضاً على عملية رقابة الاستراتيجيات، حيث يحدد من هو المسؤول عن مراقبة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم أدائها.</p> <p>- في الهياكل التنظيمية اللامركزية، قد تكون هناك تحديات في إعداد آليات فعالة لرصد الأداء واتخاذ القرارات</p>	<p>- الهيكل التنظيمي يحدد كيفية توزيع المسؤوليات والسلطات داخل المؤسسة، وبالتالي يؤثر على فعالية تنفيذ الاستراتيجيات.</p> <p>- في الهياكل التنظيمية ذات الطابع الجماعي والمشاركة، قد يشعر الموظفون بالمسؤولية والالتزام بتنفيذ الاستراتيجيات</p>	<p>- إذا كان الهيكل التنظيمي مرناً ومبتكراً، فمن المرجح أن يكون هناك تفاعل أكبر بين الأقسام المختلفة ومستويات الإدارة، مما يسهل عملية جمع المعلومات وصياغة الاستراتيجيات الجديدة.</p> <p>- في حالة الهياكل التنظيمية التقليدية والصارمة، قد يكون</p>	<p><b>الهيكل التنظيمي</b></p>

## الفصل الثاني

<p>اللازمة.</p> <p>- بينما يمكن أن توفر الهياكل التنظيمية الصارمة والمركزية آليات رقابة مركزية وفعالة.</p> <p>**مثال: ** في شركة تعمل في صناعة الأغذية، يوجد هيكل تنظيمي تقليدي مركزي يتضمن إدارة تنفيذية قوية. يمكن لهذا الهيكل القيام برقابة استراتيجية صارمة عن طريق تقارير دورية تقدمها الإدارة العليا والتي تحدد أداء الشركة وتتخذ الإجراءات اللازمة لضمان تحقيق الأهداف.</p>	<p>بشكل أفضل.</p> <p>- بينما قد يؤدي الهيكل التنظيمي الصارم والمركزي إلى بطء في عملية التنفيذ بسبب العديد من المستويات الإدارية والإجراءات.</p> <p>**مثال: ** في شركة متعددة الجنسيات، يوجد هيكل تنظيمي مسطح يشجع على الابتكار والمرونة. يمنح هذا الهيكل الموظفين حرية أكبر في اتخاذ القرارات وتنفيذ الاستراتيجيات بسرعة، مما يساعد الشركة على التكيف مع التحديات السريعة في السوق.</p>	<p>هناك تحديات في تدفق المعلومات بين الأقسام، مما يؤثر سلبًا على جودة عملية صياغة الاستراتيجيات.</p> <p>**مثال: ** شركة ناشئة في مجال التكنولوجيا تعتمد هيكلًا تنظيميًا مسطحًا ومرنًا، حيث يتم تشجيع التفاعل بين مختلف الأقسام والموظفين. يمكن لفريق البحث والتطوير التفاعل مباشرة مع فريق المبيعات والتسويق، مما يساعد على اكتشاف الفرص الجديدة وصياغة استراتيجيات للدخول إلى أسواق جديدة بسرعة وفعالية.</p>	
<p>- تؤثر الموارد المتاحة على قدرة المنظمة على مراقبة ورقابة تنفيذ الاستراتيجيات. عندما تكون الموارد متاحة بشكل كافٍ، يمكن للمنظمة تخصيص الموارد اللازمة لرصد الأداء وتقييم التقدم بشكل فعال.</p> <p>- وعلى الجانب</p>	<p>- الموارد المتاحة تؤثر على قدرة المنظمة على تنفيذ الاستراتيجيات بنجاح. عندما تكون الموارد متاحة بشكل كافٍ، يمكن للمنظمة تخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة.</p> <p>- ومع ذلك، عندما تكون الموارد محدودة،</p>	<p>- عندما تكون الموارد متاحة بشكل كافٍ، يمكن للمنظمة استخدام البيانات والمعلومات بشكل أفضل في عملية تحليل البيئة الخارجية والداخلية وصياغة استراتيجيات ملائمة.</p> <p>- على الجانب الآخر، عندما تكون</p>	<p>الموارد المتاحة</p>

<p>الآخر، عندما تكون الموارد محدودة، قد تكون هناك تحديات في تنفيذ آليات فعالة لرصد الأداء واتخاذ القرارات اللازمة لتصحيح المسار.</p> <p><b>**مثال: **</b> في مؤسسة غير ربحية تعتمد على التبرعات، قد تواجه صعوبات في تخصيص الموارد لتطوير نظام فعال لرصد أداء المشاريع وتقييم النتائج بشكل دوري، مما قد يؤثر على قدرتها على تقديم قيمة مضافة للمجتمع.</p>	<p>فإن تنفيذ الاستراتيجيات قد يتأخر أو قد لا يكون بالشكل المطلوب، مما يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف المحددة.</p> <p><b>**مثال: **</b> شركة تكنولوجيا كبيرة تواجه نقصاً في الموارد البشرية المتخصصة. في هذه الحالة، قد تواجه الشركة صعوبات في تنفيذ استراتيجيات التطوير الجديدة بسبب نقص الكفاءات المتاحة، مما يؤثر على الجدول الزمني وجودة التنفيذ.</p>	<p>الموارد محدودة، قد تكون عملية صياغة الاستراتيجيات أكثر تحدياً وتعقيداً، مما قد يؤثر على جودة وكفاءة هذه الاستراتيجيات.</p> <p><b>**مثال: **</b> شركة ناشئة تعمل في مجال الطاقة المتجددة تواجه قيوداً مالية وموارد محدودة. في هذه الحالة، قد تحتاج الشركة إلى الاعتماد على بحث داخلي وتحليل بيانات محدودة لصياغة استراتيجيات تسويق ملائمة تستهدف الشرائح المستهدفة بشكل فعال.</p>
--	--	---

المراجع: من اعداد الطالبين

## الفصل الثاني

المطلب الرابع: المعوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية عند الاستجابة لتحديات البيئة المتغيرة ومقومات نجاحها

الفرع الأول: المعوقات التي تواجه الادارة الاستراتيجية عند الاستجابة لتحديات البيئة المتغيرة

رغم الحرص الشديد للمدراء على القيام بتحليل استراتيجي موضوعي وسليم ودقيق، والقيام بدراسة مستفيضة لأتجاهات المتغيرات البيئية إلا أنه كثيرا ما تواجه المؤسسة مشاكل.

وأظهرت إحدى الدراسات التي أجريت على 93 شركة أمريكية لمعرفة المشكلات التي تواجهها عند الأخذ بمدخل الإدارة الاستراتيجية فكانت النتائج كما يلي:

- استغراق وقت أطول مما كان مخططا له؛

- ظهور مشكلات كبيرة لم تكن متوقعة أو محددة من قبل؛

- ظهور أنشطة متنافية وغياب التنسيق الكفؤ بينها؛

- حدوث بعض الأزمات التي تصرف الانتباه وتشغل بال الإدارة عن التنفيذ؛

- عدم كفاءة قدرات ومهارات بعض العاملين؛

- ظهور عوامل بيئية خارجية لا تخضع لسيطرة المؤسسة ذات تأثير سيئ على التنفيذ؛

- عدم كفاءة التوجيهات والقيادة المناط بها التنفيذ لدى بعض المستويات الإدارية؛

- عدم كفاءة تدريب العاملين للمستويات الأدنى للسلم التنظيمي؛

- المهام التنفيذية والأنشطة الرئيسة المهمة للتنفيذ لم تكن واضحة ومعروفة جيدا؛

- قصور في نظم المعلومات والرقابة.

وقد اتفق العديد من الكتاب والباحثين أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية أهمها:

إن عدم رغبة مدراء المؤسسات في استخدام الإدارة الاستراتيجية مرده إلى:

## الفصل الثاني

- عدم إلمام بعض المدراء بالمهارات التي تتطلبها الإدارة الاستراتيجية؛ عدم توفر الوقت الكافي لدى مدراء القمة؛

- صعوبة جمع البيانات من بيئة المؤسسة، وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية؛  
- ضعف ميزانية وموارد المؤسسة.

كما أن هناك معوقات أخرى يمكن إجمالها فيما يلي:

- مقاومة التغيير: هناك بعض العناصر التي امت بعض السياسات، رفضت السياسات والإجراءات الجديدة التي تأتي بها الإدارة الاستراتيجية لأن هذه الأخيرة من طبيعتها التغيير؛  
- التغيير السريع في بيئة المؤسسة: كثيرا ما تواجه المؤسسة واقعا جديدا غير الذي بنيت على أساسه استراتيجيتها بسبب التغيير الحاصل في بيئتها مما يؤدي إلى ارتباكها أو ربما فشلها؛

- عدم وضوح الاستراتيجية: كثيرا ما يحتفظ رؤساء مجالس الإدارات بالاستراتيجية في أذهانهم وذلك حفاظا على سريتها أو ربما لعدم قدرة تحكّمهم على الاتصال، وبالتالي يعجز القراء عن تنفيذ استراتيجية مجهولتها؛

- غياب القدرة على التفكير الاستراتيجي لدى المديرين التنفيذيين: إن انشغال المدراء في المستويات العليا بالمشكلات الروتينية اليومية يحرمهم من تنمية مهارة التفكير الاستراتيجي، وبالتالي يصعب عليهم التعامل مع الموضوعات ذات البعد الاستراتيجي؛

- عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم.<sup>1</sup>

الفرع الثاني: مقومات نجاح لإدارة الاستراتيجية عند الاستجابة لتحديات البيئة المتغيرة

<sup>1</sup> صونيا كيلاني، مرجع سبق ذكره، ص 23.

## الفصل الثاني

تحتاج أي منظمة إلى مجموعة من المتطلبات الرئيسية لكي تتكيف بنجاح مع متغيرات البيئة وهذه المتطلبات نوضحها كما يلي<sup>1</sup>:

- 1 . المهارات العالية لدى الإدارة العليا في التخطيط الاستراتيجي.
  2. توفر أنظمة معلومات ودراسات لجمع البيانات عن البيئة الداخلية والخارجية وتلخيصها وإعدادها في تقارير تساعد المديرين.
  - 3 . تحتاج لوقت مناسب لجمع المعلومات ولعقد الاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير.
  4. توفير حوافز لكل مجهود إداري لتشجيع جميع أعمال التخطيط الاستراتيجي بمكافآت مادية وحوافز مرتبطة بالأعمال الإضافية.
  5. يجب أن يكون للمنظمة أنظمة أنصال واضحة للاجتماعات والمناقشات وكتابة التقارير حتى يمكن تفعيل الإدارة الاستراتيجية.
  6. يجب على المنظمة أن تشجع على التفكير الاستراتيجي وجمع المعلومات والاجتماعات والمناقشات.
  7. على المنظمة أن تطلق التفكير الابتكاري وتشجعه للحصول على أفكار جيدة تدعم الخطط الاستراتيجية.
  - 8 . المرونة من اجل مواجهة التغيرات الحاصلة في البيئة والظروف المحيطة حتى يمكن التكيف معها والسيطرة عليها.
  9. فهم طبيعة أنشطة الوحدات المختلفة والسلطات المتاحة، وأساليب التنسيق بينالوحدات.
- وايضا يجب أن:

---

<sup>1</sup>د. أحمد الساوي، دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد، مجلة كلية التربية، المجلد (35)، العدد (171) الجزء الثاني)، مصر، 2016، ص325.

## الفصل الثاني

1. إعداد السيناريوهات بديلة للتغيرات المستقبلية المحتملة.
2. تجهيز استراتيجيات تناسب ظروف كل أزمة أو كارثة حسب توقيتها وطبيعتها وحدوثها وأسبابها وتداعياتها المحتملة.
3. المرونة لمواجهة كافة الاحتمالات.
4. الاهتمام بالتفكير الاستراتيجي الذي يهتم بفحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة ودقة إجراءات التنبؤات المستقبلية.
5. تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة:

تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه الشركة توجيهاً صحيحاً في المدى البعيد، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف، إن

هذه المزايا تدفع الشركات إلى إمكانية تحقيق العوائد وتخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الاستراتيجية، وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها، ولعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف الشركة وبين غايتها يحقق أفضل ميزة للشركة، ذلك أنه لا يعقل أن تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف والغايات التي تعمل على تحقيقها.<sup>1</sup>

فالتطبيق الفعال يحتاج إلى توفر متطلبات ومقومات أساسية لتهيئة المنظمة للقيام بعملية من خلال العمل على اقناع أعضاء المنظمة بأهمية وضرورة إعداد الخطة من خلال نظام متكامل لعملية التخطيط والتأكد من انتماء المنظمة لها، واقناعهم بالارتباط القوي بين تحقيق مصلحة المنظمة وما يحصلون عليه من امتيازات مادية ومعنوية، والتعرف على الأساليب والأدوات اللازمة لتوفير البيانات والمعلومات، والتعرف على حقيقة الموقف الحالي للمنظمة، وما يتوافر لديها من إمكانيات وموارد، وتوظيف مستوى الاستغلال الحقيقي لإمكانيات المنظمة، وتحديد مدى إمكانية تحسينها وتطويرها، والتعرف على المهارات والقدرات الإدارية والفنية لأعضاء المنظمة، ومدى الملائمة للقيام بأعداد الخطة الاستراتيجية وإعداد التوجيهات

<sup>1</sup> مطهر السدمي، دور الإدارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال، مجلة جامعة الماكة أروى العلمية المحكمة، العدد 25، 2020، ص 157.

## الفصل الثاني

والتعليمات والقرارات اللازمة وتوزيعها، والتأكد من استيعابها وإمكانية تنفيذها، وتحديد أعضاء فريق التخطيط والمنسقين بين الوحدات التنظيمية وتحديد اختصاصاتهم وتوزيع الأدوار عليهم. وأن تكون المنظمة على دراية بالعناصر الداخلية والخارجية المطلوب توفير معلومات عنها لإعداد الخطة الاستراتيجية، ومصادر ووسائل الحصول على المعلومات والإجراءات التنفيذية والبرنامج الزمني للحصول على المعلومات والأطراف المسؤولة عن توفير المعلومات، وأساليب وأدوات تحليلها وتفسيرها وكيفية الاستفادة منها وتحديد نظم وقواعد تداولها وحفظها ومتابعة تحديثها.

### خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل شرح التساؤلات حول مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية في تكيف المنظمة مع التغيرات البيئية المحيطة بها، وكيفية تأثير هذه المتغيرات الداخلية والخارجية على الإدارة، وقد ظهر لنا جليا هذا التأثير بحيث تؤثر العوامل البيئية على مراحل وأهداف الإدارة الاستراتيجية، وتؤثر على استراتيجياتها، حيث تطوير المؤسسة والمحافظة على نجاحها وسيورتها يستلزم التكيف الفعال مع هذه المتغيرات الغير مستقرة.


لذلك تعمل الإدارة الاستراتيجية على تتبع الخطوات التالية «صياغة استراتيجية وبعد الصياغة يلزم التنفيذ، وفي الأخير مقارنة ما تم استهدافه مع ما تحقق فعلا من خلال عملية المراقبة».

بعد هذه الخطوات يكون أمام الإدارة مجموعة من العناصر البيئية المتغيرة التي قد تؤثر على أهدافها في المستقبل فتعمل على الاستعداد على مواجهتها وتكيف معها والابتعاد على المعوقات التي تواجه الإدارة

## الفصل الثاني

الاستراتيجية أثناء التأقلم مع هذه المتغيرات وذلك بالعمل على مقومات النجاح التي تؤهلها الى تحسن بشكل مستمر وتكيف بنجاح.

وفي الاخير يمكن القول الان الادارة الاستراتيجية تتأثر بشكل كبير مع المتغيرات البيئية ولذلك تطور من ولاستراتيجياتها التي تقوم بها، من اجل تكيف المؤسسة بسرعة وللانسجام مع العناصر البيئية المحيطة بها.



الفصل الثالث: دراسة  
تمهيدية الجانب  
التطبيقي

### مقدمة الفصل:

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع المتغيرات البيئية والإدارة الاستراتيجية، سنحاول في هذا الفصل والمتمثل في الجانب التطبيقي؛ إسقاط هذه الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية، للوقوف على الحقائق الميدانية والملموسة لعلاقة المتغيرات البيئية بالإدارة الاستراتيجية، حيث يشمل هذا الفصل تحليلاً للخصائص أفراد العينة وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان كما سيتناول إجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة، والخروج بمجموعة من الاقتراحات والتوصيات لمؤسسة موبيليس -الطارف-.

### المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

نرمي من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة موبيليس) إحدى المجمعات للاتصال وأول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، وسنحاول في هذا المبحث عرض أهم الجوانب المتعلقة بالمؤسسة كتقديم بطاقة تعريفية لها تتضمن تاريخ إنشائها مروراً بأهدافها، لنعرج في الأخير لعرض هيكلها التنظيمي.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس

سنحاول تقسيم عناصر هذا المطلب إلى ثلاث فروع، سنتناول في الأول التطور التاريخي لمؤسسة موبيليس، وفي الفرع الثاني الأهمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة وثالثاً أهداف المؤسسة.

### الفرع الأول: تعريف المؤسسة

تأسست مؤسسة موبيليس في الجزائر عام 2003 كشركة للاتصالات المتنقلة، وهي جزء من مجموعة أوراس كوم تليكوم الدولية، والتي تضم عدة شركات اتصالات في العديد من الدول حول العالم. تعد موبيليس واحدة من اللاعبين الرئيسيين في سوق الاتصالات في الجزائر، حيث تقدم مجموعة شاملة من الخدمات للمستهلكين والشركات.

### تشمل خدمات موبيليس:

1. الاتصالات المتنقلة (الهاتف المحمول): تقدم موبيليس باقات متنوعة من الخدمات للهواتف المحمولة، بما في ذلك البيانات والرسائل النصية والدقائق.
2. خدمات الإنترنت: توفر موبيليس خدمات الإنترنت للأفراد والشركات، سواء كان ذلك عبر الهواتف المحمولة أو الاتصالات الثابتة أو خدمات الإنترنت اللاسلكي.
3. الاتصالات الثابتة: بالإضافة إلى الخدمات المتنقلة، تقدم موبيليس خدمات الهاتف الثابت والإنترنت للمنازل والشركات.

4. الخدمات الرقمية: تشمل هذه الخدمات مجموعة متنوعة من التطبيقات والخدمات الرقمية مثل الدفع الإلكتروني، والترفيه، والتعليم عن بعد، والصحة الرقمية، والمزيد.

تتميز موبيليس بتغطية واسعة النطاق في الجزائر، مما يجعلها خيارًا شائعًا للعديد من المستهلكين والشركات في البلاد. تسعى المؤسسة باستمرار لتحسين خدماتها وتقديم حلول اتصالات مبتكرة لتلبية احتياجات عملائها المتزايدة ومواكبة التطورات التكنولوجية في مجال الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات.

### الفرع الثاني: اهداف شركة موبيليس

يسعى موبيليس، منذ نشأته، إلى تحديد أهداف أساسية منها:

- تقديم أحسن الخدمات.
- التكفل الجيد بالمشاركين لضمان وفائهم،
- الإبداع .
- تقديم الجديد بما يتماشى و التطورات التكنولوجية و هذا ما مكنها تحقيق أرقام أعمال مهمة و توصلها، في وقت قصير، إلى ضم 20 مليون مشترك.
- و باختياره و تبنيه لسياسة التغيير و الإبداع ، يعمل موبيليس دوما على عكس صورة إيجابية و هذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية و خدمة للمشاركين جد ناجعة بالإضافة إلى التنوع و الإبداع في العروض و الخدمات المقترحة.
- أراد موبيليس التموقع كمتعامل أكثر قربا من شركائها و زبائنهما، وما زاد ذلك قوة شعاره " معا نصنع المستقبل."

هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم، و دليلا على التزامه بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و مساهمتها في التقدم الاقتصادي، بالإضافة إلى احترام التنوع الثقافي، أداءه لدوره و مساهمته مساهمتها في حماية البيئة و هذا بالرجوع إلى قيمه الأربعة:

الشفافية، الوفاء، الحيوية و الإبداع.

موبيليس المتعامل هو أيضا:

-تغطية وطنية للسكان.

-أكثر من 177 وكالة تجارية.

-أكثر من 82.965 نقطة بيع غير مباشرة.

-أكثر من 5000 محطة تغطية B T S

-أرضية خدمات ناجعة و ذات جودة عالية.

-الإبداع الدائم و تطوير لعروضها و لخدماتها المختلفة فموسطو , سلّكي , خدمة الرسائل المصورة و

الصوتية MMS و خدمة 3G ،...، GPRS

إضافة إلى كل خدمات التعبئة الإلكترونية " : أرسلني , راسيمو , رصيدي , بطاقة التعبئة الخاصة

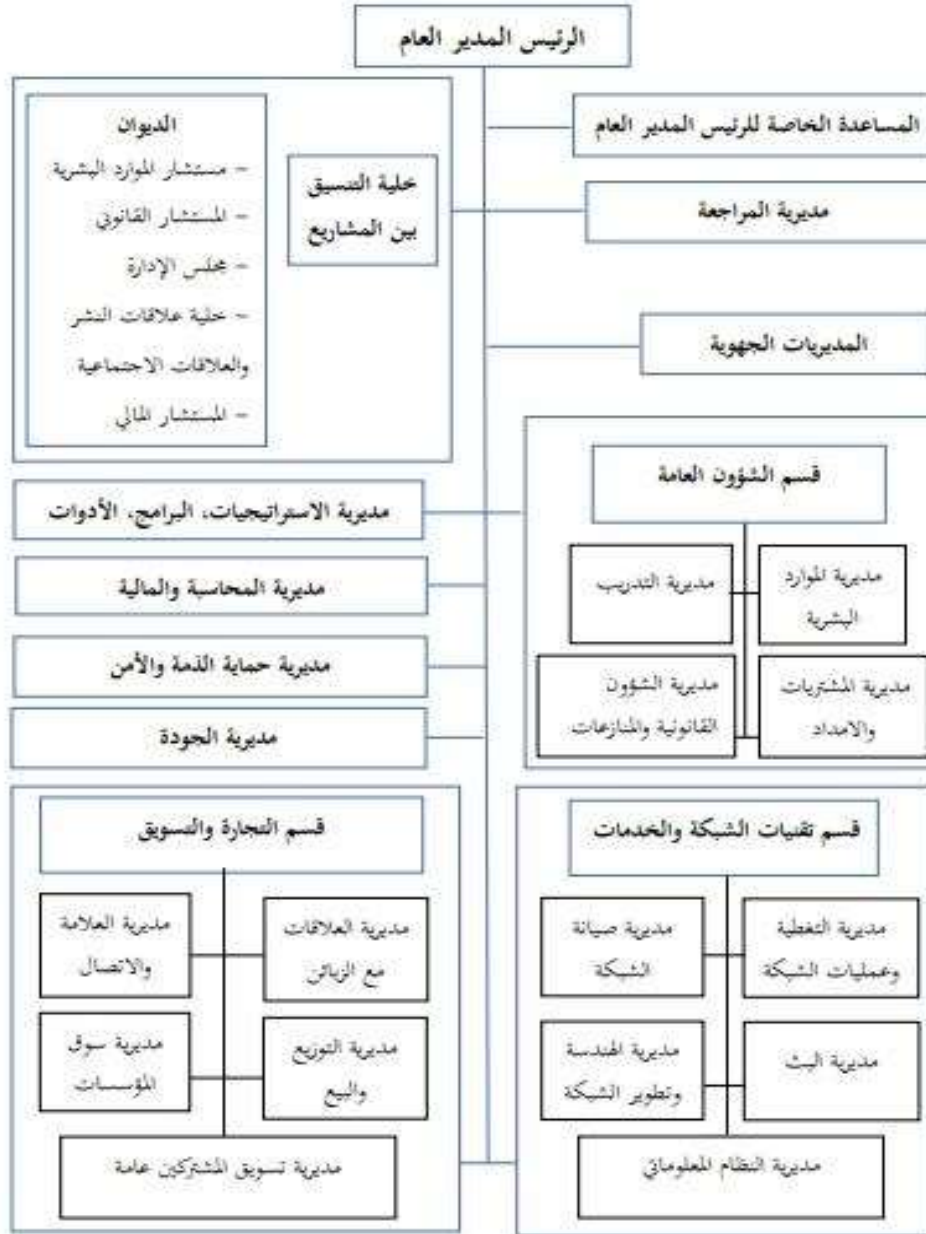
بالمكالمات الدولية لمشتركي الدفع المسبق".

تفرض اليوم موبيليس نفسها كشركة حيوية ، مبدعة ، وافية و شفافة، في محيط جد تنافسي و سليم

أساسه و مفتاح نجاحه يكمن في الجدية و المصداقية بالإضافة إلى الاتصال المباشر.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي المؤسسة موبيليس



المصدر : من اعداد الطالبان

### المطلب الثاني: هيكل قطاع الاتصالات في الجزائر

يعتبر سوق الاتصالات سوق منافسة احتكارية حيث يتنافس فيه 4 اهم مؤسسات في الجزائر، وكل منهم يقدم عروض تميزه عن باقي الشركات رغم انهم يقدموا نفس الخدمات تقريبا. سنحاول تحديد هيكل سوق الاتصالات من خلال التعرض لمختلف القوى التنافسية المحيطة بمؤسسة موبيليس على النحو التالي:

### الفرع الأول: المنافسون في الصناعة

#### 1. Ooredoo (سابقاً : Nedjma)

Ooredoo تأسست في الجزائر في عام 2004، وهي جزء من مجموعة Ooredoo الدولية التي تقدم خدمات الاتصالات في عدة دول حول العالم. تقدم Ooredoo خدمات الهواتف المتحركة، وخدمات الإنترنت الثابتة والمتحركة، بالإضافة إلى الخدمات الأخرى مثل الدفع الإلكتروني والترفيه عبر الجوال. الشركة تعتمد على تقديم حلول مبتكرة وعروض تنافسية لجذب المستخدمين.

#### 2. Djezzy :

Djezzy هي أحد أبرز المنافسين في سوق الاتصالات الجزائرية، تأسست في عام 2001. تقدم Djezzy خدمات الهواتف المتحركة، والإنترنت، والاتصالات الثابتة، والخدمات المالية عبر الهواتف المحمولة. الشركة تتميز بتغطية شبكتها وتوفيرها لتقنيات متطورة مثل الجيل الرابع من شبكات الجوال.

### 3. اتصالات الجزائر: (AT)

اتصالات الجزائر هي شركة الاتصالات الوطنية في الجزائر وتعتبر من أقدم الشركات في هذا المجال. تقدم AT خدمات الهواتف المتحركة والثابتة، وخدمات الإنترنت، والبيانات للمستخدمين الأفراد والشركات.

تميز الشركة بتوفير خدمات متكاملة وحلول تكنولوجية متقدمة لتلبية احتياجات السوق الجزائرية. هذه الشركات تتنافس في سوق الاتصالات الجزائرية عبر تقديم خدمات عالية الجودة وأسعار منافسة، وكذلك من خلال الابتكار وتوفير حلول متطورة لعملائها.

#### الفرع الثاني: الداخولون المحتملون

يمكن تصنيف الداخيلين المحتملين لقطاع الاتصالات المحمولة في الجزائر إلى عدة فئات:

1. **الشركات الجديدة في السوق** : قد تظهر شركات جديدة تسعى لدخول سوق الاتصالات المحمولة في الجزائر، سواءً من الشركات المحلية أو الدولية، وذلك للاستفادة من الطلب المتزايد على خدمات الاتصالات.
2. **الشركات التكنولوجية الكبيرة** : شركات التكنولوجيا الكبرى قد تكون مهتمة بالدخول في سوق الاتصالات المحمولة في الجزائر، مثل شركات الإنترنت الكبرى أو الشركات المصنعة للأجهزة الذكية.
3. **الشركات الناشئة والمبتكرة** : قد تظهر شركات ناشئة ومبتكرة تقدم خدمات جديدة أو تبتكر نماذج جديدة للعمل في سوق الاتصالات المحمولة، مثل شركات تقديم خدمات الدفع الإلكتروني عبر الهواتف المحمولة أو تطبيقات الصحة واللياقة البدنية.

4. الشركات الناشطة في مجال الاتصالات الثابتة: قد تقوم الشركات الناشطة في مجال الاتصالات الثابتة بتوسيع نشاطها ليشمل الاتصالات المحمولة، وهذا يمكن أن يشمل شركات توفير خدمات الإنترنت والاتصالات الثابتة.

باختصار، الداخلين المحتملين لقطاع الاتصالات المحمولة في الجزائر قد يكونون متنوعين ويشملون الشركات الجديدة والمبتكرة والشركات الكبرى في مجال التكنولوجيا والاتصالات.

### الفرع الثالث: القدرة التفاوضية للزبائن

1/ المنافسة في السوق: كلما كان هناك مزيد من الشركات المنافسة في السوق، كان للمستهلكين المزيد من القوة في التفاوض على العروض والأسعار.

2/ العروض والحملات الترويجية: غالباً ما تقدم شركات الاتصالات عروضاً وحملات ترويجية لجذب المشتركين الجدد أو للحفاظ على العملاء الحاليين، وهذا يمكن أن يتيح للمشاركين فرصة للتفاوض على شروط أفضل.

3/ الخدمات الإضافية: تقدم بعض الشركات خدمات إضافية مثل البيانات المجانية أو الرسائل النصية المجانية أو عروض خاصة على الهواتف الذكية، ويمكن للمشاركين استخدام هذه الخدمات كقوة تفاوضية في التفاوض على أفضل الصفقات.

4/ الوضع الاقتصادي والقانوني: يمكن أن تؤثر الظروف الاقتصادية والقوانين المحلية على قدرة المشاركين على التفاوض، على سبيل المثال، قد تكون هناك تخفيضات أو تسهيلات للمشاركين في ظل ظروف اقتصادية صعبة.

### الفرع الرابع: القدرة التفاوضية للموردين

1/ تكنولوجيا الهواتف النقالة: توفر التكنولوجيا المتقدمة والأجهزة المبتكرة تفوقاً تقنياً قد يمنح الموردين قوة تفاوضية أكبر، حيث يكون لديهم منصة لتسويق وبيع منتجاتهم بأسعار مرتفعة نسبياً.

2/ الطلب والمنافسة: إذا كان هناك طلب قوي على الهواتف النقالة والتكنولوجيا ذات الصلة، فإن الموردين يمكن أن يستفيدوا من هذا الطلب للتفاوض على شروط أفضل، خاصة في ظل المنافسة الشديدة بين الشركات المصنعة.

3/ الموارد الطبيعية والتكنولوجية: تعتمد القدرة التفاوضية للموردين أيضاً على مواردهم الطبيعية والتكنولوجية. على سبيل المثال، إذا كانت لديهم وصولاً سهلاً إلى المواد الخام اللازمة لتصنيع الهواتف النقالة، فقد يتمكنون من تحقيق تكاليف منخفضة وتقديم عروض تفاوضية أفضل.

4/ التكاليف الإنتاجية: تأثير التكاليف الإنتاجية على القدرة التفاوضية للموردين لا يمكن إغفاله. إذا كانت التكاليف مرتفعة، فقد يضطرون إلى تحويل هذه التكاليف إلى الزبائن من خلال أسعار أعلى، مما يقلل من قوتهم التفاوضية.

### الفرع الخامس: منتجات الاحلال

في سوق الاتصالات المحمولة، يكون للمنتجات الاحلال أهمية كبيرة، حيث يسعى الشركات المصنعة ومقدمي الخدمات إلى تقديم منتجات جديدة ومبتكرة بشكل دوري لجذب والاحتفاظ بالعملاء. على سبيل المثال:

1. هواتف ذكية جديدة: الهواتف الذكية الجديدة تأتي بتقنيات متطورة وميزات جديدة

تجذب المستخدمين، مما يحفزهم على الترقية من الأجهزة القديمة إلى الجديدة.

2. **تقنيات الاتصال الجديدة** : مع تطور التقنيات، يمكن أن تظهر تقنيات جديدة لشبكات الجيل الجديد مثل G5، مما يتطلب من مقدمي الخدمات تطوير البنية التحتية وتقديم منتجات تتوافق مع هذه التقنيات الجديدة.
3. **تطبيقات وخدمات جديدة** : قد تقدم الشركات تطبيقات وخدمات جديدة تساهم في تحسين تجربة المستخدم وتلبية احتياجاتهم الجديدة، مثل تطبيقات الصحة واللياقة البدنية أو تطبيقات الترفيه والمراسلة.

المطلب الثالث: تحليل وضعية مؤسسة موبيليس في ظل البيئة المحيطة بها

### الفرع الأول: التحليل الخارجي

#### 1. الفرص:

- زيادة استخدام الهواتف الذكية: تتزايد استخدامات الهواتف الذكية في الجزائر، مما يعطي فرصة لموبيليس لتقديم خدمات متطورة مثل التطبيقات وخدمات الإنترنت المتقدمة.
- تحول رقمه الاقتصاد: يشهد الاقتصاد الجزائري تحولاً نحو الرقمة، مما يفتح الباب أمام موبيليس لتقديم خدمات رقمية جديدة ومبتكرة للأفراد والشركات.
- توسع البنية التحتية: يتم توسيع البنية التحتية للاتصالات في الجزائر، مما يوفر فرصة لموبيليس لتحسين تغطية شبكتها وتقديم خدمات أفضل للعملاء.

#### 2. التهديدات:

- التنافس الشديد : يواجه موبيليس منافسة شرسة من قبل شركات أخرى مثل Ooredoo وDjezzy، وهذا يمكن أن يؤثر على حصتها في السوق وربما على هوامش الربح.

- التغييرات السياسية والقانونية : قد تظهر تغييرات في السياسات الحكومية أو اللوائح القانونية التي قد تؤثر سلبًا على عمليات موبيليس، مثل تغييرات في التراخيص أو الضرائب.

### الفرع الثاني: التحليل الداخلي

#### 1. نقاط القوة:

- تواجد محلي قوي : لديها تواجد محلي قوي في السوق الجزائري، مما يساعدها في فهم احتياجات العملاء المحليين وتلبيتها بشكل فعال.
- تقديم خدمات متنوعة : تقدم مجموعة متنوعة من الخدمات بما في ذلك الاتصالات الصوتية والرسائل النصية وخدمات الإنترنت المتنقلة، مما يزيد من جاذبيتها للعملاء.

#### 2. نقاط الضعف:

- قيود التكنولوجيا والبنية التحتية : قد تواجه موبيليس تحديات في تحديث بنيتها التحتية واعتماد التكنولوجيا الجديدة، مما قد يؤثر على قدرتها على تلبية تطلعات العملاء.
- التغييرات التنظيمية : قد تواجه موبيليس صعوبات في تطبيق التغييرات التنظيمية اللازمة لتحسين كفاءتها وفعاليتها.

المبحث الثاني: الدراسة المنهجية البحث

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

الفرع الأول: مجتمع الدراسة

يقصد بمجتمع الدراسة " مجموعة الوحدات الإحصائية المعرفة بصورة واضحة والتي يراد منها الحصول على البيانات، وبناء على طبيعة موضوع الدراسة وأهدافها الإشكالية المطروحة فإن المجتمع الأصلي للدراسة هي " مؤسسة موبيليس " والبالغ عددهم 24 عامل اداري، فئة الإطارات، فئة أعوان تحكم، فئة أعوان تنفيذ.

الفرع الثاني: عينة الدراسة

استخدمنا العينة العشوائية البسيطة والتي يقصد بها أن جميع أفراد مجتمع البحث تتاح لهم فرصة متساوية ومستقلة لكي يدخلوا العينة أي ان لكل فرد في المجتمع نفس الاحتمال في الاختيار، وان اختيار أي فرد لا يؤثر في اختيار الفرد الاخر وهو أفضل طريقة مفردة للحصول على عينة ممثلة وهي ضرورية حتى تستخدم الأساليب الإحصائية الاستدلالية.

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات.

الجمع البيانات اللازمة وللإجابة على إشكالية بحثنا والمتمثلة في: ما مدى تأثير المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس، حيث وقع اختيارنا على الملاحظة والمقابلة والاستبيان كأدوات للبحث.

الفرع الأول: الملاحظة

استخدمت الملاحظة لجمع المعلومات وكذلك معرفة علاقة العمال ببعضهم علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، معرفة الأنشطة الموجودة في المؤسسة وأقسام المؤسسة وهيكلها التنظيمي، حيث تتطلب منا ملاحظة هذه

## الفصل الثالث

الظواهر في ميدان البحث، لذا استعملناها كتقنية من جهة وكذلك لضبط الفرضيات وتحديد سلوك الفاعلين ومعرفة تطلعاتهم ومشاكلهم.

### الفرع الثاني: المقابلة

حتى تتمكن من الحصول على المعلومات دقيقة إضافة إلى شرح موضوع البحث لأفراد عينة الدراسة لجأنا إلى الاستعانة ببعض المقابلات مع الإطارات المستجوبة بالمؤسسة، وهذا في محاولة إثراء الإجابات والوصول إلى نتائج موثوق بها وذات مصداقية، وتعتبر المقابلة أداة مهمة قصد تحديد المؤشرات البحثية وبصفة أكثر شمولية من أجل بناء استمارة ليصبح في شكله النهائي وقابلا للاختبار ميدانيا، وبالتالي فقد كان استعمالنا لهذه التقنية ليس كأداة لجمع المعطيات وإنما لبناء استمارة تحمل في طياتها ما طرح به الباحثين أثناء استجوابهم وبهذا نكون قد انتقلنا إلى مرحلة بناء وتصور وإدراك الأدلة والتمثلة في الاستبيان بصفة نهائية.

### الفرع الثالث: الاستبيان

هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وصفها في استمارة توزع أو ترسل إلى الأشخاص الباحثين أو تسلم لهم تمهيدا للحصول على الأجوبة حول الأسئلة المطروحة وهي نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد الباحثين من أجل الحصول على معلومات ومعطيات حول الموضوع أو المشكلة أو الموقف، وقد تم مراعاة العديد من الجوانب خلال إعداد استمارة وتصميم الأسئلة منها: التدرج في الأسئلة وتسلسلها بهدف إثارة اهتمام المستجوبين ليتسنى لهم فهمها للإجابة عليها وذلك بالاعتماد على لغة بسيطة مرتبطة بمصطلحات المؤسسة والابتعاد عن تلك الأسئلة المخرجة التي تمنع الأفراد من الإدلاء بالبيانات الواقعية، ولتحديد أبعاد هذه الظاهرة وضبط محاورها فقد تم الاعتماد في تصميم هذه الاستمارة على الإطار النظري للمتغيرات البيئية و الإدارة الاستراتيجية، وكذا مجموعة من الدراسات السابقة .

## الفصل الثالث

### مراحل تصميم الاستبيان:

مرحلة تصميم الاستمارة: تمت صياغة أسئلة الاستمارة بما يتوافق وإشكالية وفرضيات البحث، لذلك تم تقسيمها إلى محاور، لكن بعد ما قمنا بالمقابلة أعدنا النظر في بعض بنود الاستمارة من حيث المصطلحات المستعملة.

مرحلة تصميم الاستمارة: التصميم الأولي للاستمارة اعتمد على إشكالية الدراسة وفرضياتها، كما اعتمد على الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالإضافة إلى ما جاء في المقابلة مع الإطارات لمؤسسة الدراسة موبيليس حيث تم تطبيقها على عينة استطلاعية للتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء أخرى كانت مكررة.

أقسام ومحاور الاستبيان: تصميم الاستبيان بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث بالإضافة إلى المقابلة التي أجريت مع العاملين محل الدراسة للاستفادة من معلومات أسهمت في تصميم الاستبيان حيث قامت الطالبتان بتصميم استبيان موجه للإطارات والأعوان.

### حيث يحتوي الاستبيان على ثلاث محاور حيث:

المحور الأول: يضم المحور الأول البيانات الشخصية والمعلومات الوظيفية للموظفين وهي: الجنس، السن، الحالة الاجتماعية المستوى التعليمي، سنوات الخبرة.

المحور الثاني: يضم المحور الثاني المتغيرات البيئية: المتغيرات الخارجية، المتغيرات الداخلية.

المحور الثالث: يضم المحور الثالث الإدارة الاستراتيجية.

ولقد تم تدريج عبارات الاستبيان على سلم ليكرث الخماسي نظرا لسهولة استخدامه حيث أشار (Andreasen, 2002) أن هذا المقياس من أكثر المقاييس شيوعا لأنه سهل العداد والتفسير وسهل الاستخدام لأنه يقوم على إعطاء مفردات العينة مجموعة من العبارات ويطلب منهم التعبير على درجة موافقتهم من عدمها على سلم مدرج من (5) غير موافق بشدة إلى (1) موافق بشدة على كل

## الفصل الثالث

عبارة من العبارات المعطاة، وهو ما اعتمدت عليه الدراسة الحالية في قياس المفاهيم المستهدفة، كما يمنحه مفردات العينة من سهولة وعملية في ملء الاستمارات وبالتالي تسهيل تجميع البيانات.

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	2	3	4	5

ولدقة النتائج ولأجل تحديد فئات هذا المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة يمثل طول كل فئة من الفئات الخمس المقياس ليكرت والذي يعطى بالعلاقة التالية:

طول الفئة المدى / عدد درجات المقياس.

حيث أن المدى يعبر عن الفرق بين أعلى وأدنى درجة  $5-1=4$  ثم تقسيم المدى على عدد الفئات

للحصول على طول الفئة الصحيح حيث ان طول الفئة:  $0,80 = 5/4$

الجدول رقم (06) الحدود الدنيا والعليا لمقياس ليكرت الخماسي

درجة الموافقة	فئات متوسط الحساب
غير موافق بشدة	1.79_1
غير موافق	2.59_1.80
محايد	3.39_2.60
موافق	4.19_3.40
موافق بشدة	5_4.20

المصدر من اعداد الطالبان وبالاعتماد على الدراسات السابقة

### المطلب الثالث: اختبار صدق وثبات أداة الدراسة

تقوم الطالبتان باختبار الصدق وذلك للتأكد ما إذا كانت أداة الدراسة تعكس محتوى متغيرات الدراسة وتقيس ذلك بفعالية، أما بالنسبة لاختبار الثبات فيقصد به اختبار درجة الدقة التي تقيس بها الأداة هذه المتغيرات أو بعبارة أخرى درجة استقرار النتائج وثباتها لو تم توجيه هذه الأداة مرة أخرى لنفس الأفراد وفي ظل نفس الظروف حيث تم اختبار ذلك من خلال:

#### الفرع الأول: الاختبارات الحكمية

من خلال عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة في كلية علوم التسيير شوابي صارة جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)، بوغاري فاطمة الزهراء جامعة حسبية بن بوعلي (الشلف) وكذلك المحكمين في إدارات مؤسسة موبيليس ومراجعة المشرف وهذا بغية التحقق من صدقها، حيث طلب من هؤلاء المحكمين وإبداء الرأي في الاستمارة بشكل عام من حيث الصياغة ومستوى الوضوح ودرجة مناسبة البنود مع إشكالية البحث بالإضافة إلى مدى كفايتها وعلاقتها بالبعد أو المحور الذي أدرجت فيه، وبناء على الملاحظات والآراء والاقتراحات المقدمة من قبل هؤلاء تم إجراء التعديلات الضرورية والالتزام بكل الملاحظات الضرورية وللتأكد من الصدق الظاهري تم تطبيقها على عينة استطلاعية شملت مجموعة من الإدارات والعاملين في المؤسسة محل الدراسة للتأكد من فهم العبارات ومعانيها وإضافة عبارات جديدة وإلغاء أخرى كانت مكررة وبناء على ذلك يتأكد الصدق الظاهري ووضوح عبارات الاستبيان وكذلك صدق المحتوى وشمولية هذه الأبعاد والأسئلة لقياس جميع جوانب المتغيرات.

#### الفرع الثاني: الاختبارات الإحصائية

تتمثل هذه الاختبارات في معامل الاتساق الداخلي.

معامل الاتساق الداخلي: يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى انساق كل عبارة من عبارات الاستبانة مع البعد الذي تنتمي إليه هذه العبارة، وقد تم حساب الاتساق الداخلي وذلك من خلال معامل الصدق والثبات والذي يقيس لنا حجم العلاقة الخطية بين متغيرين.

الجدول رقم (07): جدول معاملات الصدق والثبات

معامل الصدق	عدد العبارات	المحور	
0.872	6	متغيرات البيئة الخارجية	المتغيرات البيئية
0.897	3	متغيرات البيئة الداخلية	
0.886	9	المجموع	
0.922	10	الادارة الاستراتيجية	
0.922	10	المجموع	
0.924	19	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على مخرجات Spss.v26

ومن خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن جميع العبارات مقبولة ومتسقة داخليا مع البعد وهو ما يؤكد أن جميع القيم معنوية.

#### معامل ألفا كرومباخ

من الصفات الأساسية التي يجب توفرها في أداة جمع البيانات قبل الشروع في استخدامها هي خاصية الثبات وتكمن أهمية قياس درجة ثبات أداة جمع البيانات في أهمية الحصول على نتائج صحيحة كلما تم استخدامها ومن أكثر طرق قياس الثبات هي طريقة Cronbach's Alpha والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة والتي يمكن الحصول عليها من خلال برنامج Spss v26 .

الجدول رقم (08): قيم معامل ألفا كرونباخ لتقدير ثبات أداة الدراسة

المتغيرات	معامل ألفا كرومباخ
المتغيرات البيئية الخارجية	0.760
المتغيرات البيئية الداخلية	0.805
المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية	0.851

المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على نتائج Spss.v26

حسب الجدول أعلاه فإن قيمة معامل ألفا، محاور متغيرات الدراسة هي أكبر من 0.6 وهي القيمة المثالية لهذا المعامل ومنه يمكننا الاعتماد على مقاييس هذه الدراسة باعتبار أنها تتضمن جانب كبير من الدقة والموثوقية.

المطلب الرابع: الاختبارات الإحصائية المستخدمة في التحليل

للإجابة على: أسئلة البحث واختيار صحة فرضياته تم استخدام الإحصاء الوصفي والتحليلي وذلك باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS26) والتي نوردتها فيما يلي حسب ترتيب استخدامها في الدراسة والمتمثلة في:

1-معامل ألفا كرونباخ Alpha Cronback لقياس ثبات أداة الدراسة.

2-معاملات تساق الداخلي Spearman: لقياس صدق أداة الدراسة.

3-مقاييس الإحصاء الوصفي (Statistiques Discripives): وذلك لوصف مجتمع البحث وإظهار خصائصه بالاعتماد على التكرارات والنسب المئوية والإجابة على أسئلة وبالاعتماد على معامل

## الفصل الثالث

الاختلاف وترتيب متغيرات البحث حسب أهميتها بالاعتماد على المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

### خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل تحديد منهجية الدراسة وكيفية إجرائها، فتناولنا بداية تحديد منهج الدراسة وقمنا بتطوير استبانة وإعدادها وتحكيمها وإجراء أهم التعديلات عليها حتى صارت جاهزة للتطبيق، ثم إبراز الاختبارات الإحصائية المستخدمة لاختبار الفرضيات كذلك قمنا بتحليل وتمحيص الدراسات السابقة من أجل تطوير نموذج خاص للدراسة وذلك بعد ضبط وتحديد أبعاد متغيراته، وبعد التأكد من ثبات وصدق أداة الدراسة سيتم في هذا الفصل عرض وتفسير نتائج الدراسة باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية.



**الفصل الرابع: الإطار  
الميداني للدراسة**

### مقدمة الفصل

يتناول هذا الفصل الأخير من هذه الدراسة الإطار التطبيقي واختبار الفرضيات، حيث يشمل تحليلاً لخصائص أفراد العينة، وعرض نتائج الدراسة وتفسيرها من خلال تحليل نتائج الاستبيان إضافة إلى تحليل نتائج المعادلات النموذجية البنائية، حيث يقدم هذا الفصل إجابة فرضيات الدراسة ومناقشة نتائج الدراسة والخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات للمؤسسة محل الدراسة.

### المبحث الأول: تحليل النتائج

سوف نقوم في هذا المبحث بتحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، وتحليل محاور الاستبيان بغية الإجابة على فرضيات الدراسة ومناقشة النتائج.

#### المطلب الأول: تحليل متغيرات الدراسة.

1/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم (09): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

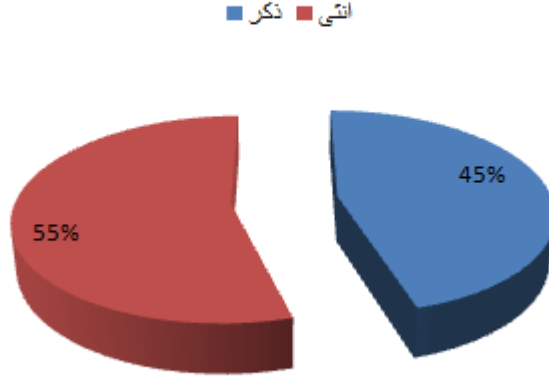
مؤسسة موبيليس		
النسبة	التكرار	نوع الجنس
45.45%	10	ذكر
54.55%	12	أنثى
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على مخرجات البرنامج الاحصائي Spss.v26.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ان نسبة الذكور في مؤسسة موبيليس كانت نسبتها %45.45 في حين ان نسبة الاناث بلغت %54.55 ومن خلال هذه النسبة نلاحظ أن نسبة الذكور أقل من نسبة الاناث.

الشكل رقم (16): توزيع عينة حسب متغير الجنس

Chart Title



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

2 توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير العمر:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير العمر من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم (10): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات السن

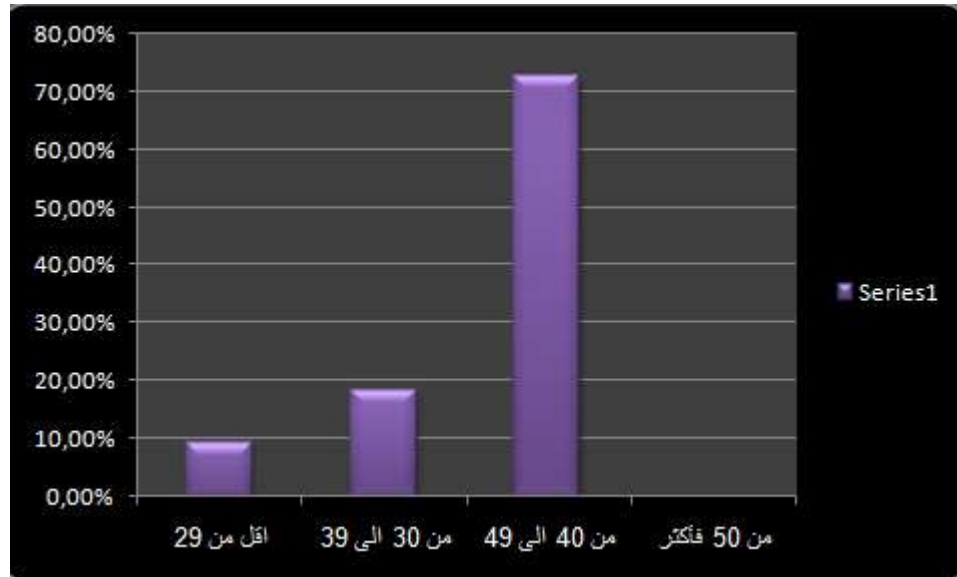
مؤسسة موبيليس		
النسبة	التكرار	العمر
%9.09	2	أقل من 29
%18.18	4	من 30 إلى 39
%72.73	16	من 40 إلى 49
%0	0	من 50 فأكثر
%100	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss v26

من خلال الجدول رقم (1.5) يتضح أن اغلب أفراد المؤسسة سنهم يتراوح ما بين 30 الى 39 سنة وهو ما يمثل نسبة 18.18% ما الفئة العمرية لفئة أقل من 29 سنة فكانت نسبتها 9.09% أما الفئة العمرية من 40 الى 49 سنة كانت نسبتها 72.73% ما الفئة العمرية لأكثر من 50 سنة كانت نسبتها 0%.

من خلال نتائج الدراسة نلاحظ أن المؤسسة تعتمد على الفئة العمرية 40 الى 49 وذلك راجع لزيادة وعيهم ومعرفتهم العلمية.

الشكل رقم (17): توزيع عينة حسب متغير السن



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

3/ توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

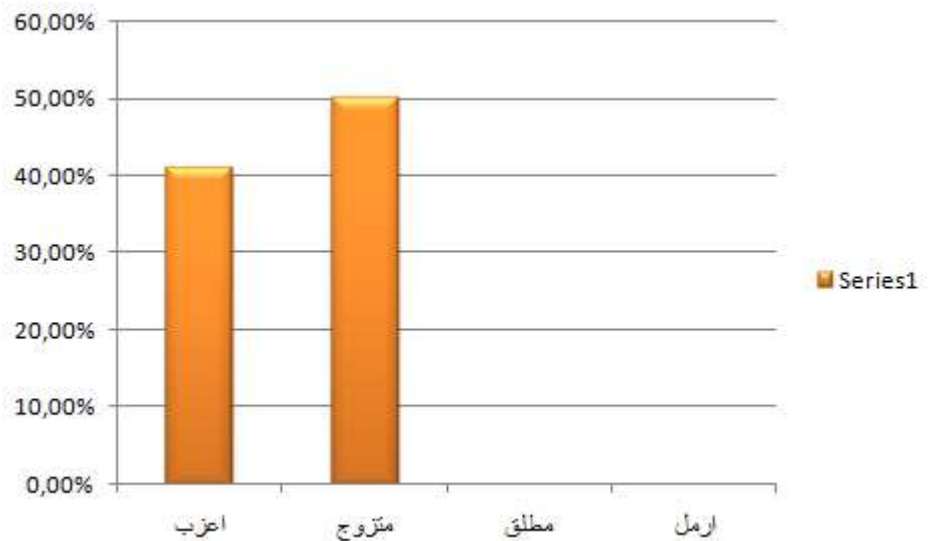
جدول رقم (11): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الحالة الاجتماعية

مؤسسة موبيليس		
النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
40.91%	9	أعزب
59.09%	13	متزوج
0%	0	مطلق
0%	0	أرمل
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v26

من خلال الجدول يتضح لنا ان نسبة المتزوجين بلغت 59.09% أما نسبة الارامل معدومة في حين تمثل نسبة 40.91% عزاب وفي الاخير تأتي نسبة المطلقين ب0% معظم العاملين متزوجون وهذا ما يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني وله وينعكس ذلك بالإيجاب على أداءه الوظيفي.

الشكل رقم(18): توزيع عينة حسب متغير الحالة الاجتماعية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

4 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي:

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم (12): توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

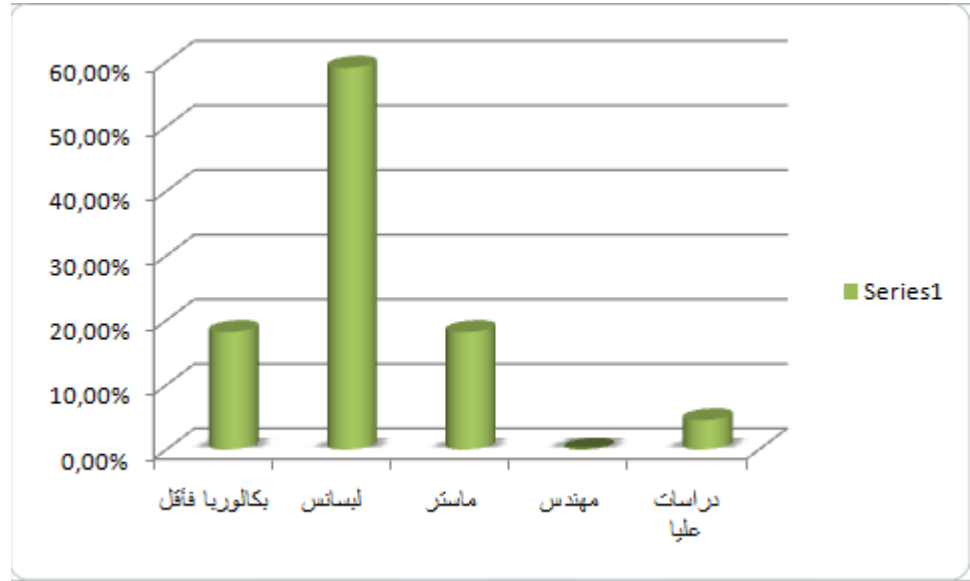
مؤسسة موبيليس		
النسبة	التكرار	المستوى
18.18%	4	بكالوريا فأقل
59.09%	13	ليسانس
18.18%	4	ماستر
0%	0	مهندس
4.55%	1	دراسات عليا
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي spss v26

من خلال الجدول يتبين لنا ان النسبة الغالبة هي لأفراد العينة هي 13 فرد ما يمثل 59.09% من مستوى ليسانس، ومناسبته 18.18% ذو المستوى ماستر وأيضا بكالوريا فأقل كانت نسبتها 18.18%، أما عدد الأفراد ذوي الدراسات العليا فبلغ عددهم 1 فرد اي ما نسبته 4.55% وانعدمت النسبة للمستوى مهندس.

هذا قد يكون مؤشر ايجابي يدل على اهتمام المؤسسة بأن يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس أنه يمكن الاستفادة من معرفتهم العلمية وخبرتهم وكذلك وجود طاقات وكفاءات جيدة يمكن استثمارها.

الشكل رقم (19): توزيع عينة حسب متغير المستوى الدراسي



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

5- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة:

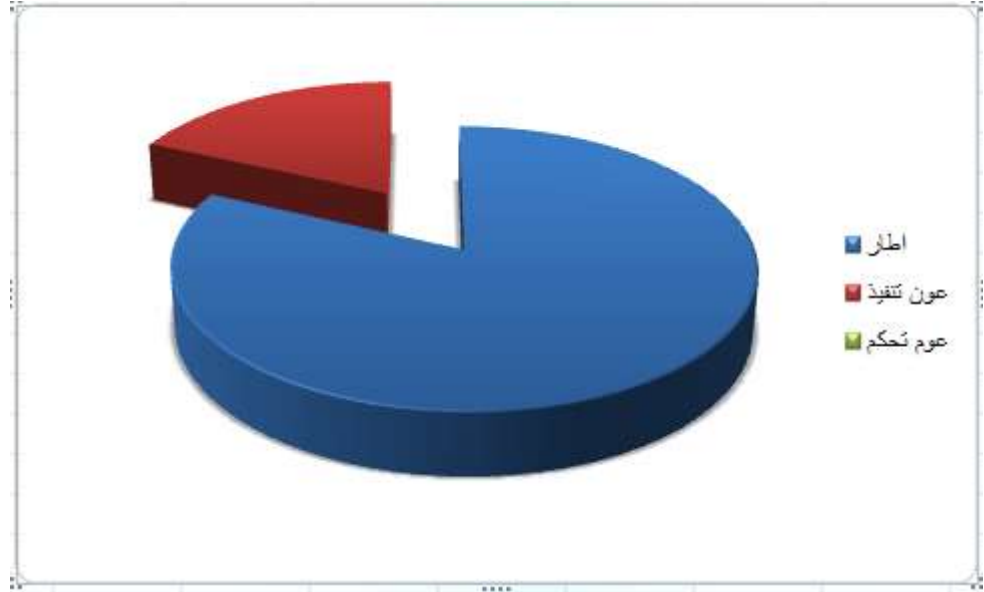
يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

جدول رقم (13): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير مجال الوظيفة

مؤسسة موبيليس		
النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
81.82%	18	إطار
18.18%	4	عون تنفيذ
0%	0	عون تحكم
100%	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v26

الشكل رقم (20): توزيع عينة حسب متغير مجال الوظيفة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS v26

6- توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

يوضح الجدول التالي توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة من خلال التكرارات والنسب المئوية المرافقة لكل تكرار.

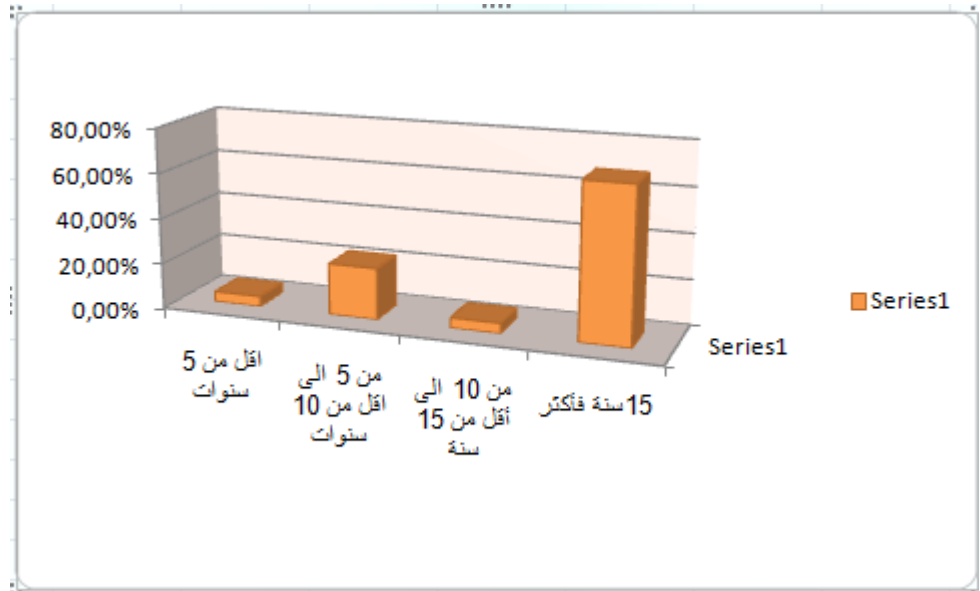
جدول رقم (14): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

مؤسسة موبيليس		سنوات الخبرة
النسبة	التكرار	
%4.55	1	أقل من 5 سنوات
%22.73	5	من 5 إلى أقل من 10 سنوات
%4.55	1	من 10 إلى أقل من 15 سنة
%68.18	15	من 15 فأكثر
%100	22	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.v26

من خلال الجدول يتضح لنا ان اغلب افراد عينة المؤسسة كانت خبيرتهم أكثر من 15 سنة وذلك بنسبة 68.18% في حين بلغت نسبة الافراد الذين بلغت خبرتهم من 5 الى 10 سنة بنسبة 22.73% اما فئة الافراد الذين تتراوح خبرتهم من 10 الى 15 سنة كانت النسبة 4.55% وفي الأخير فئة الأفراد الذين تراوحت أعمارهم أقل من 5 سنوات كانت النسبة 4.55%.

الشكل رقم (21): توزيع عينة حسب متغير سنوات الخبرة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS V26

### المطلب الثاني: تحليل إجابات أفراد الدراسة

قمنا بتحليل استجابات افراد مجتمع الدراسة نحو هذا المحور والمتمثل في المتغيرات البيئية من خلال التركيز على قيم المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الاختلاف.

السؤال الأول : ما مدى تأثير المتغيرات البيئية على مؤسسة موبيليس بطارف ؟

للاجابة على هذا السؤال سوف نقوم بتحليل النتائج الموضحة في الجدولان التاليان:

1- تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمتغيرات الخارجية

جدول رقم (15): تحليل استجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمتغيرات الخارجية.

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X1	تؤثر السياسات الحكومية والتشريعات الجديدة على استراتيجيات عمل مؤسساتكم وأدائها كالقانون الضريبة وحد الادنى للأجور وقوانين الاجازة المدفوعة	3.7727	0.75162	6	موافق
X2	تؤثر التغيرات في الوضع الاقتصادي مثل التضخم، وأسعار الفائدة وتقلبات السوق على عمليات واستراتيجيات مؤسساتكم	3.7273	0.63109	7	موافق
X3	تؤثر التغيرات في التوجهات الاجتماعية، مثل تغيرات الديموغرافيا أو التحولات الثقافية، على خدمات مؤسساتكم واستراتيجيات التسويق	4.0455	0.48573	2	موافق
X4	تؤثر التطورات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والإنترنت، والحوسبة السحابية على عمليات مؤسساتكم واستراتيجيات الابتكار	4.2273	0.75162	1	موافق بشدة
X5	تؤثر التحديات البيئية مثل تغير المناخ، والموارد المحدودة، والقوانين البيئية على عمليات واستراتيجيات مؤسساتكم	3.4091	0.79637	8	موافق
X6	تؤثر العوامل القانونية مثل قوانين العمل، وحماية المستهلك، على	3.8182	0.73266	5	موافق

				عمليات مؤسستكم واستراتيجياتها	
--	--	--	--	-------------------------------	--

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي Spss.V26

## 2-تحليل اجابات أفراد الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمتغيرات الداخلية

جدول رقم (16): تحليل استجابات افراد عينة الدراسة نحو العبارات المتعلقة بالمتغيرات الداخلية

الرمز	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
X7	تؤثر الثقافة التنظيمية كالقيم التعاون والابتكار على تطوير منتجاتكم وتحسين خدمة العملاء في مؤسستكم	3.9545	0.57546	3	موافق
X8	يؤثر الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على الكفاءة التشغيلية، والتواصل الداخلي، واتخاذ القرارات	3.8636	0.71016	4	موافق
X9	تؤثر الموارد المتاحة مثل التمويل، القوى العاملة، والتكنولوجيا على عمليات مؤسستكم وقدرتها على تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف	4.0455	0.48573	2	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V26

السؤال الثاني: ما هو واقع الادارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس بطارف ؟

للإجابة على هذا السؤال يجب دراسة وتحليل النتائج الموضحة في الجدول الموالي :

### -تحليل نتائج المحور الثاني في الإدارة الاستراتيجية

جدول رقم (17): تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة العبارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية

الدرجة	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات.	الرمز
موافق	9	0.68376	3.6818	لدي معرفة جيدة عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية	X1
موافق.	4	0.68534	3.9091	تعنى الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية تطبيق الإدارة الاستراتيجية	X2
موافق	3	0.73414	4.0000	تقوم المؤسسة بوضع رسالة واضحة وشاملة تتوافق مع أهدافها الاستراتيجية	X3
موافق	2	0.55048	4.0000	تسعى المؤسسة للحصول على المعلومات الاستراتيجية	X4
موافق.	5	0.93513	3.8182	تتوفر في المؤسسة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات	X5
موافق.	7	0.58849	3.7273	تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف	X6
موافق.	8	0.69007	3.7273	يتوفر في المؤسسة نظام رقابة استراتيجي	X7
موافق.	10	0.69007	3.5909	تعمل المنظمة على توليد البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة	X8
موافق	6	0.52636	3.7727	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بعد تنفيذ استراتيجياتها	X9

موافق.	1	0.64633	4.0909	يساهم تطبيق الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة في تحسين عملياتها الإنتاجية	X10
--------	---	---------	--------	--	-----

المصدر: من اعداد الطالبان بالاعتماد على البرنامج الاحصائي SPSS.V26

### المبحث الثاني: اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات.

سنتناول في هذا المطلب نتائج الدراسة من خلال تقديم تفسير وتحليل المخرجات وربط النتائج بالفرضيات من اجل التوصل الى استنتاجات

أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية

توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية في مؤسسة موبيليس الطارف عند مستوى دلالة ( $\alpha > 0.05$ )

جدول رقم (18): يمثل معامل الارتباط بيرسون لمتغيرات الدراسة

		الادارة الاستراتيجية	المتغيرات البيئية
الادارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	1	0.376
	مستوى الدلالة		0.043
	N	22	22
المتغيرات البيئية	معامل الارتباط	0.376	1
	مستوى الدلالة	0.043	
	N	22	22

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين المحور الإدارة الاستراتيجية والمحور المتغيرات البيئية ان معامل الارتباط بيرسون بينهم بلغ 0.376 ارتباط موجب طردي ضعيف قدره 37% أي انه تتأثر الإدارة الاستراتيجية بالمتغيرات البيئية بنسبة 37 في مؤسسة موبليس بطارف.

ونلاحظ مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.043 أي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل اي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائي بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية في مؤسسة موبليس بطارف وجهة نظر للموظفين عند مستوى دلالة ( $\hat{A} \leq 0.05$ ).

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

جدول رقم (19): الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية

		الإدارة الاستراتيجية	متغيرات البيئة الخارجية	متغيرات البيئة الداخلية
الإدارة الاستراتيجية	معامل الارتباط	1	0.219	<b>0.492</b>
	مستوى الدلالة		0.032	<b>0.010</b>
	N	22	22	<b>22</b>

المصدر من اعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss v26

1/ المتغيرات البيئة الخارجية

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الخارجية ان معامل الارتباط بيرسون بينهم بلغ 0.219 ارتباط موجب طردي ضعيف قدره 22% أي انه تتأثر الإدارة الاستراتيجية بالمتغيرات البيئية الداخلية بنسبة 22 في مؤسسة موبليس بطارف.

ونلاحظ مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.033 أي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل اي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائي بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الخارجية في مؤسسة موبليس بطارف وجهة نظر للموظفين عند مستوى دلالة ( $\hat{A} \leq 0.05$ ).

### 2/ المتغيرات البيئية الداخلية

نلاحظ من خلال الجدول أن معامل الارتباط بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الداخلية ان معامل الارتباط بيرسون بينهم بلغ 0.492 ارتباط موجب طردي متوسط قدره 49% أي انه تتأثر الإدارة الاستراتيجية بالمتغيرات البيئية الداخلية بنسبة 49 في مؤسسة موبيليس بطارف.

ونلاحظ مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.010 أي أقل من 0.05 وعليه نرفض الفرض الصفري ونقبل الفرض البديل اي انه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الداخلية في مؤسسة موبيليس بطارف من وجهة نظر للموظفين عند مستوى دلالة  $(\hat{A} \leq 0.05)$ .

### المطلب الثاني: مناقشة النتائج

أولاً: تحليل النتائج المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية

#### 1-الجنس:

بلغ عنصر الإناث نسبة أكبر من العنصر الذكوري، حيث كانت نسبة الإناث 54.55% أما نسبة الذكور بلغت 45.55%، وهذا يدل على أن العنصر الأنثوي لديه طموح وفرصة للارتقاء إلى المناصب العليا بنسبة أكبر من العنصر الذكوري.

#### 2-الحالة الاجتماعية:

معظم الموظفون في مؤسسة موبيليس متزوجون حيث بلغت نسبتهم 59.09% وهذا يدل على الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي بصفة خاصة له تأثير على الاستقرار المهني.

#### 3-العمر:

كانت الفئة الغالبة في مؤسسة موبيليس من 40 إلى 49 حيث كانت نسبتهم 72.73% مما يدل على أن مؤسسة موبيليس تعتمد على الفئة متوسطة العمر، حيث تعتبر هذه الفئة مكتبة خبرة ومندمجة في وظيفتها، وهذا يساعد على تقديم أداء جيد المؤسسة.

#### 4-المستوى التعليمي:

النسبة الغالبة في مؤسسة موبيليس هي الفئة الجامعية المتحصلين على شهادة ليسانس، حيث بلغت نسبتهم 59.09% وهذا مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام المؤسسة بأن يكون لها موظفين من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة وهذا ما يعكس مدى استفادة المؤسسة من معرفتهم العلمية وخبرتهم حيال موضوع الدراسة، وكذلك وجود طاقاتهم كفاءات جيدة يمكن استثمارها وجعلها أكثر اندماجا في وظائفهم لتحسين أداء المؤسسة.

### 5- سنوات الخبرة:

معظم موظفي مؤسسة موبيليس مدة خبرتهم المهنية تتراوح من 15 سنة فأكثر 68.18%، وهذا يدل أن مؤسسة موبيليس تسعى للاستفادة من سنوات الخبرة.

### ثانيا: تحليل النتائج المتعلقة بمحور المتغيرات البيئية

. نتائج المتوسط الحسابي: تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الأول ما بين القيمة 4.2273 و 3.4091 على مختلف عبارات المحور فكانت أغلبية اتجاه الاجابات نحو "موافق" من العبارة الأولى إلى العبارة التاسعة الى العبارة الرابعة كان اتجاه اجاباتها نحو "موافق بشدة"، إلا أن النتيجة الاجمالية للمحور يدل على موافقة أفراد العينة على هذا المحور ككل.

نتائج الانحراف المعياري تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات المحور الأول ما بين قيمتي 0.79637 و 0.48573 فكانت أغلب نتائج العبارات تقترب من الصفر، وكان الانحراف المعياري للمحور ككل يدل على عدم تشتت اجابات أفراد العينة .

وخلاصة القول يمكننا ان نقول ان استجابات عينة دراسة كانت ايجابية بدرجة موافق على جميع العبارات ، اذا تبين ان مؤسسة محل دراسة تؤثر عليها المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية.

### ثالثا: تحليل نتائج محور الإدارة الاستراتيجية

نتائج المتوسط الحسابي: تراوحت نتائج المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة حول عبارات المحور الثاني ما بين القيمة 4,0909 و 3,5909 على مختلف عبارات المحور فكانت كل اتجاه الاجابات نحو

"موافق" من العبارة الأولى إلى العبارة العاشرة ، النتيجة الاجمالية للمحور يدل على موافقة أفراد العينة على هذا المحور ككل.

نتائج الانحراف المعياري تراوحت نتائج الانحراف المعياري لعبارات المحور الثاني ما بين قيمتي 0,93513 و 0,52636 فكانت أغلب نتائج العبارات تقترب من الصفر، وكان الانحراف المعياري للمحور ككل يدل على تشتت خفيف للاجابات أفراد العينة .

يمكننا القول ان استجابات العينة الدراسة كانت ايضا ايجابية بدرجة موافق على جميع العبارات، اذ تبين ان مؤسسة محل الدراسة تقوم بتطبيق الادارة الاستراتيجية في انشطتها

ثالثا : أما بالنسبة لاختبار صحة الفرضية الرئيسية والفرضية الفرعية استعنا بجدول ارتباط بيرسون الجدول رقم 18-19 وكانت النتائج كالتالي :

الفرضية الرئيسية : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية في مؤسسة موبيليس الطارف عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ )

مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.043 أي أقل من 0.05 ومعامل الارتباط بيرسون بينهم بلغ 0.376 ارتباط موجب طردي ضعيف قدره 37% ومنه نثبت صحة الفرضية الرئيسية اي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية في مؤسسة موبيليس الطارف

الفرضية الفرعية (1) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الخارجية في مؤسسة موبيليس الطارف عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ )

نلاحظ مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.033 أي أقل من 0.05 ومعامل الارتباط بيرسون بينهم بلغ 0.219 ارتباط موجب طردي ضعيف قدره 22% ومنه نثبت صحة الفرضية الفرعية (1) اي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الداخلية في مؤسسة موبيليس الطارف

الفرضية الفرعية (2) : توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الداخلية في مؤسسة موبيليس الطارف عند مستوى دلالة ( $a > 0.05$ )

نلاحظ مستوى الدلالة المعنوية بلغ 0.010 أي أقل من 0.05 و معامل الارتباط بيرسون بينهم بلغ 0.492 ارتباط موجب طردي متوسط قدره 49% ومنه نثبت صحة الفرضية الفرعية (2) اي توجد علاقة تأثير ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئة الداخلية في مؤسسة موبيليس الطارف

### المطلب الثالث: النتائج والتوصيات

#### الفرع الأول: النتائج

##### أولاً: النتائج النظرية

- تتكون المتغيرات البيئية من متغير بيئي داخلي يضم الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي واخيرا الموارد المتاحة والمتغير الثاني وهو المتغير البيئي الخارجي ويكون فيه تغيرات سياسية والاقتصادية واجتماعية وتكنولوجيا وبيئية وقانونية
- تعد الادارة الاستراتيجية المدخل الرئيسي لتحقيق الاهداف المرسومة طويلة الأمد للمؤسسات باعتبارها تمثل العملية التي تستخدمها في الادارة برامجها وانشطتها وبها يمكنها المحافظة على استمرارها وبقائها في البيئة المحيطة بها.
- تمثل التغيرات البيئية تهديدا على المنظمات وهنا يأتي دور الادارة الاستراتيجية فهي تقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وبتالي صياغة الرؤية والاهداف وتطوير الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة الى مراقبة تنفيذ الخطط وتقييم الأداء وتكيف مع المتغيرات

##### ثانياً: النتائج التطبيقية

- تؤثر المتغيرات البيئة الخارجية على مؤسسة موبيليس بطارف بمستوى موافق وهذا ما تأكده قيمة المتوسطة الحسابي وانحراف المعياري.
- تؤثر المتغيرات البيئة الداخلية على مؤسسة موبيليس بطارف بمستوى موافق وهذا ما تأكده قيمة المتوسطة الحسابي وانحراف المعياري.

- ان مؤسسة موبيليس بطارف تمتلك ادارة استراتيجية بمستوى موافق وهذا ما تأكده قيمة المتوسطة الحسابي وانحراف المعياري.
- ولتأكيد صحة الفرضيات استعملنا جدول معامل ارتباط بيرسون وتوصلنا الى:
  - 1- يوجد إثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الداخلية في مؤسسة موبيليس بطارف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى.
  - 2- يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية الخارجية في مؤسسة موبيليس بطارف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية.
  - 3- يوجد تأثير ذو دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية والمتغيرات البيئية في مؤسسة موبيليس بطارف وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرئيسية.

### الفرع الثاني: التوصيات

- ضرورة التكيف مع المتغيرات البيئية الحاصلة اليوم واهمها التطور التكنولوجي كالذكاء الاصطناعي.
- الاعتماد على الاستراتيجية التنوع والتوسع كتقديم خدمات جديدة.
- الابتكار والتطوير وذلك بتعزيز ثقافة الابتكار والاستثمار في البحث والتطوير.
- ضرورة توفير دورات تكوينية أو تدريبية من أجل اعداد عمال ذوي خبرة ومؤهلات علمية قادرة على تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

لقد قمنا في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع العملي من خلال دراسة تطبيقية بمؤسسة موبيليس لولاية الطارف، ومن خلال عرض وتحليل وتفسير نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات وعلى ضوء ما سبق توصلنا إلى أهم النتائج التالية:

- تؤثر المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على الادارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس \_ بطارف - بمستوى موافق

\_ تمتلك مؤسسة موبيليس \_ بطارف - ادارة استراتيجية بمستوى موافق


كم قمنا بتقديم توصيات نأمل أن يتم تجسيدها في المؤسسات الجزائرية ككل، بغية تحسين علاقة الفرد بالمؤسسة الأمر الذي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة.



الخاتمة

### الخاتمة:

لقد قمنا من خلال هذه المذكرة بمعالجة أحد مواضيع الإدارة الاستراتيجية و هذا بالبحث عن تأثير المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية ، حاولنا من خلال ثلاثة فصول الاجابة عن الاشكالية المطروحة و مجموعة التساؤلات المرتبطة بها بواسطة فصلين نظريين و فصل ثالث خاص بالدراسة الميدانية التي كانت بمؤسسة موبيليس \_بطارف - ، و حاولنا اسقاط ما جاء في الجاب النظري، والتعرف على مدى تأثير المتغيرات البيئية على الإدارة الاستراتيجية و التطرق لهذا الموضوع لم يكن ممكنا الا من خلال التعرف على جميع المفاهيم الأساسية و الأبعاد المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية و المتغيرات البيئية ، الأمر الذي مكنا من التعمق في موضوعنا و الخروج بالنتائج السابقة .



# قائمة المراجع

أولاً: الكتب

باللغة العربية

- القياس المقارن benchmarking " مقال على موقع " <http://edara-eg.net> " الجديدة، (2003).
- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، (2003).
- عبد الغفار حنفي، وعبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم وإدارة الأعمال (الطبعة الثالثة)، الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية (2004).
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، (الطبعة الثانية)، عمان، الأردن (2000).
- ماجد عبد المهدي مساعدة، إدارة المنظمات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2012).
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2013 م -1434هـ، عمان، (2012).
- مجيد الكردي، التخطيط الاستراتيجي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2009).
- محمود جاسم الصم يدعي، وعثمان يوسف ردينة، إدارة الأعمال الدولية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن (2007).
- نادية العلف، الإدارة الاستراتيجية - إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- علي حسين علي واخرون، الادارة الحديثة لمنظمات الأعمال، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر وتوزيع، عمان، 1999.

### ثانيا: المجالات والدوريات العلمية

- مطهر السدمين، دور الادارة الاستراتيجية في مستقبل منظمات الاعمال، مجلة جامعة الماكة أروى العلمية المحكمة، العدد 25، 2020.
- أ.م. د. عامر سالم الشيخ القروي / أ. عفاف عمر فضل الله شاكوت، واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية والتحليل البيئي بالمصارف السودانية، مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والانسانية، المجلد (1)، العدد (6)، السودان، 2020.
- د. أحمد الساوي ، دور التخطيط الاستراتيجي في ادارة الأزمات البيئية بجامعة الملك خالد ، مجلة كلية التربية ، المجلد (35) ، العدد (171 الجزء الثاني) ، مصر ، 2016.

### ثالثا: الأطروحات والمذكرات الأكاديمية

- بوزيده جيرهسومي، تفعيل الادارة الاستراتيجية من خلال نظام المعلومات - حالة البنك الجزائري-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، 2010/2009.
- محمد حنفي محمد نور تبيدي، إثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الاداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية -، أطروحة لنيل درجة دكتوراه، جامعة نيلين، السودان، 2010.
- مدوري نور الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2010-2011.
- يوسف كامل عايد الزبادين، أثر المتغيرات البيئية والوظيفية على أداء الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر3، 2016/2017.
- أحسن جميلة، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة في السوق التنافسية، دراسة ميدانية لبعض المؤسسات الجزائرية، مذكرة ماجستير، علوم التسيير، جامعة مستغانم، الجزائر، 2009.
- آسيا دراجي، وبديعة عباسي، دور تحليل البيئة الداخلية في تفعيل الأداء المالي (مذكرة ماستر في العلوم المالية). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قلمة، الجزائر: جامعة 08 ماي 1945، (2016).

- بدرأوي يحيى ، أثر نظم المعلومات على الادارة الاستراتيجية "حالة بعض المؤسسات الجزائرية" ، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه ، جامعة الجزائر 3 ، الجزائر ، 2015/2014.
- بن حسان حكيم، دور الادارة الموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014/2013
- بن سعيد عبد الفاتح، سعد الله حمزة، الادارة الاستراتيجية ودورها في إدارة المنشآت الرياضية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر، 2020/2019.
- بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2009/2008.
- بوقزولة بوبكر الصديق، تأثير المتغيرات البيئية على ادارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2017/2016.
- خديجة بوصالحيح، وزهور خدة، دور تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في تقييم خيارها الاستراتيجي (مذكرة ماستر في علوم التسيير). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، خميس مليانة، الجزائر، جامعة خميس مليانة، (2016).
- خديجة وبخريصه، اليقظة الاستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال) كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وهران، الجزائر، جامعة وهران 2، (2015).
- دريش خليدة، سعداوي دنيا، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز - ، أطروحة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2022/2021.
- سوما علي سليطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في أداء منظمات الأعمال، جامعة تشرين، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، 2008/2006.
- سوما علي سليطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء المنظمات الأعمال، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007/2006.

- سومية بن عمارة، وامال ميلود عبيد. أثر التحليل البيئي على استراتيجية المؤسسة (مذكرة ماستر في العلوم الاقتصادية). معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، عين تموشنت، الجزائر: المركز الجامعي بلحاج بوشعيب. (2016).
  - عبد الرحمان القرني، التكنولوجيا الجديدة للاعلام والاتصال وأثرها على الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2016/05/30
  - عبد المليك مزهوده مساهمة لإعداد مقاربة تسييره مبنية على الفارق الاستراتيجي -دراسة حالة قطاع الطحن بالجزائر، رسالة دكتوراه في تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة باتنة، الجزائر، 2007.
  - علة مراد، الادارة الاستراتيجية لتكوين وتنمية الموارد البشرية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2006-2007.
  - فاطمة بوقلعة ، تأثير ممارسات الادارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2020/2019.
  - محاضرات الدكتور عبد اللهعلي العفاد المقرر " الادارة الاستراتيجية " سنة 2023.
  - صابرينة بن صافية، عبير بولنفاض، تطبيق الادارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة الماستر، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018/2017.
  - عبيدة شلباب، سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة (مذكرة ماستر في علوم التسيير)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف، (2019).
- باللغة الأجنبية

Frédéric LEROY, Les stratégies de l'entreprise. Edition Dunod,  
2eme Edition, Paris, France, 2004.



# قائمة الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير

استمارة بحث:

السيد الافضل / السيدة الفاضلة .....

تحية طيبة وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في الإدارة الاستراتيجية بعنوان: المتغيرات البيئية والإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس -الطارف- ونظراً لأهمية رأيكم، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث أن صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة إجابتكم.

كما نحيطكم علماً أن المعلومات المحصل عنها من الاستبيان ستبقى سرية ولا تستخدم إلا في مجال البحث العلمي لا غير.

شاكرين لكن حسن تعاونكم معنا.

تحت إشراف:

د/ عمارة نورة

إعداد الطالبان:

حمزة هيام

سياري محمد الهادي

السنة الجامعية: 2024/2023

## المحور الاول: البيانات الشخصية والوظيفية

يهدف هذا القسم الى التعرف على بعض الخصائص الاجتماعية والوظيفية للعمال الاداريين ب مؤسسة موبيليس بغرض تحليل النتائج فيما بعد، لذا نرجو منكم التكرم بالإجابة المناسبة على التساؤلات التالية وذلك بوضع اشارة (X) في المربع المناسب.

1-الجنس: ذكر  انثى

2-الحالة الاجتماعية: أعزبمتزوجمطل  أرمل

3- السن: أقل من 29  من 30 الى 39

من 40 الى 49  من 50 فأكثر

4-المستوى الدراسي: بكالوريا فأقل  ليسانس  ماستر  دكتور

5- مجال الوظيفة: إطار  عون تنفيذ  عون تحكم

6-سنوات الخبرة: أقل من 5 سنوات  من 5 الى اقل من 10 سنوات

من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة  15 سنة فأكثر

## المحور الثاني: المتغيرات البيئية

يهدف هذا القسم الى قياس مدى تأثير المتغيرات البيئية على المؤسسة محل الدراسة، والمرجو منكم تحديد درجة موافقتك وعدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب

الرقم	عناصر المتغيرات البيئية	غير موافق جدا	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أولا: المتغيرات البيئة الخارجية						
1	تؤثر السياسات الحكومية والتشريعات الجديدة على استراتيجيات عمل مؤسساتكم وأدائها كالقانون الضريبي وحد الادنى للأجور وقوانين الاجازة المدفوعة					
2	تؤثر التغيرات في الوضع الاقتصادي مثل التضخم، وأسعار الفائدة، وتقلبات السوق على عمليات واستراتيجيات مؤسساتكم					
3	تؤثر التغيرات في التوجهات الاجتماعية، مثل تغيرات الديموغرافيا أو التحولات الثقافية، على خدمات مؤسساتكم واستراتيجيات التسويق					
4	تؤثر التطورات التكنولوجية الحديثة مثل الذكاء الاصطناعي، والإنترنت، والحوسبة السحابية على عمليات مؤسساتكم واستراتيجيات الابتكار					
5	تؤثر التحديات البيئية مثل تغير المناخ، والموارد المحدودة، والقوانين البيئية على عمليات					

					واستراتيجيات مؤسستكم	
					تؤثر العوامل القانونية مثل قوانين العمل، وحماية المستهلك، على عمليات مؤسستكم واستراتيجياتها	6
ثانيا: المتغيرات البيئية الداخلية						
					تؤثر الثقافة التنظيمية كالقيم التعاون والابتكار على تطوير منتجاتكم وتحسين خدمة العملاء في مؤسستكم	7
					يؤثر الهيكل التنظيمي لمؤسستكم على الكفاءة التشغيلية، والتواصل الداخلي، واتخاذ القرارات	8
					تؤثر الموارد المتاحة مثل التمويل، القوى العاملة، والتكنولوجيا على عمليات مؤسستكم وقدرتها على تنفيذ المشاريع وتحقيق الأهداف	9

### المحور الثالث: الادارة الاستراتيجية

فيما يلي مجموعة من العبارات التي تقيس واقع الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة محل الدراسة، والمرجة منكم تحديد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عنها، وذلك بوضع علامة (X) في المربع المناسب لاختيارك.

الرقم	الادارة الاستراتيجية	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	لدي معرفة جيدة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية					
2	تعنى الإدارة العليا للمؤسسة بأهمية تطبيق الإدارة الإستراتيجية					
3	تقوم المؤسسة بوضع رسالة واضحة وشاملة تتوافق مع أهدافها الإستراتيجية					
4	تسعى المؤسسة للحصول على المعلومات الإستراتيجية					
5	تتوفر في المؤسسة المهارات الإدارية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات					
6	تستخدم المؤسسة أساليب فعالة للكشف عن نقاط القوة والضعف					
7	يتوفر في المؤسسة نظام رقابة استراتيجي					
8	تعمل المنظمة على توليد البدائل الإستراتيجية التي تتناسب مع التهديدات المحتملة					
9	تقوم المؤسسة بتقييم أدائها بعد تنفيذ استراتيجياتها					
10	يساهم تطبيق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة في تحسين عملياتها الإنتاجية					

---

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	22	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	22	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,854	19

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	22	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	22	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,760	6

---

## Echelle : ALL VARIABLES

## Echelle : ALL VARIABLES

### Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	22	100,0
	Exclue <sup>a</sup>	0	,0
	Total	22	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

### Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,805	3

Statistiques										
		نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات في الأسواق المالية	نوتر الخدمات في الأسواق المالية	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات
N	Valide	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,7727	3,7273	4,0455	4,2273	3,4091	3,8182	3,9545	3,8636	4,0455
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	3,5000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		,75162	,63109	,48573	,75162	,79637	,73266	,57547	,71016	,48573
Somme		83,00	82,00	89,00	93,00	75,00	84,00	87,00	85,00	89,00

Statistiques										
		نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات في الأسواق المالية	نوتر الخدمات في الأسواق المالية	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات	نوتر الخدمات الحكومية والتوريدات
N	Valide	22	22	22	22	22	22	22	22	22
	Manquant	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne		3,6818	3,9091	4,0000	4,0000	3,8182	3,7273	3,7273	3,5909	4,0909
Médiane		4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000	4,0000
Ecart type		,64633	,52636	,69007	,69007	,58849	,93513	,55048	,73414	,68534
Somme		81,00	86,00	88,00	88,00	84,00	82,00	82,00	79,00	90,00

Corrélations			
		X	M
Corrélation de Pearson	X	1,000	,376
	M	,376	1,000
Sig. (unilatéral)	X	.	,043
	M	,043	.
N	X	22	22
	M	22	22

