



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة د.مولاي الطاهر سعيدة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص : حوكمة المنظمات

بغنوان :

الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة الغاز و الكهرباء سونلغاز
فرع ولاية النعامة

تحت إشراف الدكتور:

فيلاي عبد الرحمان

من إعداد الطلبة:

طبيبي الياس

منصور حسين

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ.....بوزيان عثمان.....رئيسا

الأستاذ.... فيلاي عبد الرحمان.... مشرفا

الأستاذ.. بوصلاح عبد اللطيف....ممتحنا

السنة الجامعية (2015/2014)

مقدمة:

إن معظم المؤسسات الاقتصادية تعيش في ظل بيئة ديناميكية دائمة الحركة و التغير حيث يكون من الصعب عليها الوصول إلى ما تغدو إليه دون إعطاء أي اعتبار للعناصر و القوي المشكلة لها و دون إعطاء أي صورة عن الوضع المستقبلي الذي ستؤول إليه في ظل تغير العناصر خاصة و أن المؤسسة تعتبر نظاما مفتوحا تؤثر و تتأثر بالعالم الذي تنشط فيه ، لذلك تكون هذه المؤسسات مجبرة علي التفكير في المستقبل و اتجاهاتها الممكنة الحدوث من خلال دراسة و تحليل المتغيرات البيئة المؤثر علي نشاطها ، و هذا مغزى عملية بناء و تكوين الإستراتيجية بحيث يتم تحديد الفرص و التهديدات و نقاط القوي و ضعف الرئيسية للمؤسسة لتتمكن من صياغة الإستراتيجية المتبعة و فقاً لما تمليه عليه المتغيرات البيئية و إعطاء كل البدائل الممكنة لمواجهة كل المخاطر المحتملة الوقوع ، صحيح أن بعض المؤسسات قد تنجح نتيجة الصدفة في الأجل القصير، بدون ممارسة جادة وواعية للإدارة الإستراتيجية، ولكنها في الأجل الطويل لا يمكن أن تبقى إلا إذا مارست هذا الأسلوب من الإدارة ممارسة جادة . وانطلاقاً من هنا بات ممارسة منظمتنا العامة و الخاصة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة و حتمية، إذا أرادت زيادة قدراتها التنافسية، و تطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق الاقتصادية، و خصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح و العولمة.

مشكلة الدراسة

رغم قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية بناء و تكوين الإستراتيجية لضمان بقائها و نجاحها إلا أنه أمر غير كاف لبلوغ أهدافها ، فما يؤكد الواقع العملي أن غالبية المؤسسات تعطي جهداً ووقتاً لعملية صياغة الإستراتيجية ووضع الخطط و البرامج بصورة تصل إلى المغالاة بدرجة توحى بنجاح المؤسسة إلا أنها تجد نفسها منحرفة تماماً عن المسار الذي خطته لحقيقة قد تغاضت عنها وهي عدم إعطاء التنفيذ الاستراتيجي القدر الكافي من الاهتمام وإخضاع الإستراتيجية المتبناة موضع التنفيذ .حيث يكمن المشكل في نقص التدريب في مجال الإدارة الإستراتيجية بما يؤثر على المعرفة بالإدارة الإستراتيجية و تالي فان الوصول إلى نتيجة دقيقة أمر صعب في ظل نقص المعلومات المتوفرة لدى العمال عن الإدارة الإستراتيجية . و بناء على ما سبق يمكن طرح الإشكال التالي :

الإشكالية الرئيسية :

❖ هل يوجد تطبيق فعلي للإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ؟

❖ و من هنا نطرح الأسئلة الجزئية التالية :

- ماهي الإدارة الإستراتيجية و ما هي مكوناتها؟
- ماهي العوامل التي تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟
- هل هناك تأثير لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية و بالخصوص في مؤسسة سونلغاز بالنعامة ؟

الفرضيات:

- ✓ الإدارة الإستراتيجية هي الأداة يتم عبرها اتخاذ لقرارات المتعلقة ببقاء المنظمة والوصول إلى أهدافها.
- ✓ العوامل التي تساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي ملائمة محيط البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و توفر على تكنولوجيا متطورة إضافة إلى مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة .
- ✓ إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة الاقتصادية و بشكل خاص في مؤسسة سونلغاز بالنعامة يؤثر بشكل ايجابي على أهداف المؤسسة على مدى طويل و القصير.

أهمية البحث:

تحرص كل المنظمات على تحقيق و تطوير أدائها للوصول إلى أداء المرغوب و أن واقع المنظمات يشير إلى أن مستوى نجاحها في تحقيق ذلك يتفاوت ذلك حسب الكفاءة في إدارة إستراتيجيتها و سنركز بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية و العملية الواجب إتباعها في إدارة الاستراتيجيات في المؤسسة الاقتصادية .

أهداف البحث :

يسعى هذا البحث إلى تحقيق الأهداف التالية

1 إيضاح مفهوم الإدارة الإستراتيجية, مكوناتها, أهميتها, ودواعي تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية .

2 التعرف على شكل الممارسة الفعلية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية محل

الدراسة

3 تبيان اثر تطبيق أسلوب الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة.

منهج البحث:

بغية تحقيق أهداف البحث فقد قسمنا البحث إلى قسمين أساسيين هما :

القسم النظري: و فيه تم الاعتماد على منهاج الاستقرائي و الاستنباطي لأهم ما جاء في المراجع العربية و الأجنبية المتعلقة بأدبيات البحث .

القسم التطبيقي: و فيه اعتمدنا على أسلوب الاستقصاء حيث قمنا بتصميم استبيانات و توزيعها على عينة البحث ثم اعتمدنا برنامج الحزمة الإحصائية spss لتحليل الاستبيان على شكل محاور.

هيكل البحث:

تمت معالجة الموضوع في ثلاث فصول و من خلالها خصصنا الفصل الأول و الثاني للجانب النظري أما الفصل الثالث خصصناه للجانب التطبيقي .

فالفصل الأول يظهر الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية ,أما الفصل الثاني نتناول من خلاله عموميات حول المؤسسة الاقتصادية و واقع المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قبل و بعد الإصلاحات أما الفصل الثالث فقد خصصناه للجانب التطبيقي بحيث نجري إسقاط الجانب النظري على إحدى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر و هي وكالة توزيع الكهرباء و الغاز بالنعامة لمحاولة اكتشاف مدى اهتمام المؤسسات الجزائرية بالإدارة الإستراتيجية

و مقارنته مع ما توصلنا إليه في الجانب النظري و أملنا ان نكون قد وفقنا في اختيار الموضوع و معالجته و في الأخير نرجو من الله التوفيق و السداد.

دراسات سابقة :

الدراسة الأولى : من إعداد الباحث سوما علي سليطين بعنوان الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال.

ملخص الدراسة السابقة:

ركزت الدراسة السابقة بشكل أساسي على تبيان الخطوات العلمية و العملية الواجب إتباعها في إدارة استراتيجيات منظمات الأعمال و معرفة الفروق بينها و بين الخطوات المتبعة في إدارة الاستراتيجيات منظمات الأعمال الصناعية العامة في الساحل السوري .

الدراسة الثانية : من إعداد الطالبة جديان منال بعنوان إسهام التسويق الاستراتيجي في بلوغ المؤسسات الاقتصادية الجزائرية موقع الريادة و البقاء فيه .

ملخص الدراسة السابقة :

تم إلقاء الضوء على الإستراتيجية و التسويق الاستراتيجي و مختلف منهجياته في البحث و استباق الفرص التسويقية ثم اختيار مجالات النشاط التسويقي و تم تطرق لإستراتيجية التسويقية و المفاهيم المرتبطة بها و تم اختبار 20 مؤسسة كعينة من بين 1000 مؤسسة كبيرة في الجزائر لمعرفة مدى مساهمة التسويق الاستراتيجي في بلوغ موقع ريادي فيها .

تمهيد :

لقد برزت خلال العقود الخمسة الماضية أساليب وأدوات جديدة في ميدان الإدارة للتعامل مع القضايا و الإشكاليات و التعقيدات التي تواجه المنظمات وتعد الإدارة الإستراتيجية واحدة من أكثر الأدوات أهمية في التعامل مع التغير و المستقبل بصفة عامة ونود الإشارة إلى أن مجال التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية أصبحت أداة إدارية شائعة في ميدان الأعمال في أواخر السبعينيات و أوائل الثمانينات من القرن الماضي ومازالت محل تطوير وتحديث حتى الآن . وتقوم المنظمات المتميزة في دول العالم المتقدم ودول العالم النامي

بالإدارة الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي (وهو العملية التي يتم بمقتضاه التطوير الإدارة الإستراتيجية كجزء أساسي من العملية الإدارية . ففي ضوء ذلك زادت توجهات الباحثين و المفكرين في مجال الإدارة للاستثمار واقتباس تطبيقات الفكر الاستراتيجي ومضمونه الذي يسهم في نجاح المنظمات بالاعتماد على فهم و إدراك متطلبات متغيرات البيئة المحيطة من فرص و تهديدات وانسجاما مع واقع المنظمة وظروفها (نقاط القوة و نقاط الضعف) فالإدارة الإستراتيجية تنير الطريق أمام المديرين لصنع القدرات الإستراتيجية المناسبة ، ففي ظل التطورات المعاصر في العلوم الإدارية و التغيرات التكنولوجية و المعرفة ، و ظهور مفاهيم وفلسفات جديدة كالعولمة .

المبحث الأول: عموميات حول الإستراتيجية

من خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مفهوم الإستراتيجية و تطورها واهم عناصرها.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية

أ -تطور مفهوم الإستراتيجية :

تاريخيا، بدء مفهوم الإستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب و المعارك، فقد جاءت كلمة إستراتيجية من كلمة إغريقية (stratos) و التي تعني (army) أي الجيش، و الجزء الثاني (Agein) و معناها (to lead) أي القيادة، (strategos) في أثينا القديمة و التي تعني قائد الجيش، وهي وظيفة أنشئت عندما كانت أثينا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد .

ويرى (glaueswitz) و هو خبير استراتيجي عسكري بان الإستراتيجية تمثل أساليب و وسائل المستخدمة التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية .
أما (Von Moltke) فقد حدد مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا للحرب من خلال إجراء ملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد إلى الحد المطلوب .

و قد ازداد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، و القائمين على ممارسة العمليات الإدارية في المنظمات، وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري إلى مجال العلوم الاقتصادية و الإدارية و منها إدارة الأعمال بشكل خاص. أن التوجهات العامة في الفكر الإداري تشير إلى أن الإستراتيجية مفهوم ذا أبعاد شمولية

ب -تعريف الإستراتيجية :

لقد تعددت التعاريف التي تبين معنى الإستراتيجية و من بين هذه التعريفات ما قدمه

mintzberg فعرف الإستراتيجية على " أنها خطة موضوعة تحدد سياقات و سبل التصرف، و مناورة و يقصد منها التعامل و خداع المنافسين، و نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة و منظور يعطي رؤية الأشياء و إدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة" ¹.

أما الفريد شاندلير (ALFRID CHANDLER) فقد عرف الإستراتيجية على أنها "تحديد المنظمة لإغراضها و أهدافها الرئيسية و غاياتها على المدى البعيد و تبني ادوار عمل معينة، و تحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الإغراض و الغايات" .

ويشير THOMAS إلى الإستراتيجية على أنها "الأنشطة و الخطط التي تقررها المنظمة على المدى البعيد بما يضمن التقاء أهداف المنظمة مع رسالتها، و التقاء رسالة المنظمة مع البيئة المحيطة بها

¹ طاهر محسن غالي ووائل محمد صبحي إدريس كتاب الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية 2009 ص 30-35

بطريقة فعالة وذات كفاءة عالية في نفس الوقت".²

المطلب الثاني: عناصر و مستويات الإستراتيجية .

الفرع الأول: عناصر الإستراتيجية.

الإستراتيجية مفهوم معقد للغاية و محاولات معرفته بشكل كاف في جملة واحدة أو اثنين سوف تؤدي قطعا إلى استبعاد بعض العناصر الرئيسية، و من الممكن إيجاد عدد من الكلمات أو الجمل المرتبطة جميعا على نحو ما بفكرة الإستراتيجية و نذكر من أهم العناصر ما يلي :

1 - الغرض والرسالة .

2 -السياسات .

3 -الأهداف و الغايات .

4 -الفرص والمخاطر.

5 -تحديد البدائل .

أ - الغرض أو الرسالة :

يقصد بذلك في حقيقة السبب في وجود الشركة، و يمكن تقسيم أغراض الشركة إلى ثلاث مجموعات: الغرض هو خلق قيمة للمساهمين، الغرض هو الوفاء باحتياجات و توقعات جميع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاط الشركة - العاملين - العملاء، الموردین، المجتمع و المستثمرين. الغرض ذو مستوى أعلى حيث انه طموح مثالي، أو متحد و ملهم.

ب -الأهداف و الغايات :

يوجد ميل لاستخدام هذين المصطلحين مكان بعضهما. و يقصد بالأهداف الإستراتيجية الأهداف المراد تحقيقها خلال مدى زمني متوسط إلى طويل، و يمكن أن تكون مالية مثل تحقيق زيادة معينة في أرباح السهم الواحد أو غير مالية مثل تحقيق زيادة مئوية ما في حصة السوقية. و نظريا ينبغي أن تكون هذه الأهداف قابلة للقياس .

ج- الفرص و المخاطر :

يعد التعرف على السوق جزءا هاما من العملية الإستراتيجية، و ينم بعد ذلك مقارنتها بإمكانيات الشركة و قدراتها. و يتم أيضا إجراء مسح للبيئة التنافسية للوقوف على المخاطر المحتملة التي تهدد تنافسية الأعمال .

د- السياسات :

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، إدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن ، دار النشر المكتبة العصرية المنصورة الطبعة 2007 ص34-3

في سياق إستراتيجية الشركة، تمثل السياسات القواعد أو المبادئ الموجهة أو المرشدة التي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من نموذج نجاح الشركة - بعبارة أخرى: هي ممارسات أو طرق لفعل أشياء غالباً ما تكون راسخة منذ فترة طويلة و ينظر إليها على أنها أجزاء لا غنى عنها من صيغة الشركة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة¹.

م- البدائل الإستراتيجية :

بعد تحديد رؤية المنظمة ، وبيان رسالتها ، ووضع الأهداف التي ستعمل المنظمة على تحقيقها إلى جانب دراسة عوامل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد نواحي القوة والضعف بالمنظمة والفرص والتهديدات التي تحيط بها يصبح من الممكن أن تطرح البدائل الإستراتيجية التي يمكن الاختيار من بينها.

تقسيمات البدائل الإستراتيجية :

إستراتيجية البقاء على الوضع الحالي

إستراتيجية النمو والتوسع

إستراتيجية الانكماش

تقييم واختيار البدائل الإستراتيجية :

ففي هذه الخطوة يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة ، مع كل هدف من الأهداف الإستراتيجية ، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة ، سهولة الحصول على الموارد ، 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 الإستراتيجية لتحديد مزايا وعيوب كل بديل ومن ثم اتخاذ القرار حول البديل الاستراتيجي المناسب والذي يحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ، والبديل المختار يعرف بالاختيار الاستراتيجي¹

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية.

تتم الإدارة الإستراتيجية بوضع اجزاء المنظمة في كيان متكامل و منسق و موجه لتحقيق أهداف المنظمة وهذا من خلال خطة إستراتيجية تتوافق مع كل المستويات الإستراتيجية للمنظمة ووجود مستويات متعددة للإستراتيجية في منظمات الاعمال يتوقف على حجم المنظمة و طبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها وكذلك الفلسفة الادارية التي تؤمن بها الادارة العليا ففي الالونة الاخيرة برزت منظمات تتميز بتنوع سلعتها و خدمتها مما استوجب ظهور مستويات استراتيجية و تتكون استراتيجية المنظمة من ثلاث مستويات رئيسية بحسب اكثر التقسيمات شيوعا وهي :

1/ مستوى المنظمة ككل .

¹ فيليب سادلر ترجمة علا احمد اصلاح ، الإدارة الإستراتيجية ، مجموعة النيل العربية، 2007 ص 25,26
¹ نبيل محمد واحمد عبد السلام سليم الإدارة الإستراتيجية ، دار نشر مكتب المرسي الجامعي الحديث طبعة 2007 ص 19

2/ مستوى الأعمال (القطاعات).

3/ مستوى الوظائف.

(1) استراتيجية المنظمة :

تمثل الاستراتيجية الرئيسية على مستوى المنظمة ككل إذ تهم مجموعة منتجات المنظمة بشكل عام وبصورة عامة للمنظمة في البيئة اضافة الى اهتمامها بالمركز التنافسي للمنظمة و تحديد حصتها التسويقية بجانب دورها في تنقية الاستراتيجيات الفرعية ومحاولة التنسيق فيما بينها و بمعنى ادق فهي تهم بتحليل وتعريف الفجوة الاستراتيجية و تحديد الغايات الجوهرية التي تسعى المنظمة نحو تحقيقها و بيان منهج تحديد الموارد و تخصيصها بين وحدات الاعمال داخل المنظمة .

(2) إستراتيجية وحدات الاعمال :

تركز استراتيجيات الاعمال على بيان سبل المنظمة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في احد مجالات الاعمال المحددة وقطاع معين او سوق معين او منتجات معينة وهنا نجد ان نطاق الاستراتيجية الاكثر تركيزا او اقل مدى من استراتيجية المنظمة ككل و من اهم استراتيجيات في هذا الصدد ما يتعلق بتنمية السوق و استراتيجية خطط المنتجات و الترويج و التمويل و البحوث و التطوير و تصميم نظم العمل و تحليل الاوضاع البيئية لتحديد الفرص و المخاطر المحتل ان تواجهها المنظمة .

(3) استراتيجية الوظائف :

تتم استراتيجيات الوظائف بمجال وظيفي محدد يعمل على تنظيم استغلال المورد معين للمنظمة مادي كان او بشري ويقل نطاقها الى ما بعد استراتيجية الاعمال فنجد اهتمام بتحليل احد العناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات و نقاط القوة و الضعف ويزداد التنسيق و التكامل بين الانشطة داخل الوظيفة الواحدة و تتميز الاستراتيجيات بهذا المستوى بأنها ذات طابع تشغيلي و تنفيذي قصير المدى لا يستمر تأثيرها لفترة طويلة ومن امثلة هذه القرارات الاستراتيجية اختيار الموردين و مناطق جغرافية التي سيتم التركيز عليها و طرق البيع و الإعلان وغيرها ¹.

المطلب الثالث : البدائل الإستراتيجية .

تتعد العوامل الواجب دراستها و تحليلها للمفاضلة بين البدائل الإستراتيجية المناسبة لظروف و إمكانيات المنظمة ، ومن اهم هذه العوامل :

1/ الاهداف التي يسعى التنظيم الى تحقيقها.

2/ القيود الخاصة بالفرص و المخاطر البيئية.

3/ القيود الخاصة بنواحي القوة و الضعف المتعلقة بالمنظمة.

¹ نعيم إبراهيم الطاهر كتاب الإدارة الإستراتيجية , دار النشر عالم الكتاب الحديث عمان الأردن , الطبعة 2007 , ص 40-41

4/ قيم الادارة و اخلاقياتها ، و المهارات الإدارية و التنظيمية المتاحة.

و فيما يلي نبذة عن كل عامل من هذه العوامل :

1 -الاهداف :

و تمثل الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، و السابق تحديدها من قبل ادارة المنظمة في الخطوات الاولى لصياغة الاستراتيجية المناسبة ، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية، استراتيجية او تشغيلية و ذلك بمراعاة الترابط و التنسيق بين هذه المهداف و التغلب على ما قد يكون بينها من تعارض .

2 -القيود الخاصة بالفرص و المخاطر البيئية :

يجب مراعاة ما اسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية ، سواء كان ذلك يخص البيئة العامة او البيئة الخاصة ، بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصا امامها يجب انتهازها و استثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها كما تقف على نقاط التي تمثل مخاطر و معوقات امامها فتجنبها او تقلل من اثارها .

3 -القيود الخاصة بنواحي القوة و الضعف المتعلقة بالمنظمة .

عند دراسة البدائل الاستراتيجية يجب على المنظمة ايضا مراعاة النتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع ابعاده الانتاجية و التسويقية و التمويلية و ما يخص الموارد البشرية و التنظيمية ، اذ بناء عليها تتحدد الاستراتيجية الممكن اختيارها .

و يجب ألا ننسى ان كلا من الفرص و المخاطر و القوة و الضعف يعتبران ان من اهم العوامل التي تخدم عند بيان البدائل الاستراتيجية المتاحة و الممكنة الاتباع من قبل المنظمة .

4 -قيم الإدارة و أخلاقياتها ، و المهارات الادارية و التنظيمية المتاحة :

يتوقف اتباع اي من البدائل الاستراتيجية - بجانب ما سبق ايضا - على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى الافراد الادارة العليا و كذا على اتجاهاتهم وميولهم .

تقسيمات البدائل الاستراتيجية :

يمكن وضع البدائل الاستراتيجية في عدة تقسيمات على النحو التالي :

○ استراتيجيات الاستقرار:

ترتكز هذه الاستراتيجية على فلسفة عدم اجراء اي تغيرات جوهرية في الاهداف و الخطط الحالية ، و تتضمن هذه المجموعة عدة استراتيجيات فرعية هي :

1/ إستراتيجية عدم اي تغيير.

تتطلب هذه الاستراتيجية الابقاء على الاهداف القائمة و الخطط الموضوعية ، و عدم اجراء اي تغيير عليها ، ويعتمد نجاح هذه الاستراتيجية في عدم تغيير جوهري في البيئة الداخلية و الخارجية .

2/ استراتيجية الربح .

تعتمد هذه الاستراتيجية على تخفيض كبير في حجم الموارد المخصصة للإنفاق على المصاريف الحرجة ، فالمصاريف الحرجة تعرف بأنها تلك المصاريف التي تنفق الآن و تظهر اثارها في المستقبل . ان هذا يعني ان المصاريف الحرجة تتضمن الانفاق على الجوانب ذات الصلة بالنمو المستقبلي كنفقات البحث و التطوير و الصيانة و التدريب و التأهيل و غيرها من المصروفات ذات العلاقة بالنمو المستقبلي لعمل المؤسسة . ان النتيجة التي تتمخض عن استخدام هذه الاستراتيجية تظهر على الشكل زيادة كبيرة في الارباح السنوية الصافية على حساب الشروط الضرورية لضمان مستقبل المؤسسة ، وقد تناسب هذه الاستراتيجية مؤسسة تمر في ذائقة مالية

مؤقتة تتبناها حين تتجاوز تلك الضائقة المالية لتعود بعد ذلك الى وضعها الطبيعي ، و ينصح عادة إلا تطول الفترة الزمنية التي تستغرقها هذه الإستراتيجية .

3/ استراتيجية التوقف المؤقت :

هي استراتيجية مؤقتة لتمكين منظمة الأعمال من تنظيم جهودها ومواردها لتعامل مع المستقبل الغير المؤكد و تناسب مؤسسة مرت بمراحل طويلة من النمو المتميز و تضاعف حجم اعمالها مما يتطلب وقفة مؤقتة لالتقاط الانفاس و اعادة ترتيب البيت الداخلي استعداد لمرحلة جديدة من النمو .

4/ استراتيجية التقدم الحذر الى الامام :

تعني هذه الاستراتيجية الاستمرار بحذر تجنباً للمفاجآت و تتطلب عادة مراقبة واعية متأنية لعوامل هامة غير محددة الاتجاه في البيئة الخارجية تستدعي الحذر و ممارسة عمل المؤسسة الاستراتيجي بحذر و يقظة¹.

○ استراتيجيات النمو :

تتخذ استراتيجيات النمو اشكالا متعددة و فيما يلي استراتيجيات النمو الرئيسية :

1/ استراتيجية التكامل الافقي او النمو الافقي .

تتضمن هذه الاستراتيجية قيام المنظمة بإضافة وحدات اعمال استراتيجية او اكثر او منظمة اعمال او اكثر تقوم بتصنيع منتجات متشابهة مع منتجات المنظمة ، بحيث يؤدي ذلك الى توسيع نطاق عملها و يزيد مبيعاتها و ارباحها و يغطي اسواق جغرافية جديدة ، و من مزايا تطبيق هذه الاستراتيجية الحصول على حصص السوقية اكبر و تحسين اقتصاديات الحجم الكبير ، إلا ان هذه الاستراتيجيات لا يخلو من المخاطر ، بحيث تكون المخاطرة نابعة من تركيز كل نشاط المنظمة في مجال عمل واحد .

2/ استراتيجية التكامل العمودي :

تمثل إستراتيجية التكامل العمودي بإضافة مرحلة او حلقة سابقة ، و عندها يسمى التكامل بالتكامل الخلفي ، او مرحلة او حلقة لاحقة لأنشطة المنظمة وعندها يسمى التكامل الأمامي. و من مزايا اتباع استراتيجية

¹ نبيل محمد واحمد عبد السلام سليم، مرجع سبق ذكره ص 21.

التكامل العمودي التحكم في تسويق المنتج النهائي و الرقابة عليه هذا في حال كان التكامل للإمام والتأكد من نوعية المواد والأجزاء و التحكم

في استمرار تدفق المواد والأجزاء في حال كان التكامل للخلف غير ان اتباع هذه الاستراتيجية لا يخلو من العيوب ما يلي :

أ/ عندما تطرأ تغيراً سريعاً على التكنولوجيا المتكاملة فان هذا يعرض منظمة الاعمال لأخطار التقنية الآيلة لزوال ب/ توسيع أنشطة منظمة الاعمال بما يحمل اعباء و مسؤوليات جديدة على الادارة .

3/ استراتيجية التنوع :

يوجد نوعان لتنوع هما التنوع المرتبط والتنوع الغير مرتبط :

أ/ التنوع المرتبط :

يقصد به التنوع داخل نشاط جديد يرتبط بالنشاط او الانشطة الحالية للمنظمة من خلال وجود سمة مشتركة بين واحد او اكثر من مكونات كل نشاط في سلسلة القيمة ، وترتكز تلك الارتباطات على عناصر التصنيع التسويق التكنولوجيا .

ب/ التنوع الغير مرتبط :

هو تنوع يستهدف مجالات عمل جديدة لا ترتبط باي علاقة واضحة مع الانشطة المنظمة القائمة ويمكن لتنوع المرتبط ان يخلق القيمة من خلال تقاسم الموارد او من خلال نقل الكفاءات بين الانشطة ، كما انه يمكن ان يتضمن عملية الاكتساب و اعادة الهيكلة ، حيث ان التنوع المرتبط يؤدي الى خلق قيمة بطرق متعددة مقارنة بالتنوع الغير مرتبط قد يدفع ذلك للاعتقاد بان التنوع المرتبط ينظر اليه على انه اقل انطواء للمخاطرة ، وذلك نظرا لان المنظمة تتحرك في مجال نشاط لديها المعرفة حياله ، و ربما بسبب هذه الاعتبارات تفضل معظم المنظمات الاعمال التنوع المرتبط .

إلا ان الابحاث تشير الى انه في المتوسط نجد ان منظمات الاعمال التي تطبق التنوع المرتبط تحقق ربحاً افضل بدرجة بسيطة مقارنة بمنظمات الاعمال التي تعتمد التنوع غير المرتبط .

4/ استراتيجية الاندماج وإستراتيجية الاكتساب :

ويقصد بالاندماج اتفاق بين شركتين او اكثر لإعادة التنظيم ، بحيث تصبحا منظمة اعمال واحدة .

اما الاكتساب : فيعني ان تستحوذ منظمة الاعمال على منظمة اعمال قائمة و تعتمد منظمة الاعمال على هاتين الاستراتيجيتين لدخول انشطة اخرى عندما تفتقر الى الموارد الضرورية المطلوبة للمنافسة في ذلك المجال ، و لكنها تستطيع شراء منظمة اعمال قائمة تمتلك هذه الكفاءات كما تفضل منظمة الاعمال الاستراتيجية الاكتساب و الاندماج كأسلوب دخول الى اعمال جديدة عند ما تستشعر الحاجة الى ضرورة التحرك السريع على اسلوب المشروعات الداخلية التي تتميز بالبطء ، و غالبا ما ينظر لعمليتي الاكتساب و الاندماج

ج على انهما اقل مخاطرة بسبب عدم التأكد ، و اخير تعد استراتيجيتنا الاكتساب و الاندماج اسلوب دخول المفضل عندما يكون المجال الصناعي المزمع الدخول اليه قائما على اسس راسخة .

إلا ان هنالك ادلة دامغة على ان كثيرا من عمليات الاكتساب و الدمج تفشل في اضافة قيمة للمنظمة التي تنتهجها . وهناك ثلاث اسباب رئيسة وراء ذلك هي :

أ/ غالبا ما تعاني منظمات الاعمال صعوبة في احداث تكامل بين ثقافات المنظمة في الشركة .

ب/ الدراسة و المراجعة الغير الكافية قبل عمليتي الاكتساب او الدمج .

ج/ ان اكتساب منظمات الاعمال التي يتم تداول اسسها بشكل عام يعد مكلفا جدا .

5/ المشروعات المشتركة :

تعرف المشروعات المشتركة بأنها قيام منطمتين او اكثر من منظمات الاتفاق على الشراكة فيما بينها لانجاز مشروع مشترك ، و تتسم هذه المشروعات المشتركة بكيان مستقل عن كيان المنظمات السابقة ، و عادة تقدم كل وحدة من المنظمات المشاركة كأفضل ما لديها لمشروع مشترك و يمكننا اجمال اهم اسباب التي تدعو المنظمات لإتباع استراتيجية المشروعات المشتركة بما يلي:

أ/ دخول في اعمال لا تستطيع المنظمة في ظل امكانياتها القيام بها .

ب/ اقتسام التكاليف والمخاطر و الارباح .

و بالطبع هنالك بعض العيوب لهذه الاستراتيجية و اهمها :

أ/ منظمة الاعمال التي تدخل في مشروع مشترك عادة ما تتحمل مخاطر التفريط بمهاراتها المعرفية لصالح شريكها الذي يمكن ان يستخدم تلك المهارات في التنافس مباشرة مع المنظمة في المستقبل .

ب/ يجب على الشركاء ان يتقاسموا الرقابة والتحكم ، و اذا ما كان لكل شريك فلسفة خاصة التي تختلف عن الاخر فيما يتعلق بإدارة المشروع فانه في هذه الحالة يمكن ان يبرز العديد من المشاكل ، كما ان الصراعات حول كيفية ادارة المشروع المشترك قد يترتب عليها التمزق و فشل المشروع¹.

○ استراتيجيات الانكماش :

يشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الاستراتيجية ، و تعتبر اقل البدائل شعبة لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها . وفيما يلي الاستراتيجيات الرئيسية منه:

1/ استراتيجيات التخفيض :

يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الانشطة الحالية مع مزيج الانشطة ذاته .

و من مبررات التي تدعو لإتباعها ما يأتي :

أ/ تغير الظروف الاقتصادية و التي تؤدي الى تخفيض الطلب على المنتجات .

ب/ محدودية الامكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات او المصروفات الغير الضرورية .

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سابق ذكره ص 186

ج/ عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية ازاء المنافسين عنها تلجأ الى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل اقل لكنها ذات كفاءة و فعالية اعلى .

2/ استراتيجية الحصاد :

اي تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من اجل تعظيم السيولة على المدى القصير و المتوسط فيها و رغم ان هذه الاستراتيجية تبدو مقبولة نظريا إلا أنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي فعندما يتضح ان الوحدة تتبنى استراتيجية الحصاد فان معنويات الموظفي الوحدة وثقة عملائها و مورديها في استثمار عملياتها تبدأ في التدهور ، و اذا ما حدث ذلك و هو ما يحدث غالبا فان التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن ان يجعل الاستراتيجية غير مجدية .

3/ استراتيجية التجرد :

و تعني بيع وحدة نشاط او اكثر في حالة تشغيل الى صاحب اعلى عطاء مقدم ، و هناك ثلاث انواع من المستثمرين هم : مستثمرين مستقلون و عادة ما يشار لتخلص بالبيع من وحدة النشاط لهم ب (spin off) ، و منظمات الاعمال الاخرى ، و ادارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع و يشار للتخلص من وحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الادارية على كامل الحصة ، (mbos).

4/ استراتيجية البيع :

و تعني خروج المشروع من السوق و ذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) الى طرف اخر ، و لا يجب اللجوء الى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل ، او في حال وجود فرص بديلة انجع من المشروع الحالي ، او لوجود احد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء ، و هنالك عدة صور لبيع المشروع منها البيع نقدا، او عن طريق سندات طويلة الاجل .

5/ إستراتيجية التصفية :

هي نوع من خروج المشروع من السوق و ذلك بنقل ملكية وحدات المشروع و موارده كأجزاء إلى مشاريع أخرى ، و بناء على التصفية يتم إلغاء اسم منظمة الأعمال و ينتهي الوجود القانوني للمشروع ، وعند القيام بتصفية المشروع يجب تجزئة الموارد المشروع في صورة قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع ، أجزاء نصف مصنعة خامات آلات مباني و كل جزء يباع على حدى في مرحلة¹ .

مطلب الرابع: أنواع الإستراتيجية .

يمكن تصنيف الاستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى ثلاثة أنواع رئيسية وهي على النحو التالي

- الإستراتيجية الهجومية : هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجها بالاهتمام بالظروف البيئية التسويقية او البيئة التنافسية للمنظمة ، وتستهدف بناء المركز التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب او

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سابق ذكره ص-188-189-190

طرق قد تأخذ أشكالاً متعددة منها : التوسع ، تنمية السلع ، تنمية السوق ، تنويع ، ابتكار والتحديد ، غزو الأسواق الجديدة ، تقديم السلعة ، وغيرها.

○ **الإستراتيجية الدفاعية :** وهذا النوع من الإستراتيجية يكون موجهاً بالدرجة الأولى بالاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي بالبيئة الداخلية حيث تستهدف إما علاج جوانب الضعف أو تهديدات داخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو اعدت بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوى العاملة كما تستخدم هذه الاستراتيجيات لمواجهة السوق أو البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية) .

مثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة وغيرها

○ **إستراتيجية الاستقرار :** على عكس ما قد يتصوره البعض فإن إستراتيجية الاستقرار قد تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت. وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في السلعة / الخدمة أو الأسواق .

كما يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الموارد في اتجاه معين كما إن إستراتيجية الاستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الإستراتيجية أو الاتجاه الدفاعي في بعض الأحيان .

باختصار يمكن القول إن إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالسلع أو الخدمات المقدمة أو الأنشطة أو الأسواق ويمكن للمنظمة تبني إستراتيجية الاستقرار في الظروف الآتية :

- استمرار المنظمة في خدمة نفس السوق /المستهلك بنفس السلعة أو الخدمة
- تركيز القرارات الإستراتيجية بالمنظمة على أجزاء التحسينات الإضافية أو تطوير أساليب الوظائف (الأنشطة الوظيفية ، كالتسويق و الإنتاج)
- قناعة المنظمة بحصتها الحالية من السوق
- وصول السلعة التي تقدمها المنظمة إلى مرحلة النضوج
- إنتاج سلعة أو تقديم خدمة غير قابلة للتطوير أو المنافسة من قبل السلع البديلة لمدة طويلة أو على الأقل في الآجال القصيرة

أما بالنسبة للأسباب التي قد تكمن وراء تبني المنظمة لاستراتيجيات الاستقرار فيمكن تلخيصها على النحو الآتي :

- إدراك المنظمة واقتناعها بمستوي النجاح أو الأداء المحقق،(سنستمر في العمل بنفس الطرق و الأساليب طالما أننا نعمل في الإطار المرسوم و الصحيح دائما
- إستراتيجية الاستقرار أقل خطورة من غيرها (فالتغيير عادة ما يحمل في طياته الكثير من الأخطار
- الاستقرار النسبي للبيئة التي تعمل فيها المنظمة واحتوائها على قليل من التهديدات أو الفرص

• التوسع الزائد عن الحد أي المغالاة في التوسع قد يؤدي إلى عدم الكفاءة

عدم وجود فجوات أداء جوهرية بين مستوي تحقيق الأهداف في المستقبل وذلك المستوي المتوقع تحقيقه أو المأمول الأمثل.¹

المطلب الخامس : التخطيط الاستراتيجي

1 -تعريف تخطيط و ماهية التخطيط الاستراتيجي:

أ -تعريف التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه "التدبير الذي يرمي إلى مواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف محددة"، ويعد التخطيط من أهم وظائف الإدارة العامة، وهو الفكرة التمهيدية السابقة لتنفيذ أي عمل من الأعمال. ومن خلال التخطيط يستطيع القائد الإداري تحديد الهدف المنشود والوسائل الكفيلة بتحقيقه بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب ولاسيما أن الأعباء التي أُلقيت على عاتق الدولة جسيمة جداً، ولا يمكن تحقيقها بصورة عشوائية وعفوية .

ب -التخطيط الاستراتيجي:

عرف DRUCKER التخطيط الاستراتيجي "بأنه عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وأثارها في المستقبل ، وتنظم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ، وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام التنفيذ العكسية للمعلومات".

كما عرف STEINER "انه اتخاذ قرارات بناء على معلومات عن مستقبلية القرارات الحالية ووضع الأهداف و الاستراتيجيات و البرامج الزمنية و التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة".

و التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة للإجابة على التساؤلات التالية :

1- ما مؤسستنا؟

2- ما الذي ستكون عليه ؟

3- ما الذي يجب أن تكون عليه ؟

4- كيف يمكن تحقيق ذلك ؟

بالنسبة للتساؤل الأول ما مؤسستنا؟ تبدأ المؤسسة في تحديد أهدافها العامة التي تحدد وضع المؤسسة بالنسبة للبيئة و نقطة البداية في تحديد الأهداف هي المستهلك، ما الذي يراه المستهلك ما يفكر فيه؟ ما الذي يرغب فيه ؟ و في أي وقت ؟ نظرا لأن رصا المستهلك هو هدف مؤسسة تنتج سلع أو خدمات فإن هذا يتطلب بحث أنواع المستهلكين و حاجياتهم وقيمهم و رغباتهم...الخ.

¹ عبد سلام أبو القحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، مكتبة إشعاع لطباعة و نشر و توزيع الطبعة الثانية 1997ص 281-283

و العمل على إشباع حاجات هؤلاء المستهلكين، وهذا ينقلنا إلى الإجابة عن السؤال الثاني : ما الذي ستكون عليه مؤسستنا ؟ وهذا يتطلب ضرورة اخذ المستقبل في الحسبان عند اتخاذ القرارات الحالية لتحقيق البقاء و النمو و التكيف للمؤسسة، و يتطلب ذلك معرفة متغيرات البيئة التي لها تأثير على رسالة المؤسسة ، و أهدافها وكيف تأخذ هذه المتغيرات في الحسبان عند اتخاذ القرارات ، و هذا يقودنا للجواب عن السؤال الثالث : ما الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة ؟

مما يتطلب دراسة الفرص التي يمكن أن تخلقها لتحسين أوضاعها وتحقيق أهدافها، أما فيما يخص الجواب عن السؤال الأخير : كيف يمكن تحقيق ذلك ؟

فهذا يتطلب معرفة قدرة المؤسسة من حيث مردود و تجهيزها لتحقيق أهداف التخطيط الاستراتيجي.¹

2 - أهداف التخطيط الاستراتيجي :

يمكن ذكر أهداف التخطيط الاستراتيجي في مايلي:

* توفير إطار لترشيد الإدارة في اتخاذ القرارات .
* زيادة سيطرة الإدارة علي المواد المتاحة ، وترشيد تخصيصها و تعظيم العائد من استخدامها وذلك لحدود القيود المفروضة عليها .

* تدنيه ظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل الاجتماعية و لاقتصادية و السياسية و التكنولوجية المحيطة و ذلك لتنبؤ بها وتشخيص أثارها علي حركة الإدارة و تحديد القيود التي تفرضها واستنباط الأساليب و الأدوات لتعامل معها وتقييد أثارها ، وتحديد الفرص المتاحة لها بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة
* تحقيق القدرة علي التأثير و القيادة بالنسبة للمنتج و السوق و الجانب التكنولوجي بدلا من أن تكون قرارات المؤسسة بالنسبة لهذه الجوانب هي ردة فعل الأحداث الجارية و مجرد الاستجابة لها
* تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط ، وتعميق فهم المسيرين لدورهم في تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية ، و الالتزام بها.

* تحقيق الحوار المستمر عن مستقبل المؤسسة بين الإدارة العليا و الوسطي ، بين التنفيذ و الاستشارة ، وبين الأقسام الوظيفية و قسم التخطيط ، وبين الإدارة و النقابات ، وبين المؤسسة و المتعاليين معها أو المتصلين بها كالمستهلكين و الموردين و المتعاملين...² الخ

3- خصائص التخطيط الاستراتيجي :

إن الطريقة المثلي لفهم التخطيط الاستراتيجي هي تفهم الخصائص و المميزات التي يتصف بها ، ويمكن ذكرها كما يلي :

أ -الدينامكية :

¹ محمد علي سالم كتاب أساسيات التخطيط الاستراتيجي مؤسسة التعليم الراقي و التدريب المهني مكتبة بخاري الطبعة 2003 ص 42.
² دكتور عابدة سيد الحطاب، الإدارة و التخطيط الاستراتيجي، دار الفكر العربي الطبعة 1985 ص 64 .

التخطيط الاستراتيجي يجب أن يتصف بالدينامكية و التغير حتى يستطيع أن يتكيف مع البيئة المحيطة بالمؤسسة
ب - الاستمرارية:

التخطيط الاستراتيجي يجب أن يكون عملية مستمرة من حيث تغيير محتوياته ، وذلك لأنه المحيط الخارجي يتغير باستمرار، ولا يستطيع التنبؤ بنوعية التغيرات .

ج- الاستجابة :

بما أن التخطيط الاستراتيجي يساعد المؤسسة أن تكون مرنة فهذا ضمناً معناه أنه يساعد على أن يساعد على أن تستجيب للتغيرات الخارجية ، وهذه الاستجابة تكون عن طريق تتبع ورسم استراتيجيات دفاعية و هجومية

التخطيط الاستراتيجي قبل أن يوضع يجب أن يتم على أساسه تحليل شامل للمؤسسة ، خاصة المحيط الداخلي لها ، واستعداد المؤسسة لتكريس كافة الجهود المادية و البشرية لتجميع المعلومات و تحليلها و تقييمها بهدف وضع و تنفيذ أهدافها

د- الإبداع :

التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية خلق و ابتكار جديد ، جمع المعلومات الجديدة التي تساعد المؤسسة على التكيف مع مستجدات المحيط الخارجي ، و لهذا فأعضاء المؤسسة (المخططين ، الإحصائيين ، التقنيين ... الخ) يجب أن يتصفوا بميزة القدرة على الإبداع و التحليل للمعلومات وهذا يتحقق عن طريق العمل الجماعي للمؤسسة

هـ- المرونة :

نحكم أن المحيط الخارجي للمؤسسة يتصف بدرجة عالية من عدم التأكد ، يجب أن يكون التخطيط الاستراتيجي مرن حتى يستطيع التأقلم و التكيف مع المتغيرات الخارجية
التخطيط الاستراتيجي عملية مرشدة توجه عمل المؤسسة مستقبلاً لتحقيق رسالتها¹

4- معوقات التخطيط الاستراتيجي :

رغم أهمية تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي ، إلا أنه توجد بعض العوامل كما أثبتت الدراسات ، تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب خاصة في الدول النامية ، كما وجد PETER et T.BERNARD أن مشكلات التخطيط الاستراتيجي تشمل ما يلي :

- 1 - تميل الإدارة إلى تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات و المشكلات ، ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي للتسيير .

¹ محمد علي سالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 55

- 2 - استغراق عملية التخطيط الكثير من الوقت و المال .
- 3 - غالبا ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية و الكمية و تتجاهل كثير من الاعتبارات مثل العوامل الاجتماعية، كما انه غالبا ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد الأكثر من استقصاء و بحث خصائص المؤسسة و مستقبلها
- 4- يلائم هذا النوع من التخطيط المؤسسات ذات الحجم الكبير على المؤسسات ذات الحجم الصغير ، كما أنه هناك عوائق في السلوك التنظيمي تؤثر على عملية التخطيط منها:
 - أ) الاعتقاد لأن التخطيط الاستراتيجي هي مسؤولية هيئة مختصة في التخطيط و ليست مسؤولية إدارة كافة المستويات .
 - ب) توفر النظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون الارتباط بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
 - ج) وضع نظم جديدة في التخطيط دون مشاركة الأفراد فيها و يؤثر ذلك على سلوك الأفراد داخل المنظمة بصفة عامة ، أي دون هيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية . بمعنى هيئة الأفراد لتطبيق القرارات الإستراتيجية .
 - د) دعم توفر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة و إذا توفرت فغالبا ما تكون ناقصة أو لا تلقى الفهم المقبول.
 - هـ) عدم تشجيع التفكير الابتكاري لسيطرت نمط التنظيم البيروقراطي و القيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم¹.

¹دكتور عابدة الحطاب مرجع سابق ص62-63

المبحث الثاني : ماهية الإدارة الإستراتيجية

سنستطرق من خلال هذا الفصل إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية و أهم مكوناتها.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة. وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية بسبب التغير السريع والمتطور في النصف الثاني من القرن العشرين لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير ، وبسبب نشوء منافسة عالية في بيئة الأعمال ، كما أنه وبسبب وجود الظروف البيئية غير المؤكدة ، وبسبب ضرورة الاستجابة لتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ، وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية ، ولكي تخصص الموارد التنظيمية بما يضمن تحقيق الأهداف والغايات الرئيسية في المنظمة ، ومن ثم الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب أو التقليل من تهديدات البيئة الخارجية أو الداخلية المحتملة . فقد أدى اهتمام الرواد والباحثين الإداريين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل (السياسية ، الاقتصادية ، الاجتماعية ، الفنية ، القانونية ، ...) إلى استبدال مصطلح سياسات الأعمال الذي كان منتشراً في ذلك الحين إلى ما أصبح يطلق عليه مصطلح الإدارة الإستراتيجية نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية .

تعريف الإدارة الإستراتيجية :

إن الوصول إلى تعريف واحد و متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعد صعب المنال حيث نذكر من أهم التعارف ما يلي :

حسب تومبسون و ستريكلاند Strickland & Thompson : هي " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد ، واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " ¹.

¹ زكريا مطلق دوري، تلخيص محمد نسوان اطاس، إعادة عرض كتاب الإدارة الإستراتيجية الأكاديمية العربية المفتوحة 2005 ص 06

وعرف جلويك **Glueck** الإدارة الإستراتيجية بأنها : "و يرى إن الإدارة الإستراتيجية تعنى باتخاذ لقرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها و اختفاءها من السوق و تشييعها إلى مئوها الأخير و من ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلاءم مع المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية".

و من وجهات نظر روبرت **Robert** نجد أن الإدارة الإستراتيجية "تمثل عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص و إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غايتها و أهدافها المنشودة".²

تعريف شار بلين charplin عرف الإدارة الإستراتيجية "بأنها عملية صياغة و تنفيذ الخطط و الأعمال المتعلقة بالقضايا الجوهرية و شاملة ذات الأهمية المستمرة للمنظمة ككيان كما يمكن وصف الإدارة الإستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات و الإجراءات التي تؤدي إلى بناء استراتيجيات كفؤة و تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة".¹

حسب د. سعد غالب ياسين:هي " منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة".

حسب معهد ستانفورد : " هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها و تنظم مواردها وتنظم جهودها الرئيسية للتحقيق أغراضها".

و خلاصة القول أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.²

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الإستراتيجية.

تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها على هدى من الدراسات الإستراتيجية العديد من المزايا والمنافع ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعو الإستراتيجية وتحقيق عنصر المبادأة لتفاعل المنظمة مع بيئتها ، بجانب إمكانية تحقيق المنظمة للعائد الاقتصادي المرضي ، وتخصيص مواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية وفي ما يلي نتناول بعض المزايا التي تعود على المنظمات من جراء اهتمامها بالإدارة الإستراتيجية.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي نفس مرجع سابق ذكره ص 34

¹ طاهر محسن منصور الغالي و وائل محمد الصبيحي إدريس، مرجع سبق ذكره ص 48

² سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال مذكرة، لنيل شهادة ماجستير، 2007-2008 جامعة تشرين.

وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية : إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها ويقدم لنا " ليو نتياديد " في دراسته عن سياسة التنويع نتائج مقارنة أجراها لاتحاد الأعمال الأمريكية دليلاً على أهمية اتخاذ القرارات الإستراتيجية ، حيث قارن بين بعض المنظمات العاملة في مجالات الكمبيوتر ومتاجر التجزئة ، وأوضح أنه على مدى عشر سنوات أو عشرين سنة نجحت إحدى منظمتين كانتا متساويتين في السوق في بداية الفترة ، وفشلت المنظمة الأخرى نتيجة تبني المنظمة الأولى قرارات إستراتيجية أفضل ، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة في توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور . أما المنظمات التي فشلت فلا يرجع فشلها إلى عيوب واضحة في حجمها أو مواردها المالية ولكن يرجع السبب إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الإستراتيجي . وهكذا يمكن القول أن الشركات التي تهتم بوضع إستراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحاً ملحوظاً في إنتاجيتها ومبيعاتها وأرباحها ، بما يمثل عامل حفز

لغيرها من الشركات للاهتمام والعناية ببناء وصياغة الإستراتيجية المناسبة لها.

التفاعل البيئي على المدى البعيد : لا تستطيع منظمات الأعمال التأثير في ظروف ومتغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاقتصادية أو الاجتماعية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الإستراتيجية . التي تمكنها من التأثير في بيئتها ، وليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، ومن ثم يمكن للمنظمة أن تحظى باستغلال الفرص المتاحة وتقلل من أثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية ويحسن من عوامل الضعف الداخلية.

تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرصية : أثبتت بعض الدراسات البحتة أن هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية والمالية للمنظمة ومدى اهتمامها بإدارة إستراتيجياتها طويلة المدى وتحريها دقة اتخاذ القرار الإستراتيجي .

تدعيم المركز التنافسي : إن الإدارة الإستراتيجية تقوى مركز المنظمات في ظل الظروف التنافسية الشديدة المحلية أو الدولية ، وتدعم مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، وتساعد المنظمات على الاستفادة من مواردها وثرواتها الفنية والمادية والبشرية نظراً لإتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق.

القدرة على إحداث التغيير : إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات ذات تحديات ونظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير والتصحيح والاكتشاف ، فالقائمون على وضع وصياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير أكثر منه تحدى ومعوق .

تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة : تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه جهود المنظمة التوجيه الصحيح في المدى البعيد ، كما تسهم في استخدام مواردها وإمكاناتها بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف¹.

المطلب الثالث :مراحل الإدارة الإستراتيجية.

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية تشكل في مجملتها عملية ذات خمس خصائص أساسية وهي:

- 1 - لا يمكن البدء في مرحلة إلا قبل الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
 - 2 -جودة آل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها.
 - 3 -مراحل الإدارة الإستراتيجية متداخلة ومتكاملة، فالتغيير الذي يحدث في أي منها يؤثر على المراحل الأخرى سواء السابقة أو اللاحقة لها.
 - 4 -إن الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة، فعملية تقييم ورصد التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لا تتوقف بل تتم على فترات دورية.
 - 5 -لا بد من وجود تدفق مستمر للمعلومات بواسطتها مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.
- وتتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاث مراحل رئيسية هي:

- 1 مرحلة التصميم.
- 2 مرحلة التطبيق.
- 3 مرحلة التقييم.

أولاً :مرحلة التصميم:

ويطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك البيئة الخارجية، ومن ثم أيضاً تحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية، والاستراتيجيات الوظيفية. وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات باختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، وتنبغي أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة حيث إن نتائجها ذات أثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والأسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة، والبحوث التي سوف تجري والموارد التي سوف تستخدم.

ثانياً :مرحلة التطبيق:

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 39-40

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، أما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات. وفي حين تحتاج مرحلة التصميم إلى نظرة فلسفية فإن هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في هذه المرحلة السابقة. وأهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية. ويحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلافة ليست تقليدية.

ثالثاً: مرحلة التقييم:

تخضع آل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط. ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية وبالتالي اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم الإستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الإستراتيجية¹.

المطلب الرابع : الرقابة الإستراتيجية.

1- مفهوم وأهمية الرقابة الإستراتيجية

هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد انتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية، إلا أن المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية (وهذا يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً) وقد تحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة، وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسئولون عن الإجابة عن التساؤلات التالية .

1/ هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ و

هل هناك حاجة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية؟

2/ كيف يمكن وصف الأداء: هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات

تصحيحية؟

و في ضوء ما سبق تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها :

¹دكتور نعيم إبراهيم الطاهر، نفس مرجع سابق ص36.

3/عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة .

4/يقوم بها المدراء الإستراتيجيون في المنظمة .

5/تهدف إلى التقويم ما تم تخطيطه و منع الوقوع الخطأ قبل حدوثه و تقويم العملية التنفيذية (الجارية و

اللاحقة) و ذلك لجعل أداء المنظمة في أحسن الحالات .

إما عن أهمية الرقابة الإستراتيجية فتحدد ثلاث نقاط رئيسية :

1/توفر الرقابة الإستراتيجية الفعالة تغذية مرتدة خاصة بمدى جودة أداء المنظمة و أعضائها في وقت المناسب.

2/تقدم الرقابة الإستراتيجية الفعالة وسائل تحفز الموظفين كثيرا للعمل من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة .

3/الرقابة الإستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة مع الأحداث بعد وقوعها, اذ تعني أيضا وضع المنظمة في

الطريق الصحيح,و استباق الأحداث المتوقعة,والاستجابة السريعة للفرص و التهديدات الجديدة .

2-خطوات الرقابة الإستراتيجية

يمكن تحديد الخطوات الرقابة الإستراتيجية بثلاث خطوات رئيسية :

1.مراجعة الافتراضات الخاصة بالإستراتيجية :

يتوجب على المدير الاستراتيجي أن يهتم بمتابعة أي تغييرات يمكن أن تحدث في الفرص و التهديدات و نقاط

القوة و ضعف التي بنيت عليها الإستراتيجية و السؤال هو ليس في تغير هذه العوامل فقط في بل لابد من

الإجابة أيضا على ما يلي :

1/هل تم إضافة قوة داخلية أخرى؟و ما هي ؟

2/هل هناك ضعف داخلي آخر؟و ما هو ؟

3/هل هناك فرص خارجية أخرى و ماهي؟

4/هل هناك تهديدات خارجية أخرى؟و ما هي ؟

ويرى الباحث ضرورة اعتبار الخطوة التالي ذكرها كخطوة رئيسية ثانية من خطوات الرقابة الإستراتيجية .

قيام المنظمة بالرقابة الوقائية,و هذا النشاط يمنع وقوع الخطأ عن طريق توفير كل ما يلزم من اجل انجاز

الإستراتيجية بشكل جيد .

2.قياس الأداء التنظيمي :

هو نشاط مهم يتضمن مقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية من اجل تحديد الانحرافات,و اذا ما اراد

المدراء الإستراتيجيون الإلمام بصورة حقيقة عن مدى الانجازات العملية على كل مستويات المنظمة يتوجب

عليهم ان يحدثوا تكاملا بين المعلومات الكمية و النوعية :

1/التي تقيس كفاءتها.

2/ التي تقيس جودتها.

3/ التي تقيس التطورات الحاصلة فيها.

4/ التي تقيس استجابتها لحاجات و رغبات العميل .

و يجب أن تستخدم المعلومات السابقة في ثلاث مقارنات هي :

1. مقارنة أداء المنظمة مع أدائها السابق.

2. مقارنة أداء المنظمة بالنسبة للمتنافسين.

3. مقارنة أداء المنظمة بمعايير الصناعة .

3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

إن المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة تتجسد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهيئ الظروف للمنظمة

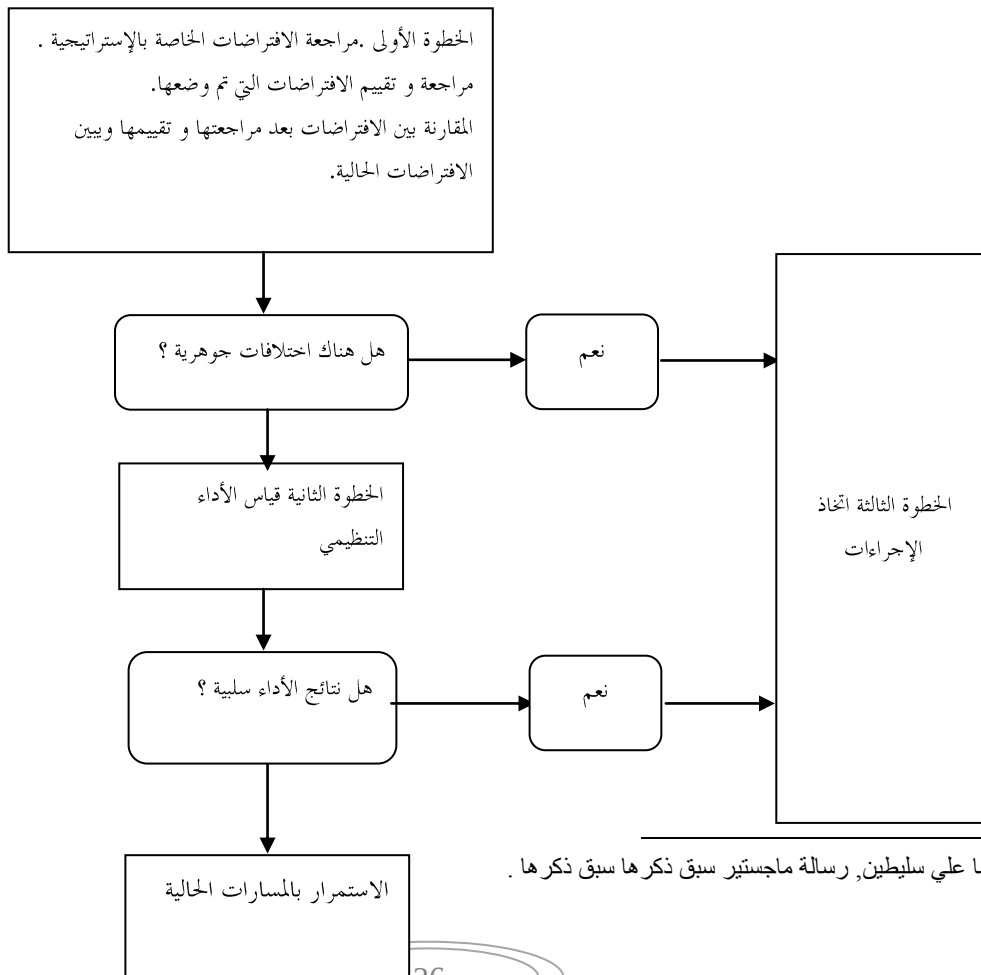
للتحقيق أهدافها، و على سبيل المثال إحداث تغييرات في هيكل المنظمة .

و الجدير بالذكر إن اتخاذ الإجراءات التصحيحية قد يزيد من قلق المدراء و الموظفين، لذلك فإن المشاركة في

فعاليات التقويم هي واحدة من أفضل الطرق للتغلب على مقاومة التغيير. ويوضح الشكل رقم (01) الإطار

العام لرقابة الإستراتيجية .

و فيما يلي لدينا الشكل رقم (01) و الذي يمثل الإطار العام للرقابة.¹



¹سوما علي سليطين, رسالة ماجستير سبق ذكرها سبق ذكرها .

الإطار العام للرقابة الإستراتيجية.

المطلب الخامس: التحليل الاستراتيجي.

ينطلق التحليل الإستراتيجي من منهج شامل للمركز التنافسي الحالي للمنظمة من خلال الفرص و التهديدات الحلية و المتوقعة في بيئة الأعمال المنظمة من جهة ، ولي عناصر القوة و الضعف الذاتية الموجودة في داخل المنظمة من جهة أخرى.

أ - تعريف التحليل الاستراتيجي :

هناك عدة تعاريف نذكر من أهمها مايلي :

حسب اليسون و جود : التحليل الاستراتيجي هو عملية نظامية توافق من خلال إحدى المنظمات , ويلتزم بذلك الشركاء الرئيسيون في المنظمة على أولويات التي تعتبر ضرورية لتحقيق أهدافها , و في نفس الوقت تستجيب للبيئة المحيطة بها .

ويعرف أيضا على انه مجموعة من المراحل المتسلسلة و المتلاحقة تهدف إلى دراسة وتحليل العوامل والتغيرات المؤثرة في اتجاهات و مستقبل الوحدة الاقتصادية, وتحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية و البيئة الخارجية و دراسة طبيعة العلاقات الداخلية و التفاعلية بين هذه التغيرات .

حسب جنكس و ديزني : التحليل الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات ووضع الأهداف و استراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية و تنفيذها و متابعتها .

و يعرف أيضا على انه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية و تحديد الميزة التنافسية أو الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية, بحيث يساهم ذلك في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها و مركزها الاستراتيجي .

و ينظر للتحليل الاستراتيجي على انه عملية اختيار أهداف المنظمة و تحديد السياسات و الاستراتيجيات اللازمة لتحقيق الأهداف و تحديد الأساليب الضرورية لضمان تنفيذ السياسات و الإستراتيجية الموضوعية ,و يمثل أيضا عملية تخطيط طويلة المدى يتم إعدادها بصورة رسمية لتحقيق الأهداف .

كما يعرف أيضا على انه عملية اتخاذ القرارات مستمرة بناءا على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات و أثرها في المستقبل, ووضع الأهداف و الاستراتيجيات و البرامج الزمنية,و التأكد من تنفيذ الخطط و البرامج المحددة .

و تتطلب مرحلة التحليل الاستراتيجي تجميع كم هائل من البيانات و المعلومات عن خلفية الأعمال للمساعدة في اتخاذ القرارات السليمة,فالحقائق المتوفرة لدى القائمين على التخطيط ستؤثر بالتأكيد على التوجهات نحو القرار المتخذ.

و تصنف البيانات المطلوبة لعملية التحليل الاستراتيجي إلى :

1-المعلومات التاريخية و التي توضح القيم السابقة للظواهر و اتجاهاتها للزيادة او انخفاض او ثبات,و قيمة المعلومات التاريخية تمكن من استخلاص بعض المؤشرات الأساسية التي تدل على الاتجاهات المستقبلية للظاهرة .

2-المعلومات الحاضرة,وهي تصف لبعاد الموقف كما هو في نقطة الزمن الحالية وهي معلومات قيمة,و تتوقف فعاليتها في خدمة أغراض التخطيط على مدى السرعة التي تصل بها إلى الإدارة .

3- المعلومات المستقبلية,و هي التنبؤات بالإحداث المحتمة في المستقبل و التي على أساسها تضع الإدارة تقديراتها و تبني توقعاتها,و هي أساس هام لعمليات التخطيط عموما .¹

ب -مجالات التحليل الإستراتيجي

ابتسمت مجالات التحليل بالاختلاف النوعي و الكمي استجابة للتطورات التي تواجهها المنظمات العملاقة ، و المنظمات متعددة الجنسيات الدولية و العامة في محيط أعمالها الذي يتصف هو الآخر بتغير و التعقيد و الغموض ، وأسهم التراكم المعرفي بحثا ودراسة وتأليفا من نخبة الباحثين في المراكز المتخصصة بالإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي في ظهور حالة إخلاف تلك ، إلا أنا القاسم المشترك لجميع الجهود العلمية هو الوقوع في جميع أنواع التحليل في حدود عالين هما المحيط البيئي الخارجي و المحيط أنظمي الداخلي متعددة أو ومتجمعة كما لم يكن هذا مانعا أما بروز العديد من التحليلات واستخدام أدوات التحليل هي الأخرى متنوعة.

كما أنه هناك عوامل عامة ينبغي مراعاتها لتوجيه الحركة عبر مجالات التحليل و التمثل في ما يلي :

عوامل خاصة بالمنظمة : وتشتمل علي مايلي

*طبيعة الأنشطة الحالية المفتوحة.

¹صريرة محمد , التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية, 2007 ص 22 .

- *الحصص السوقية و المطلوب البحث عنها.
- *المركز في الأسواق الحالية و المحتملة.
- *الزبائن الأساسيين الحاليين و المطلوب البحث عنهم.
- *موقع المنظمة باعتماد أسلوب سلسلة القيمة.
- *تصورات الأطراف ذوي المصالح عن المنظمة.
- *قوة رأس المال .
- *تركيب رأس المال .
- *المنتج ودورة حياته.
- *الخبرة الإدارية.

عوامل الجذب الاستقطاب: وتشتمل على العوامل الآتية.

- *حجم السوق الحالي و المطلوب البحث عنه
- *مواقع والأسواق الحالية و المطلوب البحث عنها.
- *حالة السوق من النمو و النضوج واستقرار وإضراب وتراجع.
- *تركيب السوق المستهدف.
- *ربحية السوق المستهدف.
- *حالة المنافسة في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.
- *الدخول للسوق والقيود الموجودة.
- *حالة القطاع التكنولوجي الحالي و المطلوب البحث عنه.
- *التصورات عن القطاع الذي تنتمي المنظمة له وما يرتبط به

إعتبارات البيئة وتتألف من:

- *الأنشطة النظامية / القانونية .
- *المدرجات العامة للمنظمة و القيود و العوامل القانونية.
- *المعطيات الاجتماعية وعلاقة المنظمة بالمجتمع والتزامها الاجتماعية .
- قوة العمل في البيئة .
- *العوامل الأخلاقية خاصة ما يتعلق بطبيعة الأنشطة والعلاقات بين الكادر والمجتمع.
- *الأوجه العامة للاستقرار والإضراب والالتأكد.¹

ج- تحليل عناصر البيئة الخارجية و الداخلية

¹ الدكتور نعيم عباس خضير الحفاجي، الإدارة الإستراتيجية، مداخل و مفاهيم و عمليات، دار الثقافة لنشر و توزيع 2008 ص 89

حتى نتعرف أكثر على عملية التحليل الإستراتيجي سنتطرق باختصار إلى تحليل كل من البيئة الخارجية والداخلية .1- تحليل البيئة الخارجية :

يعرف ع اللطيف خمخام : البيئة الخارجية بصفة شاملة على أنها(كل ما هو غير المؤسسة)

كما يعرفها (DALLOZ) على أنها :

مجموعة العوامل السوسيو - اقتصادية socio-ecomique والتي تؤثر على المؤسسة ، كالدولة ، التشريع الاجتماعي

— la legislation sociale — المالي ، التجاري ، جماعات الضغط ، النقابات ، جمعيات المستهلك ، وغير ذلك ، إذ انه هناك محيط ، سياسي ، اقتصادي ، اجتماعي ، تقني ، غير ذلك.

ويمكن أن ننظر للبيئة الخارجية للمؤسسة على انه تمثل :

" مجموعة العناصر أو المتغيرات المؤثرة على نشاط المؤسسة ، فهذه الأخيرة لا تنشط في فراغ بل هي على علاقة تبادلية مع كل عنصر من هذه العناصر ، وبالتالي فان - المحيط قد يكون عاملا مساعدا ، وقد يكون عائقا أمام المؤسسة .

ويمكن أن ننظر إلى البيئة الخارجية على أنها تتكون من جزأين من المتغيرات أو العوامل :

1- البيئة العامة (الكلية) .

2- البيئة الخاصة.

ويعتمد تحليل البيئة الخارجية بدرجة أولى على جمع المعلومات المختلفة الخاصة بعوامل هذه البيئة .

وعملية الجمع تحتاج إلى اجتماع يضم كل إطارات المؤسسة يرأسهم رئيس مجلس الإدارة، وبالتالي من خلال هذه المعلومات يتم الحد من التهديدات المختلفة واستغلال الفرص المتاحة ويتم ذلك (جمع المعلومات) من خلال الإحصائيات ، العصف الذهني ، دلفي ، الجماعات الصورية ، السيناريوهات... ويتم تحديد المعلومات الخاصة بكل عنصر من العناصر الاقتصادية والتي يعتقد أن لها أهمية بالغة في اكتشاف الفرص والتهديدات .

بعد جمع المعلومات الأساسية وتنظيمها في شكل مناسب يتم تقديمها إلى المديرين وأصحاب القرار لمناقشتها وتقديم تقارير وتحليل حولها ومنه وضع تنبؤات وتصورات تخطيطية ، أي تحديد سلوك كل عنصر ، وبالتالي معرفة الفرص المتاحة أمام المؤسسة والتهديدات المحيطة بها .

الفرص : هي أوضاع أفضل للمؤسسة في المستقبل لانتهازها في عقد صفقات أو زيادة مبيعات أو دخول سوق جديدة ، أو إزاحة منافس... .

التهديدات : هي مشاكل أو اضطرابات أو أضرار محتملة تنشأ جراء تغيرات غير محددة بعناصر البيئة ، هذه التغيرات لها آثار عكسية على أهداف المشروع مثل ظهور منافسين أقوياء ، فرض ضرائب على منتجاتها...

2- تحليل البيئة الداخلية :

لا تستطيع أي مؤسسة مواجهة التهديدات واقتناص الفرص ما لم تتوفر لديها الإمكانيات الداخلية لذلك . ولهذا السبب يجب تقييم إمكانيات المؤسسة ، وهو ما يطلق عليه بتقييم الأداء الداخلي للمؤسسة أي التعرف على أسباب ضعف وأسباب قوة المؤسسة .

ويعني تحليل البيئة الداخلية ، إلقاء نظرة فاحصة على التنظيم من الداخل لتحديد مستويات الأداء ، مجالات القوة ومجالات الضعف ، بالإضافة إلى القيود ، إن مثل هذا التحليل عادة ما يكون أكثر جدوى وفائدة ، قياسا على تحليل المنافسة نظرا لأهميته في بناء الإستراتيجية ، وكثرة المعلومات التي يقدمها والمجالات التي يغطيها ، ويقدم التحليل الداخلي معلومات تفصيلية عن المبيعات ، الإنتاج ، الأرباح ، التكاليف ، الهيكل التنظيمي ، نمط الإدارة ..

وفقا لهذا التعريف فان البيئة الداخلية تتكون من مجموعة من المتغيرات تتمثل في الهيكل التنظيمي ، الموارد ، وثقافة المؤسسة ، وتؤثر بشكل كبير على نشاطها من خلال نقاط ونقاط الضعف التي تكتسبها . ويقوم تحليل البيئة الداخلية على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية حيث يتم اكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف الداخلية بعد جمع المعلومات والخاصة بالأداء الداخلي ، يستطيع القائمون على إدارة المؤسسة أن يحددوا اتجاه بياناتهم على أساس الماضي والحاضر يمكن التنبؤ بالمستقبل .

من خلال : -مقارنة أداء المؤسسة بأداء المنافسين

-ربط الأداء الداخلي بالأهداف المرسومة .

يتم تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف بنفس طريقة تحليل الفرص والتهديدات السابقة ، (أنظر تحليل البيئة الخارجية)¹ .

د- أهمية التحليل الاستراتيجي :

بين البكان (alpan) أهمية دراسة التحليل الاستراتيجي في كونها تؤدي إلى :المساهمة في تقييم القدرات و الإمكانيات المادية و البشرية و المعنوية المتاحة للمنظمة،و إيضاح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات في صناعة،و بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها للاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا،و بيان و تحديد نقاط الضعف و ذلك حتى يمكن التغلب عليها و معالجتها،او تفاديها ببعض نقاط القوة الحالية للمنظمة،وضرورة الترابط بين التحليل الداخلي(نقاط القوة و الضعف) و التحليل الخارجي (الفرص و التهديدات)،للانتهاز الفرص المتاحة من خلال نقاط القوة الداخلية،و تجنب المخاطر و تحجيمها من خلال إزالة نقاط الضعف .

¹ دكتور عمري عمار و آخرون، أهمية التحليل الاستراتيجي في تقييم المؤسسات،مداخلة ضمن ملتقى الوطني حول تقييم المؤسسات ،جامعة بسكرة .

و تعد بيئة المنظمة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المنظمة، ذلك أن أعمال اليوم أصبحت تتسم بدرجة عالية من التركيب و التغيير و التعقيد، لما يحدث فيها من تغييرات و تعديلات في القواعد و سياسات و الأساليب، هذا بجانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص نجاح أي منظمة و التي تتمثل في المصالح و نفوذ و ضغوط بعض الأفراد أو المنظمات أو الهيئات السياسية و الاجتماعية و ما تلتزم به من اتجاهات و مفاهيم و أخلاق و أذواق و عقائد. و من الخصائص بيئة المنظمة التي تساعد دراستها و سهولة تحليلها هي :

- 1 -حدود البيئة، بمعنى أن كل ما يقع داخل حدود المنظمة أو خارجها يقع ضمن إطار دراسة بيئة المنظمة .
- 2 -التفرد حيث تختلف بيئة كل منظمة عن المنظمات الأخرى فبالرغم من اشتراك بعضها في مجموعة من الخصائص إلا أن درجة تأثير هذه الخصائص تختلف من منظمة إلى أخرى .
- 3 -تغيير البيئة و هذا مرتبط بطبيعة الحياة حيث تحكم كل منظمة عوامل متقلبة لا ثبات فيها و ان بعضها ما يمكن قياسه والبعض الآخر ما لا يمكن قياسه .
- 4 -صعوبة التحكم بمتغيرات البيئة حيث أن التغيرات التي تحيط بالبيئة ليست من السهل التحكم فيها فهي ليست متغيرات فيزيائية كدرجة الحرارة أو الجاذبية أو التفاعلات الكيميائية التي يمكن السيطرة عليها و توجيهها، فان ما يحكم بيئة المنظمة هو متغيرات اجتماعية و اقتصادية من الصعوبة في كثير من الأحيان إحكام السيطرة عليها بالرغم من إمكانية التنبؤ ببعضها و السيطرة النسبية على البعض الآخر.
- 5- التأثير المتداخل للمتغيرات وهذا يعني أن المتغيرات التي تؤثر على بيئة المنظمة ذات آثار متداخلة كل يؤثر و يتأثر بالمتغيرات الأخرى .
- 6 -خضوع المنظمة للآثار البيئة حيث لا يمكن لأية منظمة أن تعيش و تعمل منعزلة عن البيئة فهي تخضع لمؤثراتها و تساهم في تحديد مستوى أدائها و نموها كما أنها تترك بعض الآثار على البيئة.فعالية .
- 7 -آثار البيئة حيث تختلف منظمة عن أخرى في اكتشاف و تحليل عوامل البيئة التي تؤثر عليها،لهذا فان نجاح أية منظمة يكمن في قدرتها على التحليل العميق و الكفاءة لبيئتها الداخلية و الخارجية من اجل وضع اليد على ذات الفعل المؤثر على نشاطها .¹

¹ صريرة محمد مرجع سبق ذكره. ص 18،

خلاصة الفصل :

الإدارة الإستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري وينبغي إتباع هذا الخطوات بصرف النظر عن حجم المنظمة وطبيعة نشاطها و ما إذا كانت تهدف إلى تحقيق الربح أولاً، والإدارة الإستراتيجية هي مزيج من العلم و الفن، يتمثل العلم في مجموعة من المبادئ المستقرة في الفكر الإداري، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ بما يتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها. فالإدارة الإستراتيجية علم تطبيقي واقعي استخدم بالفعل في الفوز على المنافسين و زيادة قيمة الكثير من المنظمات من وجهة نظر المتعاملين معها، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية أداة فعالة لرفع أداء منظمات الأعمال وهذا ما خلصت إليه العديد من البحوث. وبما أنها علم فلا يمكن تطبيق هذا العلم جزئياً، فالمنظمات التي تقرر الأخذ بالفكر الاستراتيجي عليها أن تطبق كل الأفكار و المبادئ و أن تتبع الخطوات التي استقرت في الفكر الإداري.

إن سر نجاح أي منظمة يكمن في تبنيها للإدارة الإستراتيجية وتوفيرها على قيادة متميزة، فقيادة المنظمة هي التي تضع وتحدد الأسس عليها المنظمة.

تمهيد

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع لكون العملية الإنتاجية بداخلها أو نشاطها بشكل عام و ما يتضمنه. ونظرا للتدخلات و التعقيدات الموجودة في المؤسسة الاقتصادية فإن التطرق إلى إدارتها يتطلب الدقة و تجنب المعالجة العامة لهذا الموضوع ، خاصة بعد التطورات التي شهدتها الساحة الاقتصادية و الاجتماعية عبر العصور مما أدى إلى إعادة النظر في طرق و كفاءات التنظيم الاقتصادي سواء على المستوى الكلي أو الجزئي (المؤسسة).

فالمؤسسة اتخذت أشكالاً و أنماطاً أخرى ، كما أن دورها يشمل مجالا واسعا ، وعليه سنتعرض إلى عدد من النقاط المتعلقة بتعريف المؤسسة الاقتصادية ، أهدافها ووظائفها ومحيطها..... الخ) كما سنتطرق إلى حالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و أهم الإصلاحات التي طرأت عليها و واقعها و أفاقها في ظل هذه الإصلاحات إضافة إلى أهم المعوقات التي تواجهها في ظل هذه الإصلاحات حيث عرف الاقتصاد الجزائري منذ الاستقلال تغيرات عدة ساهمت بشكل كبير في تغير المفاهيم و الإيديولوجيات و كذا الإستراتيجيات و بالتالي تغير القرارات و الأنظمة . و تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمختلف قطاعاتها القلب النابض للاقتصاد الوطني .

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية

سنستطرق في ما يلي إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية و أشكالها و أنواعها

المطلب الأول : تعريف و تطور المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: نشأة و تطور المؤسسة الاقتصادية

إن المؤسسات الاقتصادية المختلفة التي نراها في الواقع لم تظهر بأشكالها الحالية من أول مرة بل كان ذلك لعدة تغيرات و تطورات متواصلة و متوازية مع التطورات التي شاهدها النظم الاقتصادية و الاجتماعية و الحضارات البشرية منذ أن تمكن الإنسان من الاستقرار و تحضير حاجاته و نظرا لما للمؤسسة من أهمية و دور في النشاط الاقتصادي للمجتمعات فإنه بجدر بنا الإطلاع على تطوراتها ضمن المجتمع ابتداء من الإنتاج الأسري البسيط لغاية ظهور التكتلات و الشركات المتعددة الجنسيات.

1) الإنتاج الأسري البسيط :

لقد اعتبر الإنسان زراعة الأرض و تربية المواشي من أهم النشاطات و أهم موارد حياته و ذلك لتلبية حاجاته الأساسية و المتمثلة في المأكل و الملبس و المشرب و قد استعمل بعض الأدوات البسيطة و التي يقوم بنحتها و تحضيرها كبار الأسر، وكان هذا النشاط يتم داخل الأسر و في الحقول أو المدن ، كما أن التجارة لم تعرف آنذاك ، حيث كانت المنتجات اليدوية تصنع وفق طلبات معينة من أفراد المجتمعات و عادة تتم المبادلة بالمقايضة بين الأسر التي تصنع وفق طلبات المجتمع .

وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة في تلك الأزمنة النجارة،الحداثة،الدباغة،و صناعة المنتجات الجلدية كنعال و السروج ،وكذلك الغزل و النسيج و صناعة السلاسل .

2) ظهور الوحدات الحرفية :

بعد أن قهأت الظروف المتمثلة في تكوين تجمعات حضرية و ارتفاع الطلب نوعا ما على المنتجات الحرفية من ملابس و أدوات إنتاج و لوازم مختلفة بالإضافة إلى ظهور و لأول مرة عمال بدون عمل أو بأعمال مستقلة في منازلهم كل هذا أدى إلى تكوين محلات أو ورشات يتجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة من أجل إنتاج أشياء معينة تحت إشراف كبيرهم أو أقدمهم في الحرفة ،،،،، علي شكل أسري يغيب فيه الاستغلال أو القسوة و هكذا فقد وجدت عدة ورشات حرفية للتاجرين،النحاسين،الحدادين...الخ

3) النظام المتزلي للحرف :

أدى ظهور طبقة التجار و الرأسماليين إلى استعمالهم لعدة طرق من أجل الحصول على المنتجات و بيعها في ظروف مرضية ومن الطرق المستعملة بإضافة إلى التعامل على المجموعات الحرفية ، الاتصال بالأسر في المنازل و تمويلهم بالمواد من أجل إنتاجهم لسلعة معينة و غالبا كانت عملية الإنتاج المتزلية مرحلة من مراحل إنتاج

السلعة و قد وجد التجار سوق العمل خاصة في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها بواسطة احتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة ، يمكنها من تغطية حاجاتها المتزايدة .

و هكذا أصبح هناك و لأول مرة عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم و ممولون من طرف تجار أصحاب رؤوس أموال و كل منها مرتبط بالآخر ارتباطا نفعيا .

4) ظهور المانيفا كتورة : Manufacture

إن تراكم التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي نظرا لتطور الأذواق و المستوى الحضاري من جهة و ارتفاع عدد السكان من جهة أخرى و كذلك ظهور الاكتشافات الجغرافية ، أدت إلى إثراء طبقة التجار الرأسماليين الذين امتلكوا أدوات إنتاج يدوية فعملوا على إيجارها إلى أشخاص و أسر داخل المنازل من أجل القيام بإنتاج طلباتهم التي كانوا يطالبون بتنفيذها في أوقات و بمواصفات مناسبة و في وقت لاحق استطاع هؤلاء التجار أن يقوموا بجمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد من أجل أن يتمكنوا من مراقبتهم بشكل أكبر و أن يستعملوا وسائل إنتاجهم بشكل أكثر استغلالا و هكذا ظهرت المصانع في شكلها الأول Manufacture و التي تتكون من أدوات بدائية يشتغل عليها العمال بأيديهم و تخضع لتنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة إذ أصبح فيها صاحب المحل و الأدوات هو المشرف على عملية الإنتاج من بدايتها إلى نهايتها و قد كانت المانيفا كتورة تعبر عن منعرج حاسم في تاريخ المؤسسة الاقتصادية حيث تعتبر شكل الإنتاج اليدوي الذي تولدت عنه المؤسسة الرأسمالية فيما بعد .¹

5) المؤسسة الصناعية الآلية :

بعد أن توفرت الأسباب من اكتشاف عملية موجهة نحو الإنتاج الصناعي و اتساع السوق أكثر فأكثر، و لعب الجهاز المصرفي دورا هاما في التطور الاقتصادي ، ظهرت المؤسسات الآلية الأولى التي كانت فيها وسائل العمل الآلية بعد أن كانت في المانيفا كتورة يدوية، و حسب تعريفات بعض الاقتصاديين فإن الآلة أنداك لم تكن سوى جهاز مكون من مجموعة من الأجزاء كانت ذات شكل يدوي و عند آخرين فإن الأدوات في الحرف كانت تستعمل طاقة محرك يدوية في حين أن الآلة هي أداة تستعمل طاقة محرك حيوانيا أو مائيا أو من الريح..... الخ.

ويرجع الاقتصاديين ظهور أول الو رشات أو المؤسسات الرأسمالية إلى بداية القرن الثامن عشر أي بظهور الثورة الصناعية التي كان من بين نتائجها ظهور المؤسسات الكبرى المشغلة لعدد كبير من العمال و كذا بروز تقسيم العمل و تجدر الإشارة أن ظهور الو رشات الأكثر تطورا كان في إنجلترا على يد "أركورينخ" في ميدان النسيج .

6) التكتلات و الشركات متعددة الجنسيات :

مع التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي كانت هناك ضرورة للمؤسسات لإتباع عدة إستراتيجيات تتكثل

¹ 15 : http : //memoireconomique. blogspot.com /2011 /09 /blog-post-2663-html-16

فيما بينها (التكتل الاقتصادي) وكذا الخول إلى الأسواق الخارجية ليس في صورة موزعة للسلع و الخدمات فقط بل أيضا كمنتج في أكثر من بلد خارجي و هي ما يدعى الشركات متعددة الجنسيات . وبهذا استعرضنا في هذا المطلب نشأة و تطور المؤسسة بدءا بالنشاط الذي كان يقوم به الإنسان البدائي وصولا إلى الشركات الحالية و التي يكون فيها طابع التكتل في صادر هذه الشركات و ذلك للوصول إلى الأسواق الخارجية و بالتالي الدخول في الأسواق العالمية . ومن خلال هذه المراحل يتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية لم تظهر بشكل واحد بل ظهرت بأنواع مختلفة كل منها ذا أهمية واسعة .

الفرع الثاني: تعريف المؤسسة الاقتصادية

إن كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة: ENTREPRISE كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين

التاليتين: FIRM و UNDERTAKING

وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي ، الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها، و تكاليف الإنتاج.
- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي و النشاطات المتعلقة به من تخزين و شراء و بيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.
- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي و لهذا المكان سجلات مستقلة.
- المؤسسة هي القوالب التي يُنظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم مع بعض، و المؤسسة جهاز عمل، و أجهزة العمل تشتمل على تركيبات و نظم و أدوات و تجهيز و توزيع...
- تتعدد التعاريف التي أعطتها علماء المالية و المفكرون الاقتصاديون للمؤسسة الاقتصادية و ذلك لتشعبها ولتعقد وظائفها، نختار و نذكر البعض منها:
- المؤسسة الاقتصادية هي اندماج عدة عوامل بهدف إنتاج و تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين وهذا في إطار قانوني و مالي و اجتماعي معين و ضمن شروط اقتصادية تختلف زمنيا و مكانيا تبعا لمكان وجود المؤسسة و حجم و نوع النشاط الذي تقوم به
- المؤسسة الاقتصادية هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الإنتاج لغرض التسويق و هي منظمة و مجهزة بكيفية توزع فيها المهام و المسؤوليات. و يمكن أن تعرف بأنها وحدة اقتصادية تتجمع فيها الموارد البشرية و المادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي

- المؤسسة الاقتصادية هي عبارة عن مجموعة من الوسائل المستعملة (عوامل الإنتاج) سواء كانت بشرية أو مادية أو مالية، تهدف إلى تحقيق أهداف معينة¹

المطلب الثاني: أنواع وأشكال المؤسسات الاقتصادية

للمؤسسات أنواع أو أشكال مختلفة تظهر فيها تبعاً:

- للشكل القانوني.
- لطبيعة الملكية.
- للطابع الاقتصادي.

أولاً: أنواع المؤسسات تبعاً للشكل القانوني

1 - مؤسسات فردية:

وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته. ولهذا النوع مزايا أهمها
أ - السهولة في التنظيم أو الإنشاء .

ب - صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة ، و هذا يكون دافعاً له على العمل لكفاءة و جد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.

ت - صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحدة بإدارة و تنظيم و تسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء
أما عيوب المؤسسات الفردية فهي:

أ - قلة رأس مال و هذا مادام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأسمال.

ب - صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.

ت - قصر وجهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة لمشاكل فنية و إدارية.

ث - مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة ، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة

2 - شركات Partnerships:

وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل باقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة.

و تنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

- شركات الأشخاص: كشركات التضامن و شركات التوصية البسيطة و شركات ذات المسؤولية المحدودة

....

- شركات الأموال : كشركات التوصية بالأسهم و الشركات المساهمة.

¹ عمر صخري، كتاب اقتصاد مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، الطبعة 2003-2004.

وللنوع الأول من المؤسسات، شركات الأشخاص، مزايا رئيسية هي :

- 1- سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه .
 - 2- نظرا لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهمة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
 - 3- من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتفانون و يخلصون في أعمالهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة و بالتالي تحقيق الربح.
 - 4- زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.¹
- أما مساوئ شركات الأشخاص فهي:

- 1- حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
- 2- مسؤولية غير محدودة للشركاء .
- 3- وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء تفاهم و تناقض وتعارض بعض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.
- 4- في حالة حدوث منازعات تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة تنازل عن حصة أي من الشركاء.

و بسبب مساوئ شركات الأشخاص سابقة الذكر و التي في مقدمتها عدم استطاعة شركات الأشخاص التي تنفق على بناء المصانع و شراء الآلات والمعدات و تأمين الكميات الهائلة من المواد الأولية... ثم إنشاء شركات الأموال حيث سمحت للعديد من الأفراد أن يستثمروا ما لديهم من أموال في هذه المؤسسات. و من خصائص هذا النوع من المؤسسات أنه لا أثر للاعتبار الشخصي فيها. كما أن اسمها يجب أن يشير إلى غايتها و رأس مالها مقسم إلى أسهم قابلة للتداول.

ومن مزايا هذه المؤسسات، شركات الأموال هي :

- 1- مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- 2- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل و أسرع.
- 3- حياة المؤسسة .
- 4- إمكانات استخدام ذوي المهارات و الكفاءات العالية.

أما مساوئ شركات الأموال فهي :

- 1- ظهور البيروقراطية و المشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- 2- تخضع إلى رقابة حكومة شديدة.

¹http://www.sokra7.com/vp/2015/04/01/h:13:30

3- بسبب عدم وجود الملكية قد ينتج عن ذلك عد الاهتمام الفعال بشؤون الشركة من قبل مسيرها غير المسيرين.

ثانيا: أشكال المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

1- المؤسسات الخاصة **Private Firms**:

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعات أفراد (شركات، أشخاص ، شركات أموال ،)

2-المؤسسات المختلطة: **Mixed Firms**

و هي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام و القطاع الخاص.

3- المؤسسات العامة (العمومية) **Public Firms**:

وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة و لا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا و لا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك . و الأشخاص الذين ينبون عن الحكومة في تسيير و إدارة المؤسسات العامة مسئولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة. وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق مصلحة المجتمع و خيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فرما تربح و ربما تخسر أيضا) و إنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى إنتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية و من خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح. فالربح في المؤسسات العامة، لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

وتتصف المؤسسات العامة في النظام الاشتراكي في كثير من الأحيان بال**الضخامة و التمرکز Center**

Lization. بحيث نجد في الصناعة الواحدة مؤسسة عامة واحدة تسيطر على كل مرافق هذه الصناعة. مما

يدعو البعض إلى تسميتها **المحتكرة Monopolists** غير أن الهدف المتوفى من وجود المؤسسات العامة تسميتها يختلف عنه في المؤسسات الرأسمالية، فأسباب الاحتكار في النظام الرأسمال هو للسيطرة على الأسواق من أجل تحقيق أكبر ما يمكن من الأرباح.

أما أسباب الاحتكار في النظام الاشتراكي فيعود إلى تحقيق وفورات الحجم **Economies OF Scale** التي لا تحقق إلا اذا كانت المؤسسة ذي حجم كبير.

كما أن المؤسسة الرأسمالية المحتكرة تحاول تحقيق مصالحها الخاصة حتى وإن تعارض ذلك مع المصلحة العامة.

كتخفيض الإنتاج من أجل رفع السعر أو طرد قسم من الأعمال من أجل تخفيض التكاليف... الخ أما المؤسسات العامة فهي تحاول تحقيق و تنفيذ ما تحدده الخطة المرسومة أي تحقيق أقصى إنتاج لتأمين حاجة المجتمع التي تختص بإنتاجها. هذا فضلا عن أن مرد ودية الاحتكار في المؤسسات العامة تعود للمجتمع، بينما مرد ودية الاحتكار المؤسسات تعود إلى أصحابها فقط.

وهذا و يتم إنشاء المؤسسات العامة بموجب قانون **LAW** أو مرسوم **Decree** معين، يعطيها حق مزاولة نشاطات اقتصادية محددة تحت شروط محددة.

و القوانين أو المراسيم التي تنشئ المؤسسات العامة تختلف من بلد إلى آخر بل تختلف حتى داخل البلد الواحد نفسه وهذا ليس فقط ما تعلق بنصوصها الإدارية ولكن أيضا ما تعلق بطبيعة نصوصها بالنسبة للسلع التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها، و ما إذا كانت هذه السلع أو الخدمات تقدم بالتكلفة أو مقابل ربح أو

ثالثا: أشكال المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه. وعليه نميز هذه الأنواع :

1- المؤسسات الصناعية :

وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى :

أ- مؤسسات الصناعات الثقيلة ، أو الاستخراجية : كمؤسسات الحديد و الصلب ، مؤسسات الهيدروكربونات الخ

و ما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجها لرؤوس أموال كبيرة ، كما تتطلب توفير مهارات و كفاءات عالية لتشغيلها.

ب- مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل و النسيج، مؤسسات الجلود ... الخ

2-المؤسسات الفلاحية:

وهي المؤسسات التي تهم بزيادة إنتاجية الأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج و هو الإنتاج النباتي و الإنتاج الحيواني والإنتاج السمكي .

3-المؤسسات التجارية:

و هي المؤسسات التي تهم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة و مؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية ، مؤسسات سوق الفلاح ... الخ

4-المؤسسات المالية:

وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك و مؤسسات التأمين و مؤسسات الضمان الاجتماعي.....

5- مؤسسات الخدمات:

وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة ، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد و المواصلات، المؤسسات الجامعية ، مؤسسات الأبحاث العلمية ... الخ

و أخيرا يجب أن نشير بأنه على الرغم من الدور الهام المنوط بكل نوع من أنواع المؤسسات سالف الذكر، إلا أن دراستنا هذه ستقتصر فقط على المؤسسات التي تقو بإنتاج السلع الاستهلاكية منها و الرأسمالية¹.

المطلب الثالث: أهمية المؤسسة الاقتصادية

إن وجود المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمع أي في حيز زمني و مكاني يجعلها تؤثر و تتأثر به و من خلال هذا التأثير تظهر لنا أهمية المؤسسة الاقتصادية و المصنفة في نوعين أساسيين :

□ **الأهمية الاجتماعية :** و يكمن حصرها فيما يلي :

□ **توفير الشغل :** إن إنشاء مؤسسات اقتصادية يعمل على توفير مناصب الشغل وهذا سمح بامتصاص البطالة من المجتمع المعني و تختلف نسبة توفير الشغل حسب حجم المؤسسة و نوع النشاط الذي تنشط فيه و كذا التكنولوجيا المتبعة في هذه المؤسسة .

□ **التأثير على الأجور :** للمؤسسة دور هام في تحديد الأجور و بقوة استقطابها لليد العاملة إلى المناطق النائية أو قصد تحويل العمال نحو قطاع معين قصد تنميته و تطويره .

□ **دفع عجلة التغيير:** إن ظهور مؤسسات اقتصادية في جهات ريفية أو مناطق تتأثر بتخلف عمراني تعمل على التغيير و ذلك بإنشاء مساكن للعمال و إعداد الطرق ، والمرافق العامة كما تقوم ببناء المدارس و المستشفيات و قد يؤدي ذلك إلى ظهور تجمعات سكانية أو مدن جديدة و هذا ما يمكن ملاحظته غالبا ، و كمثال واقعي على هذا ظهور مدن جديدة بعد أن تكونت مركبات صناعية .

الأهمية الاقتصادية : بالإضافة إلى الآثار الاجتماعية التي سبق ذكرها للمؤسسة أهمية اقتصادية تمكنها من تغيير وجهة الاقتصاد الوطني و التي تكمن فيما يلي :

- ظهور منشآت تجارية جديدة : بحيث إن زيادة عدد السكان في منطقة أو مدينة مما يؤدي إلى ظهور مؤسسة أو مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجديدة و بالتالي ضرورة القيام بإعداد منشأة تجارية جديدة لتلبية حاجات العمال الجدد و تلبية مختلف مرافق الحياة الضرورية ولهذا تظهر الأهمية المتمثلة في ظهور ودفع حركة تنمية في المؤسسات .

- التأثير على الاستهلاك : إن سياسات البيع و الديوان التي تتبعها المؤسسة تؤثر على استهلاك المجتمع، فزيادة المبيعات و تنوعها تؤدي إلى المنافسة و بالتالي انخفاض الأسعار مع التنوع في السلع المعروضة وهذا ما يفيد الطبقة العاملة من خلال هذه العناصر تظهر لنا أهمية المؤسسات الاقتصادية كما أن هذه الأخيرة سواء كانت عمومية أو خاصة تسعى من خلال القيام بنشاطها إلى تحقيق أهداف و التي درست سابقا¹.

المطلب الرابع: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28-31.
www.uluminsamia.net/2015/03/16/h:19:25¹

مع التوسع والتطور الكبير الذي شهدته المؤسسات الاقتصادية وكذا الأبحاث في مجال إدارة وتسيير المؤسسة، أو فيما يتعلق بمعالجة جوانبها المختلفة، فقد ظهرت عدة اقتراحات في ما يتعلق بالوظائف في المؤسسة، منها ما يجمع بعضاً منها في نفس الوظيفة، ومنها ما يضيف أخرى، وذلك حسب الحاجات التي ازدادت في المؤسسات إلى عدد آخر من الوظائف.

أولاً: الوظيفة التجارية

تعتبر من أهم الوظائف فالمؤسسة تتشكل من الأقسام والورشات التي تتغير من حيث الكم والحجم، حسب متطلبات الإنتاج الذي يحدد التوزيع والتبادل والاستهلاك. وتهتم الوظيفة التجارية بحسن التدبير في استخدام القدرة المتاحة، بما يؤدي إلى الاستفادة منها قدر الإمكان في رفع الإنتاجية حسب الأهداف المسطرة.

ثانياً: الوظيفة التموينية

إن عملية التموين تعتبر العملية الأساسية لسير عملية الإنتاج وتتكون من عمليتين متكاملتين: الأولى في عملية الشراء والآخر في عملية تسيير المخزون، فالأولى تتم في السوق الداخلية أو الخارجية، غير أن المشتريات التي يتم اقتناؤها من الخارج تمثل أكبر جزء من عمليات الشراء التي تتم على نطاق المؤسسة، أما عملية تسيير المخزون فتعتبر من أهم العمليات التسيير الحسن للعملية وهو يمثل حلقة وصل بين التموين وعملية الإنتاج وعملية التسويق.

ثالثاً: وظيفة الصيانة

تعتبر عامل رئيسي لضمان صيانة الآلات والاستفادة من سير عملية الاهتلاك وإطالة عمر الآلات وعلية استمرار العملية الإنتاجية، والملاحظ هنا على العموم هو عدم قدرة الكفاءة الوطنية على التحكم في تسيير معداتها حيث نجد المؤسسات الوطنية تعاني من تعطيل كبير، وهذا راجع إلى ندرة الخبرة الفنية، وكذلك عدم علم المسيرين لهذه الآلات عند عطبها وبالتالي بعض التعطلات تستلزم مهارة كبيرة، إن التكنولوجيا المالية تتطلب صيانة خاصة لتحقيق أقصى استغلال لها، لأن المشاريع الاستثمارية لا يمكنها أن تحقق عتبة مردودية إلا بضمان صيانة جيدة للأصول.

رابعاً: الوظيفة التسويقية

تقوم المؤسسة بعملية بيع السلع والخدمات ومحاولة معرفة الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى انخفاض قيمة المبيعات، ومن أجل معالجتها في أسرع وقت، لتمكين منة تعظيم الربح أي رفع قيمة المحصلات النقدية للسلع والخدمات المنتجة ويحاول المسؤولون على نطاق المؤسسة معرفة السوق، المتعاملين وقنوات التوزيع لأسعار منافسة، من خلال تحليل هذه المعطيات تستطيع أن تصنع التنبؤات الصحيحة التي تمكنها من الاستجابة لمتطلبات السوق، لهذا الغرض بالذات تم إنشاء عدد من المؤسسات التي تقوم بعملية التوزيع، وهذا بتحقيق توزيعاً عادلاً للمنتجات على الصعيد الوطني.

خامسا: الوظيفة الإدارية

تهتم المؤسسة بعملية التسيير وذلك لمحاولة إيجاد العلاقات بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة لضمان السير الحسن لها، ومن أجل بلوغ هذا المبتغى نظم التسيير والتنظيم المتبعة داخل المؤسسة وهي تشمل ما يلي:

التمويل، البيع، التنظيم العلمي للعمل، مراقبة التسيير وبصفة عامة نجد أن التنظيم يمثل أحد العناصر المكونة للتسيير فهو يأتي بعد رسم الخطة أي إجراء عملية التخطيط وذلك بهدف تحقيق هدف، ومن أجل تحقيقه لا بد من القيام باستهلاك مواد وتجهيزات وباستهلاك قدرات إنسانية (فكرية وجسدية)، والهدف من هذا الاستهلاك هو الحصول على أكبر مردود ممكن اعتمادا على التنظيم السليم. فكما أشار إليه الأستاذ أحمد طر طار "تتجلى عمليات التقييم والتدقيق والتصحيح والمراقبة بصورة دورية ومستمرة في مواكبة إدارية منتظمة الأهداف المتوخاة من طرف المؤسسة، أو الوحدة الإنتاجية والمسطر عبر الزمان كترجمة الإمكانيات وكذلك الأعمال المنجزة المنفذة ضمن الآجال المحدد في الخطة أو البرنامج المستهدف تحقيقه لكي يتسنى لها اتخاذ القرار الملائم المنسجم مع ظروف وملابسات محيطها والمستنبط من تلك الإمكانيات المعبر عنها بالرقابة على الأداء أو ما يسمى بمراقبة التسيير، وهي عبارة عن نظام متكامل من الإجراءات والأدوات الإدارية التي تهدف إلى إيجاد التناسق والتناسب بين مجموع الأهداف المسطرة عبر الإجراءات المختلفة للمؤسسة"

سادسا: الوظيفة التمويلية

تعتبر الوظيفة التمويلية من أهم الوظائف في نشاط الأعمال فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطها من إنتاج وتسويق وغيرها من وظائف المشروع دون توفر الأموال اللازمة لتمويل الإدارات التشغيلية.

كما أنها تقرر مع هذه الإدارات حجم الأموال التي تسددها والأغراض التي ستوجه لها، لذلك فإن الهدف الرئيسي للسياسة المالية هو الانسجام الحكيم والعقلاني للأموال.¹

¹ عمر صخرى، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

المبحث الثاني : المؤسسة الاقتصادية في الجزائر

سنتطرق إلى واقع المؤسسة الاقتصادية في الجزائر واهم الاصطلاحات التي قام بها الجزائري على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول : المؤسسة الاقتصادية قبل الإصلاحات.

لقد واجهت الجزائر بعد الاستقلال عدة مشاكل منها ما هو اجتماعي و آخر سياسي و كذلك مشاكل اقتصادية في مشوارها، و كان نظام التسيير فيها مركزي من طرف الدولة، حيث مرت المؤسسة الجزائرية بعدة أنماط تسيير منذ الاستقلال .

1- مرحلة التسيير الذاتي :

عندما حصلت الجزائر على الاستقلال و خروج المعمرين الأجانب من مناصبهم تركوا وراءهم مؤسسات، مزارع و إدارات مهملة، فان الهروب كان القصد منه خلق مشاكل أمام دولة استقلت حديثا، و كان من اهتمامات المسؤولين هو إيجاد نمط معين للتسيير الاقتصادي الوطني و إستراتيجية للتنمية، ففي مؤتمر طرابلس بدأت تظهر بقوة ملامح هذا النموذج، و قد اهتم في بداية الأمر بالقطاع الفلاحي أن فكرة التسيير ذاتي لم تكن وليدة تفكير عميق، وإنما كانت استجابة لظروف اقتصادية، وسياسية، و اجتماعية، معينة فرضت العمل بها كنمط ، حيث وصل عدد المؤسسات الصناعية لسنة 1964 حوالي 413 مؤسسة كانت تخضع للتسيير الذاتي لكن هذا النمط لم يدم طويلا.

2- مرحلة الشركات الوطنية :

مع قرارات التأميم تحولت المؤسسات المسيرة ذاتيا إلى شركات وطنية تؤدي و وظائفها الأساسية, كالإنتاج , والتوزيع , و التسويق الخ ...) تحت المراقبة المباشرة للدولة و أجهزتها أصبح العمال الموظفين تابعين لها. إن التأميمات التي مست قطاع المناجم و البنوك كان الهدف منها هو تحضير أدوات, تحويل النموذج المعتمد لتنميته و الذي يعني الصناعة المصنعة .

في بداية 1965 بدا التفكير في خلق شركات و وطنية حيث تأسست سنة 1965 الشركة الوطنية للنفط والغاز , الشركة الوطنية للحديد و الصلب , الشركة الوطنية للصناعات النسيجية و الشركة الوطنية للتأمين , اعتبرت هذه الشركات أدوات أساسية للتحقيق تنمية للدولة .

كان يتم تحديد الوظائف السياسية الإنتاجية من طرف الجهاز المركزي الذي يمارس الوصاية في إطار إستراتيجية عامة , في هذه المرحلة لم الإنتاج داخل المؤسسات الاقتصادية العمومية خاضع لعامل العرض و الطلب , و إنما حسب خطة اقتصادية موضوعة مسبقا تهدف إلى الوصول بالدولة إلى مرحلة التطور الصناعي و بالتالي تدعيم الاستقلال السياسي باستقلال اقتصادي معتمد في ذلك مواردها الخاصة , وهذا ما تطلب تأميم أغلب المؤسسات التي كانت ملكا للأجانب و تحويلها إلى شركات و طنية .

3- مرحلة التسيير الاشتراكي :

في بداية سنة 1971 كان القطاع العمومي المتمثل في الشركات الوطنية يساهم بإنتاج حوالي 85 من المنتجات الصناعية و يوظف حوالي 85 من إجمالي القوة العاملة, نظرا لأهمية هذه الشركات في مساهمتها في ناتج الوطني و كذلك توفير مناصب شغل من جهة , وهي إستراتيجية في يد الدولة لتحقيق أهداف التنمية من جهة أخرى , فرضت وصاية التفكير بجدية أكثر من المرحلة السابقة و قد كان خيار التسيير الاشتراكي هو النمط الذي يفرض نفسه بشدة و أكثر من المرحلة السابقة نظرا لعدة ظروف , في بداية سنة 1971 ضبط هذا النمط فتم إنشاء مجلس العمال حتى يقوم بدور هام داخل الشركات و تقديم رأيه في مخططات الشركة و كذلك فحص الحسابات التقديرية و الميزانية .

إن نتائج تطبيق هذا الأسلوب بدت غير مشجعة لان الجهاز المركزي كان دائما يعود له الفضل في القرارات الأساسية و مارس هاذ الجهاز وصاية مطلقة على المؤسسات و كانت أهم حجج المدافعين عن التخطيط المركزي ما يلي :

- التنسيق بين القرارات المتخذة .
- انجاز الأهداف المسطرة .
- يمثل أسرع طريقة للوصول إلى أهداف التنمية
- قد كان هناك عدة أسباب جعلت التسيير الاشتراكي يفضّل أهمها :
- جمود وعدم المرونة في العلاقات و المستويات اتخاذ القرار داخل الشركة .

- عدم التحقيق الدقيق في اتخاذ القرار الاستراتيجي.

- غياب الهياكل التي تضمن عدم خروج مجلس العمال و الإدارة عن الهدف المحدد.¹

مطلب الثاني : المؤسسة الاقتصادية في الجزائر بعد الإصلاحات.

1- إعادة هيكلة المؤسسات العمومية الجزائرية (1980-1984) :

باشرتها الحكومة مع بداية الثمانينيات إلى حد الآن فاعتبرت هذه المرحلة بمثابة مرحلة الجدية و الفعالية نظرا للصيغة الجديدة التي بدأت على خطط اقتصادية والاجتماعية فاعتبرت هذه المرحلة بداية للعمل المنسجم و المنظم حيث شرع في هيكلة الشركة الوطنية التي عرفت حتى تلك المرحلة هو استبدالها بعدد كبير من نظيراتها أصغرها في الحجم نسبيا و أكثرها تخصصا و انسجاما هاذ ما عرف بإعادة الهيكلة العضوية. فاستهدفت 85 مؤسسة وطنية , 526 مؤسسة محلية , فأسفرت هذه على تفتيت الأولى إلى 145 مؤسسة و الثانية إلى 1200 مؤسسة , و ألفنا في هذه المرحلة تسمية المؤسسة الوطنية علاوة على إعادة الهيكلة العضوية. عرفت المؤسسة الوطنية إعادة الهيكلة المالية , تعني تطهير المالي للمؤسسات العمومية بهدف إعادة هيكلة ديونها و ذلك بقبول الدولة تحمل عملية تسديد ديون هذه المؤسسة التي تربطها بالمؤسسات الأخرى.²

2- استقلالية المؤسسة العمومية :

لم تعرف إعادة الهيكلة نتائج مقنعة , حيث لوحظ أن المؤسسات العمومية الاقتصادية المراد هيكلتها لم تعرف تحسنا لمرد وديتها, و السؤال الذي يطرح نفسه بقوة , متى ستبقى المؤسسة الاقتصادية العمومية تطبق و تتبع قرارات تؤول بها إلى الفشل ؟ إن إعادة الهيكلة لم تكن سوى مرحلة أولية لتحضير شروط الدخول الى المرحلة الموالية من الإصلاحات الاقتصادية .

دعما للإصلاحات السابقة أصدرت الدولة المرسوم 88-192 في أكتوبر 1980 المتعلق باستقلالية المؤسسات العمومية لإعطاء فرصة للمسيرين لتحقيق أهداف المؤسسة , و منها مزيدا من حرية المبادرة في إطار العمل على تجسيد الفعلي للامركزية مع تطبيق إعادة الهيكلة النظامية للمؤسسات و اتخاذ إجراءات كثيرة و تدابير متنوعة للتخفيف من الضغوط المحيطة بالمؤسسات العمومية. إذ تصبح للمؤسسة حرية المبادر , حرية التعاقد , حرية الالتزام و حرية تحديد توجهاتها و تكييفها مع متغيرات بالشخصية و الاستقلال المالي.

مبادئ استقلالية المؤسسات العمومية :

مقابل هذه الحرية تصبح المؤسسة العمومية ملزمة بتحمل كامل مسؤولياتها المترتبة عن تسييرها و التزاماتها في أعمالها . يقوم مبدأ الاستقلالية على ثلاثة أسس :

الشخصية المعنوية .

¹ G.Djalti, la privatisation.en Algérie, dar el houda. 2005-2006, p14-15

² محمد بلقاسم و آخرون , سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر , ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر , 2001.

الحد من تدخل الدولة .

الفعالية الاقتصادية.

أ - الشخصية المعنوية :

يعتبر الاعتراف بالشخصية المعنوية للمؤسسة العمومية الأساس القانوني في موضوع الاستقلالية و أكد على هذا الاعتراف قانون 88-01 و نشير إلى إن هذا الاعتراف للمؤسسة العمومية الاقتصادية الشخصية المعنوية يقوم على عنصرين هو الآخر.

التمتع بذمة مالية .

التمتع بالأهلية القانونية كاملة.

فالتمتع بالذمة المالية المستقلة فنعني استقلالها ماليا أي ذات مالية خاصة أي رأسمال خاص تأسيسي مضافا إليه ناتج التراكم و أرباح الاستغلال فتعتمد عليه لتمويل نشاطها دون اللجوء إلى الدولة .

أما الأهلية القانونية فقد تم تأكيد عليها , كاملة في القانون 88-01 المادة 07 و لها حق التعاقد, التقاضي, و الملكية , و تقع عليها جميع الالتزامات و تتحمل كامل المسؤولية فيما يترتب عنها من سلوكيات (أخطاء....).

ب - الحد من التدخل الخارجي :

يمثل الحد من تدخل الأجهزة الخارجية للدولة الأساس الإداري الذي يقوم عليه الاستقلالية و هذا فيما يخص العملية التسييرية , ومنع أي شكل من أشكال الوصاية , و جهاز التخطيط , و رتب القانون عن أي تدخل مسؤولية جنائية .

و العنصر الثاني يجب تخليصها من النظام الرقابي يهدف إلى تخفيف من قيودها و تشجيعها على المبادرة الحرة , و ديناميكية التعامل و جاء هذا في المادة 46 من القانون 88-04 لترفع معظم الممارسات الرقابية .

و هذا كله لكون هذه الممارسات لم تصبح تتلاءم و تتماشى مع الروح الاستقلالية و لا مع التوجه المؤسسة مع اقتصاد السوق .

ج-الفعالية الاقتصادية :

حيث يمثل الأساس الاقتصادي إذ يجب تحرير المؤسسة من جميع الأعباء الاجتماعية و السياسة التي علق بها , مركزة على الاعتبارات الاقتصادية و نبذ و التسيير الإداري لأنها من قبل كانت متعددة المهام و الوظائف (اقتصادية اجتماعية ثقافية).

3- صناديق المساهمة :

تعتبر صناديق المساهمة شركات مساهمة عمومية و يعد ضامن لمقابل القيمة المتمثلة في الأسهم و الحصص و السندات و قيم الأخرى التي تقدمها الدولة و الجماعات المحلية باعتباره عوناً ائتمانياً لها أي ان المؤسسات العمومية تصدر رأسمالها لفائدة الدولة . و هذه الأخيرة تحولها إلى صندوق مساهمة , و هذا الصندوق كمؤسسة عمومية شخصية يخضع للقانون المتعلق بأملاك الدولة إذ يضمن عدم تحول ملكية الدولة و في نفس الوقت يسير بهذه الملكية بواسطة حافظة الأسهم الممثلة لرؤوس أموال المؤسسات العمومية باحترام المبدأ التجاري . و بهذه الطريقة يضمن الدولة عدم قابلية التصرف في رؤوس الأموال الخاصة . يساهم في عجلة التنمية بغيت

4- التطهير المالي :

نظراً لما شهدته المؤسسات العمومية من عجز مالي في الفترات السابقة اضطرت الدولة الى مواصلة تطهيرها كما حدث في إعادة هيكلة المالية في بداية الثمانينيات, و نحن بصدد دراية التطهير المالي سوف نتطرق إلى أهم عملية تطهير مالي مست المؤسسات العمومية و كان ذلك 1991 خلال المرسوم التنفيذي رقم 91-27 لوزارة الاقتصاد و المديرية المركزية للخزينة بتاريخ: 16 مارس 1991.

تعريفها : ان عملية التطهير المالي جاءت لتحسين الوضعية المالية للمؤسسات العمومية برفع عجزها ومساعدتها للتوجه نحو اقتصاد السوق و عالم المنافسة انطلاقاً من وضعية مالية متزنة وسليمة , و ذلك من خلال تحمل الخزينة العامة لديونها أمام البنوك التجارية و إعادة جدولتها و يمكننا انجاز التطهير المالي بأنه عملية تصفية الديون التي هي على عاتق المؤسسة و الخروج من عجزها المالي و خاصة بالنسبة للكشوف البنكية من اجل إيجاد و خلق توازن مالي داخل المؤسسة و كذلك دائيتها¹.

مطلب الثالث : واقع وأفاق المؤسسة الاقتصادية في الجزائر .

لقد عرفت المؤسسات العمومية الاقتصادية عدة عوامل في تاريخها قبل وصولها لهذه المرحلة الحالية , حيث تتسم كل مرحلة بتنظيم جديد للقطاع الجديد بناء على معطيات سابقة و دراسات إستراتيجية جديدة و هذا التطوير و إيجاد صيغة ملائمة و فعالة لنموذج التنمية الحقيقية يساهم في دفع عجلة التنمية بغية إقامة دولة متطورة صناعية و مستقلة سياسياً و يعتمد في ذلك على مواردها وإمكاناتها الذاتية غير انه و نتيجة غياب داريات إستراتيجية موضوعية و حلول ميدانية منطقية ابعد هذه الإصلاحات عن أهدافها المسطرة و أوقع هذه مؤسسات في مشاكل جديدة , فكان لابد من تفكير عميق في كيفية تحسين وضعية هذه مؤسسة و الخروج من الضغوطات المفروضة على الاقتصاد الوطني خلال التدهور الكبير و المستمر لمر دودية المؤسسات العمومية و المديونية الخارجية و كذا الهيئات المالية الدولية التي ربطت الحصول على قروض منها بالدخول في إصلاحات عميقة داخل اقتصادها و المرور إلى اقتصاد السوق و تحرير التجارة الخارجية و فتح المبادرة أمام القطاع الخاصة و ابتعاد الدولة عن احتكار الاقتصاد و هذا بتطهير المؤسسات التي عرفت صعوبات مالية و هذا

¹ مدني بن شهرة سياسة التعديل الهيكلي في الجزائر برنامج واثر, ص 63.

بتطهير مؤسسات التي عرفت صعوبات مالية دائمة و اقتصار دور الحكومة كمنظم و موجه للاقتصاد و من تحكم بعض المؤسسات الإستراتيجية فقط , ان الرجوع إلى حالة المؤسسات قبل الإصلاحات 1988 يسمح لنا بتفهم وضعية المؤسسة الاقتصادية حاليا فلقد استعملت هذه المؤسسات كأداة لسياسة الاقتصادية , و نشاطاتها كانت متعددة و متنوعة و مست الناحية الاقتصادية و الاجتماعية , و كانت الأهداف المتبعة لا تتلاءم مع البحث عن المردودية المالية فلقد تحملت الدولة أعباءها في كل مرة, مما اخذ من بالسلطات العمومية إلى حتمية إجراء اصطلاحات عميقة و فعالة تساهم في تحسين وضعية هذه المؤسسات و الزيادة في إنتاجيتها . و كان ذلك سنة 1988 من خلال استقلالية التي تمنح المؤسسة حتمية الرجوع إلى التوازن المالي عن طريق عملية التطهير المالي للمؤسسات, والسماح لها فيما بعد بممارسة نشاطها و بعيدا عن البيروقراطية المركزية في ظل الاستقلالية الكبيرة و إعداد الخطط السنوية و التنسيق مع مخططات الاقتصاد الوطني, و المراد من خلال التشجيع لروح المبادرة العربية و الإبداع غير أن المفارقة العجيبة أن معظم المؤسسات التي عرضت استقلالية نشاطها بعد التطهير المالي, زادت وضعيتها المالية تدهورا من سنة إلى أخرى , فأصبح من غير المنطق للدولة بعد صرفها لمبالغ ضخمة بغية تطهير الوضعية المالية لهذه المؤسسة و مساعدتها في الانطلاق من جديد في نشاطاتها ان تجد نفسها مرة أخرى في نقطة البداية و هذا بعودة هذه المؤسسات إلى وضعيتها المتأزمة السابقة فكان لابد على الدولة أما الضغوطات المفروضة عليها من خلال المديونية الخارجية , و قلة العملة الصعبة و هذا من جراء الهيئات الملكية الدولية التي ربطت الحصول على القروض منها بالدخول في إصلاحات عميقة داخل اقتصادها و المرور إلى اقتصاد السوق.

و لغرض التطهير المالي للمؤسسات , فقد تم وضع دليل منهجي يسمح بالقيام بهذه العملية و ذلك من اجل توضيح العملية و المراحل الخاصة بالتطهير المالي , حيث إن اغلب المؤسسات يجب ان يكون لها حالة مالية حتى تتمكن من المرور إلى الاستقلالية .

إذ أن مرور المؤسسة إلى الاستقلالية يستلزم تطهيرا ماليا عميقا , بحيث يكون لها خصم صافي موجب, و يجب أن تكون متتابعات و تغييرات في هياكل هذه المؤسسات حتى تتلاءم مع المرحلة الحالية للاقتصاد الوطني, حتى لا تقع مرة أخرى في أخطاء بعد سنة 1988 مباشرة حيث واجهت عدة انتقادات بتطبيق تلك السياسة و عرفت عدة نقائص , حيث مرت عدة مؤسسات إلى الاستقلالية من دون ان يتم تطهير حالتها المحاسبية و المالية , و كذلك عدم الأخذ بعين الاعتبار أسعار الصرف حيث أن تدهور الدينار أدى إلى وقوعها في أزمة مالية حادة.¹

المطلب الثالث : معوقات و صعوبات المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1 - صعوبات على مستوى المؤسسة :

قد تعددت الصعوبات على مستوى المؤسسة و نذكر منها مايلي :

¹ ملحق لبيان السياسة العامة, ديسمبر 1998, مصالح رئاسة الحكومة , لجريدة الشعب الصادرة ب13-12-1998.

-عجز ميزانية المؤسسة العمومية .

-المحافظة على السلوك النمط التفكيرى السابق في إطار مرحلة التسيير الجديد.

-الشكل التنظيمي الحالي للمؤسسات العمومية .

-صعوبة تقييم المؤسسات المقبلة على عملية الخصخصة .

2- الصعوبات المالية :

إن تأخر إنشاء السوق المالي, الذي يتضمنه المرسوم التشريعي رقم 9_10 تنظيما تحت اسم البورصة القيم المنقولة من شأنها أن تؤثر سلبا على دينا مكية هذا التنازل ففي الجزائر يلاحظ حاليا غياب أسواق مالية التي تسهل عمل المؤسسة

دور البنوك محدود: كما هو معروف لدينا عدم إمكانية استعمال البنوك التجارية في الوقت الحالي على الأقل كشبكات توزيع الأسهم نظرا للوضع المالية السيئة التي تتخبط فيها .

إن القطاع البنكي في الجزائر لا يلعب دوره كوسيط مالي حيث شهد نقص كبير في الادخار . مما يؤدي إلى نقص الموارد المالية التي يجب توفرها عند القيام بإعمال المؤسسة الخاصة بها و كذلك نقص كبير في السيولة التي تعدي الاقتصاد الوطني و ضعف كبير في العمل الداخلي للبنوك التجارية حيث يلاحظ قلة تقديم القروض المتوسطة وطويلة الأجل الشئ الذي يقلل من طموحات المستثمرين الخواص المحليين و بالتالي ينعكس سلبا على المؤسسة الاقتصادية.

الصعوبات الاجتماعية :

بالنسبة للعمالة : إن من اشد القوى الاجتماعية الضاغطة على المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تتمثل في الطبقة العاملة و هي أربعة أطراف .

الاتحاد العام للعمال الجزائريين و الاتحاد الوطني للمقاولين العموميين و الكون فدرالية الجزائرية لأرباب العمل و الحكومة وتنقسم هذه الطبقات العاملة إلى تيارين متناقضين .

بالنسبة للمستهلكين :من شأنه أن يثير صعوبات اجتماعية في تخلي الدولة عن سياسة دعم الأسعار و مواد واسعة الاستهلاك و تتمثل هذه الصعوبات عموما في تأثير مستوى الاستهلاك لدى شريحة كبيرة من المجتمع و عليه فان الخوف والقلق من المؤسسة الاقتصادية عند المستهلكين والارتفاع في الأسعار، ذلك ان السوق هو الذي يصبح منظما ومحددا حسب قانون العرض و الطلب.¹

1 محمد بلقاسم و آخرون, مرجع سبق ذكره, ص 165

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه يمكن إن أهم العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في نجاح أية مؤسسة اقتصادية و تحقيق أهدافها العامة و الخاصة هو وجود إدارة واعية و خبرة مؤهلة تستطيع عن طريق استخدام الأساليب الحديثة في الإدارة تحقيق الاستخدام الأمثل للآلات و التجهيزات و المواد الأولية و الجهود البشرية و الاستفادة من الموارد الاقتصادية و إقامة علاقات جيدة بينها و بين العمال و إشراكهم في الإدارة و الرقابة و أخذ الرأي في كل ما من شأنه دفع و تطوير المؤسسة. و في الجزائر نجد أن القطاع العام، ممثلا في المؤسسات الوطنية يعاني مشاكل كثيرة منها مشكلة الافتقار إلى جهاز الإداري الذي تتوفر فيه صفات الكفاءة و الخبرة و الأساليب العلمية الحديثة و في بعض الأحيان ضعف روح المسؤولية و هذا بدوره انعكس على أداء المؤسسات الاقتصادية من حيث الإنتاج و الإنتاجية فأصبحت معظم المؤسسات العمومية تعاني من إفلاس و تسريح للعمال مما أثر على الاقتصاد الوطني.

تمهيد :

لقد ارتأينا في هذا الفصل التطبيقي عرض مختلف المعلومات الخاصة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز حيث تطرقنا إلى تعريف و نشأت الشركة وفروعها وأقسامها و أهدافها إضافة إلى هيكلها التنظيمي وحاولنا معرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة وذلك عن طريق توزيع استبيان على عينة من الإداريين و عمال المؤسسة و قمنا على أثرها بتحليل النتائج المحصل عليها من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)

و قد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث , تطرقنا في المبحث الأول إلى تقديم الشركة الأم حيث قمنا بعرض أهداف الشركة و مهامها و كذا أقسامها و فروعها إضافة إلى هيكلها التنظيمي أما فيما يخص المبحث الثاني فقد قمنا بتقديم وكالة سونلغاز بولاية النعامة أما المبحث الثالث و الأخير فقد شمل الإطار العملي للدراسة .

المبحث الأول: عموميات حول شركة سونلغاز .**المطلب الأول :نشأة و تعريف المؤسسة.****أ خبذة تاريخية للمؤسسة :**

أنشأت شركة سونلغاز في صيغتها الأولى GEA (كهرباء و الغاز) سنة 1947 , وتأسست sonelgaz بمقتضى الأمر رقم 59-69 لتحل محل EGA, و في سنة 1985 يأتي الأمر رقم 85-07 المتعلق بالإنتاج , ونقل, وتوزيع الطاقة الكهربائية و الغاز الطبيعي للمجتمع و في سنة 1991 تم دمج SONELGAZ مع منظمة EPIC عن طريق المرسوم التنفيذي رقم 91-475, ثم يأتي إنشاء EPIC SONALGAZ سنة 1995 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 95-280 , ثم أنشأة شبكة قنوات توزيع الكهرباء و الغاز بسنة 2002.

ب تعريف شركة سونلغاز:

الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز: سونلغاز أو (sonelgaz) هي شركة عمومية جزائرية و مجال نشاطها نقل الطاقة و توزيعها , و قانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة و لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .

بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002, المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز المسماة- سونلغاز - شركة مساهمة - تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها.

و هذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكييف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة لتسيير قطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال و الأنشطة و الولوج باب المنافسة و إمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة . و من ناحية أخرى فان القانون الأساسي الجديد يخول المؤسسة استقلالية اكبر و يسمح لها أن تمارس مسؤولياتها كاملة .

إن تحديد هدفها الاجتماعي ليفتح لها آفاق جديدة, فزيادة أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء و نقل و توزيع الغاز , توفرت لسون لغاز إمكانية العمل و تتدخل العلانية تجاه قطاع المحروقات و القيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر . وعلى صعيد تسييرها . يشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة و مجلس إدارة و يديرها رئيس مدير عام .

إن طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق ، و إن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط .

وهي شركة مساهمة في مشروع محطة توليد الكهرباء بالطاقة الشمسية و الغاز في حاسي الرمل.

المطلب الثاني : مهام الشركة و أهدافها.

لشركة سونلغاز مجموعة من الأهداف و المهام يمكن اختصارها فيما يلي :

أ - مهام شركة السونلغاز:

من مهام شركة سونلغاز ضمان حدود الاستغلال في صيانة شبكات توزيع الكهرباء و الغاز و التطوير و ضمان الأمن و السلامة و النجاعة و نوعية الخدمة . و هي مكلفة إلى جانب ذلك بتوزيع الطاقة الكهربائية و الغازية و الوفاء باحتياجات الزبائن و تساهم في إعداد السياسة التجارية لمجمع سونلغاز في مجال التسعيرة و تقديم الخدمات للزبائن و تطوير المبيعات و الظروف التجارية . و تتولى تلبية الطلب بالربط الكهربائي و الغازي الذي يتقدم به الزبائن و المستعملون مع ضمان حسن التسيير (قيادة و استغلالا و صيانة) و تطوير شبكات نقل الكهرباء التي تغطي طولا قدره (6.967.78 مليون ك ف س) في الجهد المتوسط و المنخفض و شبكة الغاز التي تغطي بدورها 9000.286 ك م من الضغطين المتوسط و المنخفض.

ب - أهداف شركة السونلغاز:

تتمثل أهداف شركة سونلغاز فيما يلي:

- رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء و تكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء و الغاز.
- العمل على تحسين وتحديث خدماتها لمواجهة إلى زبائنها كذلك.
- العمل على تحسين وتحديث خدماتها لمواجهة إلى زبائنها كذلك.
- الاندماج مع القطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات أهمية بالنسبة إلى المؤسسة لاسيما في ميدان تسويق الكهرباء و الغاز نحو الخارج .
- كسب ثقة الزبائن و المحافظة عليها من خلال الاستمرارية في أداء الجيد و تلبية الطلبات في الوقت.
- المساعدة في التنمية الاقتصادية للبلاد.
- المساهمة في تجسيد السياسة الطاقوية الوطن.
- و في الأخير تسعى الشركة إلى الرفع من رقم أعمالها و تحقيق ربحية أحسن.

المطلب الثالث: تطور شركة سونلغاز و هيكلها التنظيمي.

أ - تطور شركة سونلغاز.

بدأت عملية تحويل سونلغاز في جانفي 2004 مع إنشاء ثلاث شركات "مهن قاعدية". وهكذا فإن الوحدات المسئولة عن إنتاج الكهرباء ونقلها وعن نقل الغاز قد شيدت كفروع تضمن إنجاز هذه النشاطات. ويتعلق الأمر بما يلي:

- ✓ الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE
- ✓ شركة الكهرباء و الطاقات المتجددة SKTM في 2013
- ✓ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE .
- ✓ الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG .
- و في سنة 2005، تم إنشاء فرعين جديدين (المهن المحيطة)، وهما :
- ✓ الشركة المدنية لطب العمل SMT .
- ✓ مركز البحث وتطوير الكهرباء والغاز. CREDEG .

خلال هذه السنة ذاتها، عرفت بعض الفروع المحيطة التي أنشئت في 1998 إعادة هيكلة. وأدجت الشركات الأربع لصيانة وخدمات السيارات لتكوّن شركة وحيدة هي شركة: صيانة وخدمات السيارات MPV. وكذلك الأمر بالنسبة لشركات صيانة المحولات الثلاث التي تم جمعها في شركة وحيدة هي: شركة خدمات المحولات الكهربائية. SKMK, وهكذا اكتمل شكل قطب فروع (المهن المحيطة) مع الفروع التي كانت موجودة سابقا وهي شركة النقل والشحن الاستثنائي للتجهيزات الصناعية والكهربائية TRANSMEX التي أنشئت في 1993.

إضافة إلى شركة الوقاية والعمل الأمني SEAT التي عرفت سابقا باسم SPAS التي أنشئت في 1996 والتي تضمن حماية أكثر من 800 موقع لجمع سونلغاز عبر جميع أنحاء التراب الوطني. و بعدها تم إنشاء صندوق الخدمات الاجتماعية والثقافية FOSC ، سنة 1997 وهي شركة مدنية مكلفة بقطاع الخدمات الاجتماعية لفائدة عمال جميع فروع مجمع سونلغاز. إضافة إلى ذلك تم إنشاء كل من نزل المزارعين HMP، في 1997، شركة صيانة التجهيزات الصناعية MEI ، في 1998. وكذا الشركة الجزائرية لتقنيات الإعلام SAT Info، أنشئت بدورها في 1998 وأخيرا، تم إنشاء المتجر الجزائري للعتاد الكهربائي والغازي CAMEG ، في

2003، وهو فرع مهمته الرئيسية تسويق العتاد الكهربائي والغازي عبر شبكة توزيع تغطي مجموع أنحاء التراب الوطني. و في 2006، تم إنشاء خمس شركات "مهن قاعدية" أخرى. و المتمثلة في ما يلي:

✓ مسير منظومة الكهرباء OS ، مكلف بإدارة نظام إنتاج/نقل الكهرباء.

كما تم إنشاء أربعة فروع تضمن مهنة توزيع الكهرباء والغاز، هي:

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الجزائر SDA

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الوسط SDC

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الشرق SDE

✓ الشركة الجزائرية لتوزيع كهرباء وغاز الغرب SDO

تضاف هذه الشركات الخمس لكل من الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء GRTE ، والشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز GRTG ، لتكون قطب المهن القاعدية.

يتضمن هذا القطب الأخير كذلك:

✓ شركة كهرباء ترقية SKT

✓ شركة كهرباء كدية الدروش SKD

✓ شركة كهرباء البروقية SKB

✓ شركة كهرباء سكيكدة SKS

هذه الشركات الأربع هي محطات إنتاج الكهرباء أنشئت بمساهمة سونا طراك. خلال هذه السنة ذاتها، 2006، وفي سياق دعم تنظيم سونلغاز على شكل مجمع وإنجاز برنامج تطوير هام للمجمع، عادت مؤسسات الأشغال الخمس، وهي:

✓ شركة أشغال الكهرباء KAHIRIF

✓ شركة الأشغال والتركيب الكهربائي KAHRAKIB

✓ شركة إنجاز القنوات KANAGHAZ

✓ شركة إنجاز المنشآت الأساسية. INERGA

✓ شركة التركيب الصناعي. ETTERKIB

و تم دمجها مع مجمع سونلغاز، بقرار للسلطات العمومية، بعد أن كانت عبارة عن هياكل إنجاز مندمجة في المؤسسة، ثم رقيت إلى مؤسسات مستقلة على ضوء إعادة الهيكلة التي تمت في 1983. و في جانفي 2007، جاء دور مراكز الانتقاء والتكوين التابعة لسونلغاز لترقى إلى فرع هو: معهد التكوين في الكهرباء والغاز

IFEG. وتم توقيع إنهاء عملية إعادة هيكلة مجمع سونلغاز مع إنشاء شركة هندسة الكهرباء والغاز CEEG في شهر جانفي 2009، الأمر الذي جعل عدد فروع قطب "الأشغال" يبلغ ستة فروع. في هذا التاريخ ذاته، تم إنشاء شركتين أخريين، هما: الجزائرية لتكنولوجيا الإعلام ELIT وشركة الممتلكات العقارية للصناعات الكهربائية والغازية. SOPIEG، وأصبحت سونلغاز اليوم مجمعا صناعيا يتكون من 39 شركة، منها ست شركات مساهمة مباشرة هي:

- ✓ الشركة الجزائرية للطاقة. AEC
- ✓ الشركة الجزائرية للطاقة والاتصالات. AETC
- ✓ شركة الطاقة الجديدة الجزائر. NEAL
- ✓ شركة الخدمات الهندسية الجزائرية. ALGESCO
- ✓ الشركة الجزائرية الفرنسية للهندسة والإنجاز. SAFIR
- ✓ شركة كهرباء حجرة النوس. SKH

هذا، دون حساب المساهمات غير المباشرة مثل (كهرماء)، وأخذ مساهمة من خلال فرع AEC. وقد التحق فرع أخير بالمجمع في جوان 2009، هو (إنارة الرويبة).

ب - الهيكل التنظيمي للشركة الأم : في ما يلي لدينا الشكل رقم (02) و الذي يمثل الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز.



المصدر: الشركة الوطنية للكهرباء والغاز فرع الغرب النعامة .

المبحث الثاني : شركة سونلغاز بالنعامة .

المطلب الأول : تقديم عام لشركة سونلغاز النعامة .

تعتبر شركة التوزيع الكهرباء والغاز لولاية النعامة وكالة إقليمية لولاية النعامة و تتكون من ثلاث فروع رئيسية و هي فرع المشربة , فرع النعامة , فرع عين صفراء. وتعتبر شركة توزيع الكهرباء والغاز بالنعامة احد فروع للشركة الجمهورية لتوزيع الكهرباء والغاز لمنطقة الغرب SDO حيث تعتبر هذه الأخيرة شركة مساهمة و فرع في مجمع سونلغاز منذ ديسمبر 2005 برأسمال قدره 25 مليار دج و عاملين عددهم 4400 عونا في سنة 2006 لتواصل توسعها و يبلغ عدد العاملين فيها 6485 سنة 2011 و تكمن وظيفتها في نقل و توزيع مادتي الكهرباء والغاز و تغطي عمليا كافة أنحاء الغرب. و يمثل طموح شركة في تطوير و زيادة شبكتها لتبلغ المناطق المعزولة و نائية بغرض زيادة نسبة التغطية .

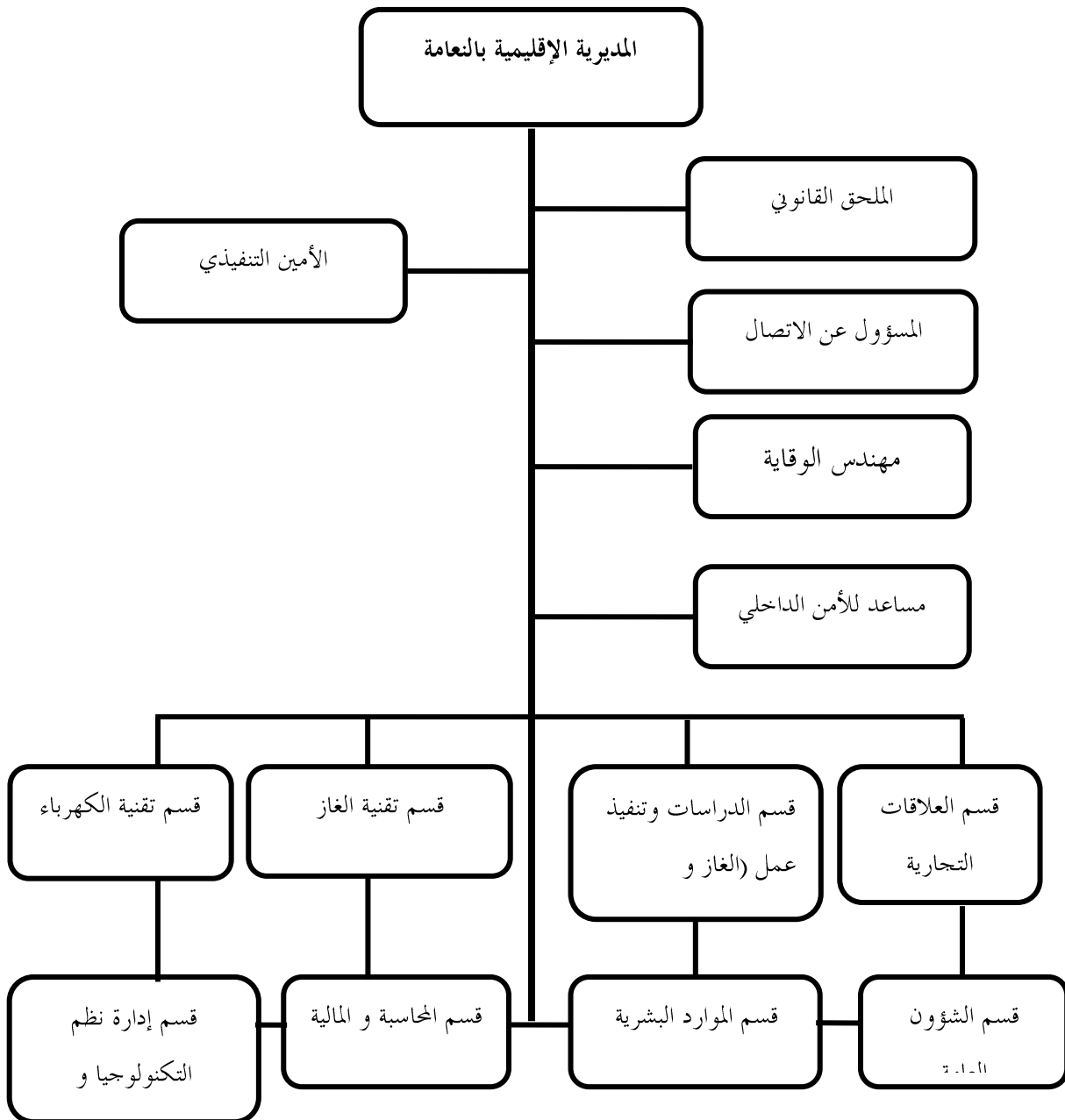
و الجدول رقم (01) يوضح بطاقة تعريف المؤسسة :

سونلغاز للتوزيع الغرب	المؤسسة
شارع الأنحوات بن سليمان وهران	المقر الاجتماعي
2005	تاريخ الإنشاء
25000.000.000 دج	راس المال الاجتماعي
توزيع الكهرباء والغاز	مجال النشاط

المصدر : من إعداد الطالبان .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي و اقسام شركة سونلغاز بالنعامة

الشكل رقم (03) يوضح الهيكل التنظيمي للشركة الأم كتالي :



المصدر: من اعداد الطالبان من وثائق الشركة

تتمثل مهام مختلف المصالح و هيئات تسير المؤسسة في ما يلي:

1- مدير مديرية التوزيع:

و هو المكلف الأول بالإشراف على التسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب المرسوم و يمكن دوره في القيام بتسيير المؤسسة إداريا و تمثيل المؤسسة و هو الذي يتخذ القرارات الإدارية و يقوم بتعيين الموظفين و يتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة و يعمل على المراقبة و التنسيق بين الحمل الأعمال الإدارية.

2- أمين التنسيق:

و هي كاتبة المدير و تقوم بعمل السكرتارية و هي بمثابة همزة الوصل بين المدير و الموظفين و العمال و من بين مهامها الأساسية الاهتمام بالانشغالات المدير و استقبال مكالماته و استقبال شكاوى الزبائن و تحويلها للمدير.

3- المكلف بالقضايا القانونية:

تقتصر مهامه في الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء و الغاز، البناء على شبكة الغاز، تقديم صكوك بدون رصيد.

4- المكلف بالأمن الداخلي:

تكمن مهامه في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

5- قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، و يقوم بمهم تسييره أخرى تقنية على مستوى هذا القسم نجد:

أ - مصلحة تقني تجاري: يوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الكهرباء والغاز لزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة و الضغط المنخفض لزبائن العاديين (A.D) الإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر و الضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

6- قسم دراسة وتنفيذ الأشغال:

تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فتقوم بمعاينة الموقع و الدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية و يضم هذا القسم.

7- مصلحة تسيير الاستثمارات:

تملك مهام تقنية و تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المنقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكاليف لإتمام هذه الأشغال و بعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدة، وتحتفظ المديرية بنسبة 5% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

8- قسم استغلال الغاز:

هو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز و الصيانة ونجد في هذه القسم:

أ - استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب - فرع الخرائطية.

ج- تسيير المنشآت.

9- قسم استغلال الكهرباء:

يقوم هذه القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات و صيانة الشبكات وصيانة الشبكة و نجد فيه:

✓ استغلال و مراقبة شبكة الكهرباء.

✓ تسيير المحاولات الكهربائية.

✓ تسيير المنشآت.

✓ فرع الخرائطية.

10- مصلحة الوسائل العامة:

مهام هذه القسم تتلخص في تأثيث المديرية و إصلاح و الصيانة الآلات و المنشآت المؤسسة و تسيير حظيرة السيارات تنقسم إلى قسمين أساسيين.

- فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات و تسيير الوقود.
- فريق الأشغال العمومية: و يقوم بتسيير و تأثيث و تموين المديرية بلوازم المكاتب.

11- قسم الموارد البشرية:

- يعمل هذه القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور و تنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين و ترقية و تأمينات و إضافة إلى ذلك فإن هذه القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم ب: متابعة المستخدمين
- القيام بتحرير شهادة العمل عند الطلب العمال، تحديد العطل.
- عداد مختلف المخططات و الكشف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

12- قسم المالية والمحاسبة:

يكسب قسم المالية و المحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهم كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي و الحساس، وذلك أن سير الحسن و المنظم لهذه القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

13- قسم تسيير النظام المعلوماتي:

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جميع الحسابات الإستهلاكات الجديدة للغاز و الكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذه القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات و صيانة شبكة الإعلام الآلي و تسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

و فيما يلي لدينا جدول رقم (02) الذي يمثل عدد الإطارات و عمال و المنفذين في كل هيئة و مصلحة و التي تشمل جميع الفروع الوكالة (نعامة ,عين صفراء ,مشربة) .

منفذين	عامل عالي تأهيل	الإطار	المستوى المهني المصالح
00	00	06	مديرية التوزيع
00	01	02	أمين التنسيق
00	00	01	المكلف بالقضايا القانونية
08	01	00	المكلف بالأمن الداخلي
24	41	14	قسم العلاقات التجارية
00	25	12	قسم دراسة وتنفيذ الأشغال
00	04	01	مصلحة تسيير الاستثمارات
31	28	21	قسم استغلال الكهرباء
26	10	10	قسم استغلال الغاز
03	06	01	مصلحة الوسائل العامة
00	08	04	قسم المالية والمحاسبة
00	03	03	مديرية الموارد البشرية
01	01	01	قسم تسيير النظام المعلوماتي
93	128	76	المجموع

مصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الثالث: مقارنة بين ميزانية 2013 و 2014 لشركة سونلغاز بالنعامة .

لدينا الجدول رقم (03): مقارنة بين ميزانيتين لسنة 2013 و 2014.

مؤشر	وحدة القياس	ديسمبر 2013	ديسمبر 2014	المتوقع في 2014	النسبة المحققة	نسبة الزيادة
مؤشر التجاري						
مشتركي الكهرباء	وحدات	44.496	45.940	46,244	99,39	3,25
مشتركي الغاز	وحدات	24.966	27.150	26,529	102,34	8,75
مشتريات الكهرباء	جيجا واط في ساعة	187.95	209.83	205,00	102,36	11,64
مشتريات الغاز	مليون حريرة في الساعة	590.13	591.44	600,00	98,57	0,22
مبيعات الكهرباء	جيجا واط في الساعة	165.81	185.01	184,5	100,28	11,58
مبيعات الغاز	مليون حريرة في الساعة	507.01	577.60	568,00	101,69	13,92
نسبة خسارة الكهرباء	%	11,78	11,83	10,00	118,30	0,44
نسبة مردودية الغاز	%	14,09	2,34	5,33	43,87	-83,39
رقم الأعمال الكهرباء	مليون دينار جزائري	649	735	700	105,05	13,23
رقم الأعمال الغاز	مليون دينار جزائري	170	193	182	106,22	13 ,83

المصدر : من إعداد الطلبة

تحليل :

حسب عدد المشتركين :

نلاحظ أن عدد مشتركى الكهرباء في نهاية سنة 2013 بلغ 44.496 في حين انه قد بلغ عدد مشتركى الكهرباء في نهاية سنة الموالية 45.940 مشترك أي بنسبة زيادة تقدر ب 3,25%

وكان من المتوقع الوصول إلى 46,244 مشترك إلا انه لم يتم تحقيقه بنسبة 100%. حيث بلغت النسبة المحققة 99,39.

بلغ في سنة ديسمبر 2013 عدد مشتركى الغاز 24.966 في حين انه قد بلغ 27.150 مشترك نهاية سنة 2014 أي بنسبة محققة بلغت 102,34 حيث كان من المتوقع الوصول إلى 26,529 مشترك فقط في 2014 وهذا بنسبة زيادة بلغت 8,75 .

حسب المشتريات :

نلاحظ أن كمية الطاقة المشتراة من الكهرباء في 2013 قد بلغت 187.95 جيغا واط في الساعة وقد بلغت نسبة الزيادة في الكمية المشتراة 11,64 بالمقارنة مع سنة 2014 التي تم فيها تحقيق 209.83 جيغا واط في ساعة من الكهرباء و هذا بنسبة محققة بلغت 102,36% في حين كان من المتوقع الوصول إلى 205,00 جيغا واط من الكهرباء في سنة 2014 .

أما فيما يخص الغاز فقد بلغ مشتريات الغاز (590.13 مليون حريرة في ساعة ,ديسمبر 2013 في حين قد بلغ كمية المشتريات نهاية سنة 2014 (591.44 مليون حريرة في ساعة بنسبة زيادة بلغت 0,22 % و كان من المتوقع الوصول إلى (600,00 مليون حريرة في ساعة في 2014.

حسب المبيعات:

نلاحظ أن الكمية المباعة من الكهرباء في نهاية سنة 2013 قد قدرت ب 165.81 جيغا واط في ساعة اما فيما يخص سنة الموالية فقد بلغت 185.01 جيغا واط في ساعة و هذا بنسبة زيادة بلغت 11,58 , حيث كان من المتوقع الوصول إلى حاجز 184,5 جيغا واط في سنة 2014 إلا أن حجم المبيعات تجاوز حجم المتوقع حيث بلغت النسبة المحققة 100,28%.

في حين بلغت الكمية المباعة من الغاز لسنة 2013 حاجز 507.01 مليون حريرة في ساعة كما بلغت المبيعات من الغاز الخاصة ب سنة 2014 حاجز 577.60 مليون حريرة حيث بلغت نسبة الزيادة 13,92 % ونلاحظ انه كان من متوقع تحقيق 568,00 مليون حريرة في ساعة خلال سنة 2014 إلا انه قد تم تجاوز هذا التوقع من خلال تحقيق نسبة بلغت 101,69%.

حسب نسبة ضياع الكهرباء:

بلغت نسبة ضياع الكهرباء 11,78 % سنة 2013 في حين ارتفعت نسبة ضياع الى 11,83 % وكان هذا عكس ما كان متوقعا حيث بلغت نسبة الضياع المتوقعة 10 % في سنة 2014.

حسب نسبة مردودية الغاز:

نلاحظ أن نسبة مردود دية الغاز في سنة 2013 قد قدرت ب 14,09 % في حين كانت نسبة المردودية في 2014 اقل بكثير من سنة السابقة حيث بلغت 2,34 % و هذا عكس ما كان متوقعا في سنة 2014 و التي قدرت ب 5,33 %.

حسب رقم الاعمال:

نلاحظ ان هناك ارتفاع في رقم الأعمال الخاص بكهرباء لسنة 2014 مقارنة بسنة 2013 بنسبة زيادة بلغت 13,23 % حيث قدرت المبيعات في سنة 2013 ب 649 مليون دينار جزائري و قدرت المبيعات الخاصة بسنة 2014 ب 735 مليون دينار جزائري حيث تجاوز حجم المبيعات المتوقعة في سنة 2014 و التي قدرت ب 700 مليون دينار جزائري فقط .

أما فيما يخص رقم الأعمال الخاص الغاز فنلاحظ ارتفاع من 170 مليون دينار جزائري سنة 2013 إلى 193 مليون دينار جزائري سنة 2014 وقد بلغت نسبة زيادة 13,83 % وقد كانت المبيعات المحققة اكبر من ما كان متوقعا حيث بلغت المبيعات المتوقعة 182 مليون دينار جزائري فقط في 2014 ونسبة محققة بلغت 106,22 %.

المبحث الثالث : الإطار العملي للدراسة .

المطلب الأول: طريقة و منهجية إجراء الدراسة.

جاءت فكرة تقديم هذا الاستبيان انطلاقاً من الرغبة في معرفة الرأي الآخر في نظرتهم، أفكارهم وتطلعاتهم اتجاه الإدارة الإستراتيجية للمنظمة محل الدراسة. هذه الإرادة تمت ترجمتها من خلال النقاط الآتية:

أولاً: تقديم الاستبيان وأهداف الدراسة.

ثانياً: تجميع البيانات وتحليلها.

ثالثاً: الوقوف على أهم الاستنتاجات وتقييم الاستبيان.

تقديم الاستبيان : مشروع الاستبيان منجز هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة مشكلة من 4 محاور حيث بلغ عدد الأسئلة 16 ، حيث كل سؤال يتوفر على عبارات موجهة لعينة الدراسة والمتكونة من:

المدير العام ، مدراء الأقسام ، رؤساء المصالح إضافة إلى الإداريين بالمصالح ذوي المستوى العالي.

أهداف الدراسة : وتتمثل أهم أهداف هذا الاستبيان فيما يلي:

- معرفة الرأي الآخر والمتعلق بالإداريين، إذ أن النقد الداخلي قد يكون في الكثير من الأحيان غير معبر عن الدراسة، ولذلك نحتاج إلى معرفة تطلعات العاملين بها وآرائهم حول فعالية الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة.
- معرفة السبل التي يراها الغير.
- تأكيد أهمية النظام والعمل على ترقيته بما يخدم الصالح العام.

عينة الدراسة : تم استنساخ 87 استبيان تم توزيعها على المعنيين حيث تم استرجاعها كلها، أداة نموذج الدراسة : تم توزيع (87) استبيان على الإداريين بالمؤسسة أثناء القيام بالدراسة ، فقد تم استرجاع (87) استبانة ، و بعد الإطلاع عليها و التدقيق فيها ، تبين أن كل استبيانات صالحة لأغراض التحليل الإحصائي و بهذا يكون عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي بالنسبة للإداريين (87) إستبانة أي ما نسبته (100%) ، كما هو ملخص في الجدول رقم (04) التالي

الاستبيانات الموزعة و المستلمة	الاستبيانات الموزعة و المستلمة من المدراء و الموظفين
--------------------------------	--

87	الاستبيانات الموزعة
87	الاستبيانات المستلمة
0	الاستبيانات المستثناة
87	الاستبيانات المعتمدة للتحليل الإحصائي

المصدر : من إعداد الطلبة بناءً على نتائج الاستبيانات المجمعة

اختبار كرونباخ ألفا : بعد استخدام اختبار (كرونباخ ألفا) لقياس الاتساق الداخلي ، بلغت قيمة ألفا بالنسبة لجميع فقرات استبانة الإداريين (0,639) ، و يلاحظ إن جميع فقرات قيم ألفا أكبر من النسبة المقبولة مما يعكس ثبات أداة القياس .

المطلب الثاني: توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية .

توزيع العينة حسب الجنس :

تتكون العينة المدروسة من 87 شخص يفوق عدد الذكور عدد الإناث ، حيث أن عدد الذكور 71 فرد بنسبة 81,6 % من مجموع العينة أما عدد الإناث فيمثل 16 فرد بنسبة 18,4 % من مجموع العينة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (05) كما يلي :

الجنس	التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار المتراكم
ذكر	71	81,6	81.6
أنثى	16	18.4	100
المجموع	87	100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

توزيع العينة حسب العمر :

تم تقسيم أفراد العينة المدروسة إلى أربع فئات عمرية حيث أن ، الفئة العمرية 25-34 تحتل المرتبة الأولى بنسبة 48,3 % ثم تليها الفئة العمرية 35-45 بنسبة 40,2 % ، بعدها الفئة العمرية 18-24 بنسبة 9,2 % وأخيرا الفئة العمرية أكثر من 45 بنسبة 2,3 % وهذا ما يوضحه الجدول رقم (06) كما يلي :

التكرار المطلق	التكرار النسبي	التكرار المتراكم
----------------	----------------	------------------

24-18	08	% 9,2	%9,2
34-25	42	% 48,3	%57,5
45-35	35	% 40,2	%97,7
45+	02	% 2,3	%100,0
المجموع	87	%100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

من خلال العينة المدروسة المكونة من 87 فرد التي تم تقسيمها إلى خمس مستويات دراسية وجدنا الفئة الأكبر هي التي لديها مستوى تعليمي عالي ب 59 فرد بنسبة بلغت 67,8% ثم تليها الفئة ذات المستوى ثانوي ب 19 فرد بنسبة بلغت 21,8% ثم تليها الفئة التي لها مستوى تعليمي متوسط ب 09 أفراد بنسبة بلغت 10,3% في حين لم تشمل العينة فئتي بدون مستوى و ابتدائي كما هو موضح في الجدول رقم (07) ادناه.

المتكرر المطلق	المتكرر النسبي	المتكرر التراكمي	
متوسط	10,3%	10,3 %	
ثانوي	21,8 %	32,2 %	
تعليم عالي	67,8 %	100 %	
المجموع	100 %		87

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

توزيع العينة حسب المهنة :

تم تقسيم العينة المكونة من 87 فرد إلى أربعة أنواع من المهن حيث يحتل أعوان التنفيذيين مركز الأول ب 28 فرد بنسبة بلغت 32,2% ثم تليها فئة المهنة إطار ب 24 بنسبة بلغت 27,6% بعدها الفئة المهنية أعوان تحكم ب 19 فرد بنسبة 27,6% و أخيرا بلغت الفئة المهنية إطار سامي ب 16 فرد و بنسبة 18,4% كما هو موضح في الجدول رقم (08) .

المتكرر المطلق	المتكرر النسبي	المتكرر التراكمي	
أعوان التنفيذ	32,2%	32,2 %	
أعوان التحكم	21,8 %	54,0 %	
إطار	27,6 %	81,6 %	

إطار سامي	16	%18,4	%100
المجموع	87	%100	

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

توزيع العينة حسب الأقدمية:

من خلال العينة المدروسة و المتكونة من 87 فرد و التي قمنا بتقسيمها إلى أربع فئات حسب أقدمية نلاحظ أن فئة 25 سنة فأكثر بلغت نسبتها 48,3 في حين بلغت نسبة فئة اقل من 5 سنوات 47,1 أما فئة من 11 إلى 24 سنة فقد بلغت نسبتها 4,6 في حين لم تشمل العينة فئة من من 5 إلى 10 سنوات كما هو موضح في الجدول رقم (09) .

الترار المترك	الترار النسبي	الترار المطلق	
47,1	47,1	41	اقل من 5 سنوات
51,7	04,6	04	من 11 إلى 24 سنة
100	48,3	42	25 سنة فأكثر
	100	87	مجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

المطلب الثالث: تحليل المحاور.

سنحاول تحليل كل محور ، كما يلي :

1 - المحور الأول: إستراتيجية المؤسسة .

يتكون هذا المحور من مجموعة من الأسئلة سنقوم بتحليل كل سؤال على حدى كما يلي :

أ تحليل إجابات السؤال الأول :

هل تتوفر لديكم المعرفة عن مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها ؟

نعم	لا	المجموع
-----	----	---------

87	57	30	التكرار
100	65,5	34,5	النسبة المئوية

و الجدول رقم (10) يوضح عدد الإجابات و النسب المتعلقة بهذا السؤال

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v 20

التحليل: من خلال إجابات المقدمة لنا من طرف العينة محل البحث نلاحظ أن 65,5 من العينة و الذي يقدر عددهم ب 57 عامل ليس لديهم علم بالإدارة الإستراتيجية و مكوناتها و هم في الغالب يعملون على مستوى الإدارة السفلى. في حين أن 34,5 لديهم علم بالإدارة الإستراتيجية و مكوناتها و الذي يقدر عددهم ب 30 عامل و الذين يمثلون الإطارات و المدراء من مستوى الإدارة العليا .

ب تحليل إجابات السؤال الثاني :

هل هناك تخطيط استراتيجي في المؤسسة ؟

و الجدول رقم (11) يوضح عدد الإجابات و النسب المتعلقة بهذا السؤال .

المجموع	لا اعرف	لا	نعم	
87	4	30	53	التكرار
100	4.6	34.5	60.9	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v20

التحليل: من خلال الجدول رقم () نلاحظ أن ما يقارب 60,9 من العمال يرون أن هناك تخطيط استراتيجي في المؤسسة و يقدر عددهم ب 53 عامل في حين يرى 34,5 من العمال انه ليس هناك تخطيط استراتيجي أما باقي العمال و الذي تقدر نسبتهم ب 4,6 فليست لديهم دراية بوجود التخطيط الاستراتيجي من عدمه .

ج- تحليل إجابات السؤال الثالث :

ما نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف مؤسساتكم ؟

و الجدول رقم (12) يوضح عدد الإجابات و نسبها .

المجموع	استقرار	هجومية	دفاعية	
87	37	32	18	التكرار

النسبة المئوية	20,7	36,8	42,5	100
----------------	------	------	------	-----

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v20

التحليل: نلاحظ من خلال الإجابات المعطاة من طرف العينة أن إستراتيجية الاستقرار تحتل المرتبة الأولى ب نسبة 42,5 تليها الإستراتيجية الهجومية ب نسبة 36,8 و أخيرا تأتي الإستراتيجية الدفاعية ب نسبة 20,7.

د- تحليل إجابات السؤال الرابع :

هل العمال مجندون حول أهداف و إستراتيجية المؤسسة؟

فيما يلي الجدول رقم (13) و الذي يمثل مختلف الإجابات و النسب الخاصة بالسؤال .

المجموع	لا اعرف	لا	نعم	
87	22	30	35	التكرار
100	25,3	34,5	40,2	النسبة المئوية

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v20+

التحليل: توضح الإجابات الخاصة بالعينة أن 40,2 من العمال و الذي يقدر عددهم ب 35 عامل أن العمال مجندون حول أهداف و إستراتيجية المنظمة أما 34,5 من عمال و الذين يقدر عددهم ب 30 عامل فيرون أن العمال غير مجندين حول أهداف وإستراتيجية المؤسسة . أما 22 عامل من عينة ليست لديهم معرفة بمدى تجنيد العاملين حول إستراتيجية و أهداف المؤسسة.

م- تحليل إجابات السؤال الخامس :

هل تستعين منظمتكم بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة؟

لدينا الجدول رقم (14) والذي يمثل نسب و عدد الإجابات المتعلقة بالسؤال الخامس.

المجموع	لا	نعم	
87	62	25	التكرار

النسبة المئوية	28,73%	71,26%	100 %
----------------	--------	--------	-------

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v 20

التحليل : نلاحظ من الجدول رقم (14) ما نسبته 28,73% من العينة يرون أن منظمته تستعين بمستشارين خارجيين عند الحاجة في حين أن نسبة 71,26% يرون أن المؤسسة لا تستعين بمستشارين استراتيجيين عند الحاجة ومن هنا يمكن قول أن المؤسسة لا تستعين باستراتيجيين خارج نطاق المؤسسة.

2 - المحور الثاني: التكنولوجيا المستخدمة.

سنحاول من خلال الجدول رقم (15) تحليل الأسئلة الخاصة ب شبكات اتصال و نوعية التكنولوجيا المستخدمة .

البيان	درجة التوفر	نعم		لا	
		تكرار	تكرار النسبي	تكرار	تكرار النسبي
تكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة متطورة		57	65,5%	30	34,5%
تتوفر لديكم شبكة الانترنت في المؤسسة		34	39,1%	53	60,9%
تتوفر لديكم شبكة الانترنت في المؤسسة		17	19,5%	68	78,2%

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v 20

التحليل : نلاحظ من الجدول رقم (15) أن نسبة 39,1% من العمال تتوفر لديهم شبكة الانترنت داخل مصالحهم و 60,9% من عمال لا تتوفر لديهم شبكة الانترنت داخل المصالح التي يعملون فيها .
أما شبكة انترانت فنلاحظ أن 19,5 % من العمال فقط تتوفر لديهم شبكة الانترانت أي ما يقارب 78,2% لا تتوفر لديهم شبكة الانترانت.

أما تكنولوجيا المستخدمة من طرف المؤسسة فان غالبية العمال يرون أنها متطورة ملائمة للمقاييس العالمية إلى حد ما. و من هنا نستنتج أن المصالح التي تعمل على مستوى الإدارة العليا تتوفر لديها مختلف شبكات اتصال إضافة إلى تطور التكنولوجيا المستخدمة .

3 - المحور الثالث: مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة.

أ - سنحاول من خلال الجدول رقم (16) تحليل مختلف الإجابات الخاصة بالأسئلة الخاصة بمدى حضور العمال لاجتماعات.

فترات		لا		نعم		الحضور الاجتماعات	
تكرار النسبي	تكرار	تكرار النسبي	تكرار	تكرار النسبي	تكرار		
13,8%	12	44,8%	39	41,4%	36		مجلس الإدارة
12,6%	11	39,1%	34	48,3%	42		النقابة
34,5%	30	28,7%	25	36,8%	32		إستراتيجية و أهداف المؤسسة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.V20

التحليل: من خلال الإجابات معطاة من طرف العينة نلاحظ ان 36 عامل يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة و هم مختلف الإطارات التي تعمل على مستوى الإدارة العليا أي على مستوى الاستراتيجي حيث تمثل نسبتهم 41,4% من العينة الإجمالية في حين نلاحظ ان 39 عامل لا يحضرون اجتماعات مجلس الإدارة و تمثل نسبتهم 44,8% وغالبيتهم يعملون على مستويات الدنيا اي على المستوى التشغيلي في حين ان بقية يكون حضورهم لاجتماعات مجلس الإدارة بصفة متقطعة و يبلغ عددهم 12 فرد بنسبة 13,8%.

أما فيما يخص الاجتماعات النقابية فنلاحظ أن 42 عامل من عينة يحضرون اجتماعات الخاص بها و هذا بنسبة 48,3% من نسبة الإجمالي للعينة محل الدراسة حيث ينتمي أغلبية هؤلاء إلى مختلف الإطارات العاملة

على مستوى الإدارة العليا و التي تسعى إلى نقل شكاوي العمال الناشطون في مختلف مستويات المؤسسة الغير قادرين على حضور الاجتماعات الخاصة بالنقابة و يبلغ عدد هؤلاء العمال 34 فرد بنسبة بلغت 39,1% اما باقي العمال فيحضرون اجتماعات النقابية بصفة غير دائمة و بلغ عددهم 11 فرد بنسبة 12,6%.

ب - سنحاول من خلال الجدول رقم (17) معرفة مختلف الإجابات الخاصة باتخاذ القرارات .

كيفية اتخاذ القرار		مركزيا		لا مركزيا	
البيان		تكرار	تكرار النسبي	تكرار	تكرار النسبي
كيف يتم اتخاذ القرارات الإستراتيجية ؟		62	71,26	25	28,74

المصدر : من إعداد الطلبة من مخرجات spss v20

التحليل: من خلال الجدول رقم (17) أن مختلف القرارات داخل المؤسسة يتم اتخاذها من الإدارة العليا حيث نجد أن معظم إجابات أفراد العينة تؤيد هذا توجه بنسبة بلغت 71,26% أما باقي العمال فيرون أن القرارات يتم اتخاذها لا مركزيا.

4 - المحور الرابع: البيئة المحيطة بالمؤسسة .

البيان		نعم		لا		قليل	
		تكرار	تكرار النسبي	تكرار	تكرار النسبي	تكرار	تكرار النسبي
هل محيط البيئة الخارجية ملائم ؟		53	60 ,9%	16	18 ,40%	18	20 ,7%
هل قدرات الداخلية للمؤسسة تمكن من الاستجابة للمحيط		49	56,3%	24	27,6%	14	16,1%
هل لمصالح المؤسسة دور في إعداد		19	21,83%	61	70,11%	07	8,06%

						مقترحات الخاصة بالمؤسسة.
--	--	--	--	--	--	--------------------------

أ- فماليدي لدينا الجدول رقم (18) و الذي يمثل الإجابات حول مشاركة المصالح و ملائمة محيط البيئة الداخلية و الخارجية لتطبيق الاستراتيجي.

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

التحليل: من خلال إجابات المعطاة لدينا من الجدول رقم (18) نلاحظ أن 60,9% من العمال يرون أن البيئة الخارجية للمؤسسة ملائم في حين 18,40% من عمال كانت إجاباتهم تنص على عدم ملائمة محيط البيئة الخارجية أما باقي العمال فكانت إجاباتهم تنص على قلة ملائمة البيئة الخارجية للمؤسسة.

و فيما يخص القدرات الداخلية للمؤسسة فنجد أن 56,3% من عمال يرون أنها تمكن من الاستجابة للمحيط و 27,6 % يرون أن القدرات الداخلية للمؤسسة لا تساعد على الاستجابة للمحيط .

ج - الجدول رقم (19) و الذي يمثل الإجابات و النسب الخاصة بالإجابات عن مدى مراعاة المؤسسة مطالب عملاءها

لا		نعم		البيان
تكرار النسبي	تكرار	تكرار النسبي	تكرار	
21,8	19	78,2	68	هل تراعي المؤسسة مطالب عملائها

المصدر: من إعداد الطلبة من اخراجات spss v20

التحليل : من خلال الجدول رقم (19) نلاحظ أن 78,2% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تراعي لمطالب عملاءها بواقع 68 عامل فيما يرى 21,8% فقط من أفراد العينة أي 19 عامل كانت إجاباتهم ب لا تراعي مطالب عملاءها.

المطلب الثالث : دراسة وتحليل اختبار الفرضيات

حسب نظرية النهاية المركزية و التي مفادها انه إذا كان حجم العينة اكبر من 30 فان الظاهرة المدروسة تتبع القانون الطبيعي و بناءا على هذه النظرية سوف نطبق الاختبارات المعلمية فيلا دراستنا.

❖ اختبار الفرضية الأولى: ارتباط عوامل تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة .

✚ اختبار معنوية الارتباط بين تكنولوجيا المستخدمة و إستراتيجية المؤسسة .

H_0 : ليس هناك ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة و إستراتيجية المؤسسة .

H_1 : هناك ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة و إستراتيجية المؤسسة .

الجدول رقم (20) يوضح الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة و إستراتيجية المؤسسة .

إستراتيجية المؤسسة	المتغيرات	
0.530	معامل ارتباط بيرسون	التكنولوجيا المستخدمة
0.036	مستوى المعنوية	
87	عدد أفراد العينة	

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v 20

التحليل: من خلال الجدول رقم (20) يتبين أن معامل الارتباط بيرسون يساوي 0.530 و مستوى المعنوية تساوي 0.036 و هي أقل من 0.05 ألا و هو مستوى الدلالة ، مما يعني رفض H_0 . التي مفادها أن هناك ارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة و إستراتيجية المؤسسة.

✚ اختبار معنوية الارتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة و إستراتيجية المؤسسة .

H_{02} : ليس هناك ارتباط بين البيئة المحيط بالمؤسسة و إستراتيجية المؤسسة .

H_{12} : هناك ارتباط بين البيئة المحيط بالمؤسسة و إستراتيجية المؤسسة .

الجدول رقم (21) يوضح قيمة الارتباط بين محيط الهيئة المؤسسة و الإدارة الإستراتيجية.

المتغيرات	إستراتيجية المؤسسة
معامل ارتباط بيرسون	0.583
مستوى المعنوية	0.000
عدد أفراد العينة	87

المصدر: من إعداد الطلبة من مخرجات spss v 20

✚ **التحليل :** من الجدول رقم 21 يتبين لنا أن معامل بيرسون يساوي 0.583 و

مستوى المعنوية تساوي 0.000 و هي أقل من 0.05 مما يعني رفض الفرضية العدمية و قبول الفرضية التي تدل على الارتباط بين محيط بيئة المؤسسة و الإدارة الإستراتيجية.

✚ اختبار معنوية الارتباط بين مشاركة العمال في الإستراتيجية و إستراتيجية المؤسسة.

H_{03} : ليس هناك ارتباط بين مشاركة العمال في الإستراتيجية و إستراتيجية المؤسسة.

H_{14} : هناك ارتباط بين مشاركة العمال في إستراتيجية و إستراتيجية المؤسسة

الجدول رقم (22) يوضح الارتباط بين مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة والإدارة الإستراتيجية.

المتغيرات	إستراتيجية المؤسسة
-----------	--------------------

0.522	معامل ارتباط بيرسون	مشاركة العمال في اتخاذ القرارات
0.002	مستوى المعنوية	
87	عدد أفراد العينة	

المصدر : من إعداد الطلبة من مخرجات spss v 20

✓ **التحليل:** من الجدول رقم 22 وبالنظر إلى قيمة (Sig) والتي تساوي 0.002 وهي تقترب من الصفر و أقل من 0.05 ومعامل ارتباط بيرسون 0.522 فيتم قبول الفرضية التي مفادها أنه هناك ارتباط بين إستراتيجية المؤسسة أي رفض الفرضية العدمية .

مشاركة العمال في الإستراتيجية

❖ اختبار الفرضية الثانية : تأثير تطبيق الإدارة الإستراتيجية في إستراتيجية المؤسسة.

الجدول رقم (23) يوضح نتائج التباين الأحادي لنموذج معاملات الانحدار و الأهمية النسبية :

المجال	A	الأهمية النسبية (Bèta)	قيمة "t"	مستوى الدلالة "sig"
الثابت	2.693		3.157	0.006
التكنولوجيا المستخدمة.	0.307	0.333	3.744	0.000
البيئة المحيطة بالمؤسسة.	0.455	0.476	4.965	0.000
مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة.	0.082	0.039	1.410	0.002

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات spss v20

بناء نموذج العلاقة الخطية :

من الجدول 23 رقم نلاحظ أن مستويات الدلالة هي 0.000 بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة وهي أصغر من 0.05 وكانت 0.000 بالنسبة للبيئة المحيطة بالمؤسسة وهي أصغر من 0.05 أما مستوى الدلالة بالنسبة لمشاركة العمال فقد بلغت 0.002 التي

مفادها أن معاملات الانحدار لتأثير عوامل الإدارة الإستراتيجية في إستراتيجية المؤسسة معنوية و ذو دلالة إحصائية .

لذلك ومنه يمكن التعبير عن دالة الأداء بالمعادلة التالية :

$$Y=A+BX_1+b_2x_2+b_3x_3$$

حيث:

Y: تمثل قيمة التابع إستراتيجية المؤسسة.

A: ثابت

BX1: قيمة المتغير المستقل (تكنولوجيا المستخدمة)

BX2: قيمة المتغير المستقل (بيئة المحيطة بالمؤسسة)

BX3: قيمة المتغير المستقل (المشاركة في إستراتيجية المؤسسة)

❖ معادلة نموذج الانحدار تكون كالآتي :

$$\text{إستراتيجية المؤسسة} = 2.693 + 0.307(\text{التكنولوجيا المستخدمة}) + 0.082(\text{مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة}) + 0.455(\text{البيئة المحيطة بالمؤسسة})$$

بعد استعراض أهم نتائج الاستبيان مروراً بالتحليل الوصفي و اختبار الفرضيات و تحليل كل الجداول و الأشكال البيانية الإحصائية باستخدام برمجية ومن خلال دراسة ارتباط عوامل تطبيق الإدارة الإستراتيجية بإستراتيجية المؤسسة و تأثير الإدارة الإستراتيجية على المؤسسة و ذلك بالأخذ بعين الاعتبار مستوى الدلالة الإحصائية نجد:

✓ التوفر على تكنولوجيا و وسائل الاتصال متطورة و التي تساعد على الاتصال بين مختلف المصالح وأقسام المؤسسة و الربط بينها حيث أن توفرها يساعد على تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية.

- ✓ كما يجب مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهذا من خلال إشراكهم في حضور الاجتماعات بمختلف أنواعها واتخاذ القرارات بصفة لا مركزية و ذلك عبر الآخذ بعين الاعتبار آراء من مختلف المستويات (عليا ,متوسطة, سفلى)و ذلك ما يساعد على الوصول إلى أهداف المؤسسة.
- ✓ إن ملائمة محيط البيئة الداخلية و الخارجية لإستراتيجية المؤسسة يساعد على تنفيذ جيد للإدارة الإستراتيجية و بتالي تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ لتطبيق الإدارة الإستراتيجية لابد من أن يكون العمال على دراية بماهية الإدارة الإستراتيجية و مكونات و يكونوا على علم باستراتيجيات المعتمدة من طرف مؤسستهم .

خلاصة الفصل :

إن الوصول لتطبيق الإدارة الإستراتيجية يمر عبر عدة أسس و عوامل في وقت أصبح تطبيق الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية باعتبارها من الأدوات التي تساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة, حيث نجد أن الوصول إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية له اثر ايجابي على منظمات بشكل عام و شركة سونلغاز بشكل خاص حيث أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية ساعد المؤسسة على مستوى التخطيط الاستراتيجي حيث أصبح هناك نظرة مستقبلية من طرف مؤسسة سونلغاز , و ذلك عبر وضع خطط إستراتيجية لبلوغ غاياتها و المتمثلة في توفير الكهرباء و الغاز إلى اكبر عدد ممكن من مواطنين و الوصول إلى تغطية كاملة و ذلك لا يتحقق إلا عبر تطبيق جيد و فعال للإدارة الإستراتيجية .

و في الأخير تعتبر مؤسسة سونلغاز من الشركات الرائدة في مجال التطبيق و تنفيذ الاستراتيجي و هذا ما ساعدها في وصول إلى موقع ريادي و جيد.

خاتمة

و في الأخير استخلصنا أن الإدارة الاستراتيجية هي القلب النابض وراء بقاء و استمرار المؤسسة الاقتصادية ونجاحها من خلال تبنيها عملية التنفيذ الاستراتيجي الذي تسري عملياته في جميع أنحاء المؤسسة الاقتصادية من اعلي مستويات الهرم التنظيمي إلى أدناه ، لذا يزيد اهتمامنا أكثر بعملية تكيف كل المتغيرات بيئتها الداخلية لإنجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج تعبر كل منها عن أنشطة التي يجب تنفيذها و من المسؤول عن تحقيقها ، و التوقيت المحدد للأداء ، و معايير الأداء القبول ، من حيث المدى الزمني الذي تغطيه كل خطة و درجة الشمولية ، و كذلك فان التنفيذ السليم للإستراتيجية يعتمد علي توفير تركيب تنظيمي يتماشى و يتلاءم مع الإستراتيجية المتبناة بداية بالهيكل التنظيمي و ثقافة المؤسسة و تخصيص الموارد اللازمة **نتائج** لذلك ، كما يحتاج الأمر إلى أنظمة مساعدة و مدعمة لتحقيق الأهداف الناتجة من التطبيق السليم للإدارة الإستراتيجية المتمثلة في إدارة التغيير التنظيمي و الثقافي و القيادة الإدارية بالإضافة إلى ما تحتاج إليه مراجعة و رقابة و سهولة تدفق المعلومات و تحفيز الأفراد علي الأداء المتميز و من خلال دراسة نستنتج أن .

- الإدارة الإستراتيجية هي عملية إدارية تعنى برسم الاتجاه المستقبلي لأي منظمة بغية الوصول إلى الأهداف و الغايات و مساعدتها على الصمود في وجه التحولات السريعة للبيئة , و من أهم مكوناتها التنفيذ الاستراتيجي الذي يعتمد على الصياغة الجيدة لإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المسطرة.
- المؤسسة تطبق الإدارة الإستراتيجية إلى حد ما و ذلك راجع لتوفير المؤسسة العوامل التي تساعد على التطبيق الاستراتيجي و وجود معرفة بالإدارة الإستراتيجية و مكوناتها في جميع أنحاء المؤسسة من أعلى مستويات هرم التنظيمي إلى أدناه.
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية النموذج الأمثل في أي مؤسسة اقتصادية و ذلك لما تحققه من نجاح و استمرار في ظل بيئة تتسم بالتعقيد و التغيير حيث وجدت لتنسيق بين جميع عناصرها من اجل تحقيق أهداف التي انشأت من اجلها المؤسسة الاقتصادية.
- المؤسسة تقوم بتطبيق الإدارة الإستراتيجية و ذلك لتوفر عوامل الإدارة الإستراتيجية في مؤسسة و ملائمتها ونلاحظ وجود تأثير لهذه عوامل في المؤسسة حيث أن ملائمة المحيط و إشراك عمال في اتخاذ

خاتمة عامة:

القرار و توفر على تكنولوجيا متطورة يحدد نوع و طبيعة الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة و مختلف أهدافها .

قائمة الجداول :

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بطاقة تعريف المؤسسة	65
02	عدد الإطارات و عمال و المنفذين في كل هيئة و مصلحة	70
03	مقارنة بين الميزانيتين لسنة 2013 و 2014 لشركة سونلغاز	71
04	عدد الاستبيانات التي تم اعتمادها لغاية التحليل الإحصائي	74
05	توزيع العينة حسب الجنس	75
06	توزيع العينة حسب العمر	75
07	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	76
08	توزيع العينة حسب المهنة	76
09	توزيع العينة حسب الأقدمية	77
10	عدد الإجابات و النسب المتعلقة بالمعرفة المتوفرة عن الإدارة الإستراتيجية و مكوناتها.	77
11	عدد الإجابات و النسب المتعلقة بتوفر التخطيط الاستراتيجي في شركة سونلغاز.	78
12	عدد الإجابات و النسب المتعلقة بنوع الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة سونلغاز.	78
13	عدد الإجابات و النسب المتعلقة نوع الإستراتيجية المتبعة من طرف شركة سونلغاز.	79
14	عدد الإجابات و النسب المتعلقة باستعانة شركة سونلغاز بمستشارين متخصصين في تصميم الاستراتيجيات عند الحاجة.	79
15	عدد الإجابات و النسب المتعلقة بشبكات اتصال و نوعية التكنولوجيا المستخدمة .	80
16	عدد الإجابات و النسب المتعلقة بحضور العمال للاجتماعات في شركة سونلغاز.	81
17	عدد الإجابات و النسب المتعلقة بكيفية اتخاذ القرارات في شركة سونلغاز.	82
18	عدد الإجابات متعلقة بمشاركة المصالح و ملائمة محيط البيئة الداخلية و الخارجية لتطبيق استراتيجي.	82
19	عدد الاجابات و النسب المتعلقة بمدى مراعاة المؤسسة مطالب عملاءها	83
20	قيمة الارتباط بين التكنولوجيا المستخدمة و إستراتيجية المؤسسة.	84
21	قيمة الارتباط بين البيئة المحيطة بالمؤسسة و إستراتيجية المؤسسة.	84
22	قيمة الارتباط بين مشاركة العمال في إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية المؤسسة.	85
23	نتائج التباين الأحادي لنموذج معاملات الانحدار و الأهمية النسبية.	85

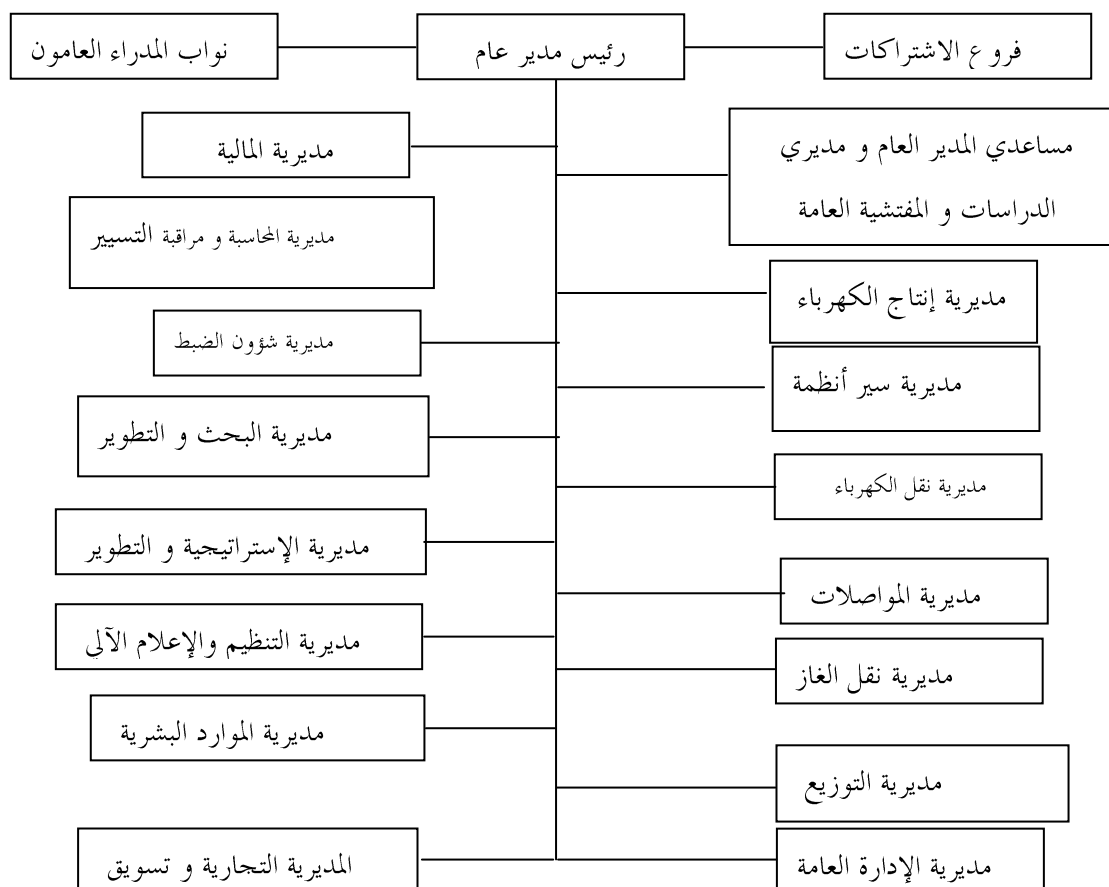
قائمة الأشكال :

رقم الجدول	عنوان الشكل	الصفحة
01	الإطار العام للرقابة الإستراتيجية	26
02	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز (الأم)	64
03	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز بالنعامة	66

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	الاستبيان الموزع على العينة	—
02	ميزانية 2014 و2015 لسونلغاز فرع النعامة	—
03	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز	—
04	الهيكل التنظيمي لسونلغاز فرع النعامة	—

الملحق رقم: 03



الملحق رقم: 04

