

جامعة خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم النسيير

الموضوع:

دور تحليل البيئة الخارجية لمؤسسة اقتصادية في تقييم خيارها الإستراتيجي

دراسة حالة مؤسسة ونيس للفلاحة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

إشراف الأساذ:

د محمد لعربي

إعداد الطالبين:

د خديجة بوصالحيج .

د زهور خلة .

اللجنة المشرفة

- ريسا

- مشرفا

- عضوا مناقشا

• د / محمد لعربي

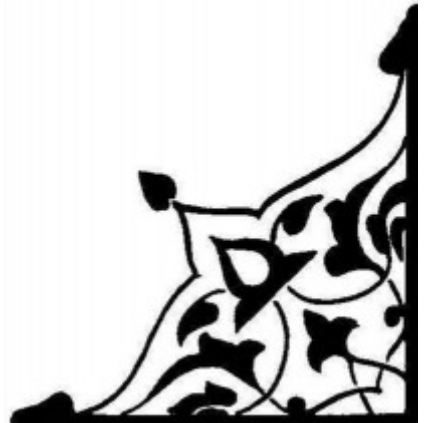
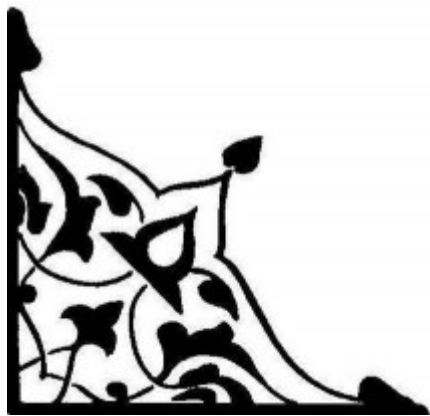
• / دوايدية

• / ليفي

السنة الجامعية: 2015-2016



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر



الشكر و التقدير

نحمدك ربي حمدا يليق بجلالك و عظيم سلطانك ، أنه لا يسعنا و نحن في هذا المقام إلا أن نتقدم بوسع الشكر و التقدير إلى من لم ييخل علينا بنصائحه و إرشاداته لإكمال هذا البحث كما نشكر له طول صبره في تحمل قراءته و تصحيح فصوله ،إلى أستاذنا و مرشدنا الأستاذ "عريبي محمد" كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى مؤطرنابشركة ونيس للفلاحة ببلدية بئر ولد خليفةالذي ساعدنا كثيرا بتوجيهاته ،و تزويدنا بكل ما نحتاجه من وثائق و معطيات تخص الموضوع و إلى جميع أساتذة كلية العلوم الإقتصادية على ما قدموه لنا و الشكر الكبير إلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد لإتمام هذا العمل المتواضع .

الإهداء



الإهداء

إلى أمي منبع الحياة والتسامح ، التضحية ، الصبر والثبات ، إلى من بعطفها وحنانها
غمرت قلبي ، وإحترقت كالشمعة لتضيئ طريقتي ، أمي الغالية صاتها الله ورعاها "فاطمة
الزهراء".

إلى الذي وفر لي وسائل الفلاح والنجاح طيلة مشواري الدراسي، أبي الكريم حفظه الله وزاد
من فضله وأطال في عمره "محمد".

إلى زوجي ونور حياتي ورفيقي في الدنيا والاخرة اسأل الله ان يحفظه لي "ياسين".

إلى كل إخوتي وأخواتي نبيلة ، بختة، عبد القادر، روميسة

إلى أبناء أخواتي، أحفاد العائلة

إلى صديقتي ورفيقة دربي "زهور"

إلى زميلاتي و زميلاتي في الدراسة والى كل طلبة ادارة اعمال

خديجة



الإهداء

إلى الوالد الكريم الطيب، اعترافاً بفضلته و عرفانا له بالثقة التي منحني إياها و بقيمة العمل لتحقيق المراد: محمد، حفظه الله و أطال عمره.

إلى الوالدة الفاضلة: "خيرة"، التي تحملت أعباء دورها، فلم تتوانى للحظة وقوفا بجانبني، حماية و دفاعا، فتعلمت منها قيمة المسؤولية، و تذوقت بفضلها حلاوة السعي الحثيث في درب الحياة .

إلى أخواتي الرائعات، إلى أعز أخ.

إلى أبناء أخواتي، أحفاد العائلة.

إلى صديقتي و رفيقتي في الدرب، العزيزة: خديجة.

إلى زملائي في الدراسة أهدي هذا العمل المتواضع ، و أرجو أن يكون عملا في المستوى .

زهور



ملخص :

كانت منظمات الأعمال تدير عملياتها وفقاً لاستراتيجيات بديهية وبأهداف غير معلنة قد تكون لفترة قصيرة أو متوسطة، ونتيجة لتعقيد المتغيرات وتسارعها بالإضافة إلى غموضها وعدم استقرارها واجهت منظمات الأعمال العديد من المشكلات والتي أحدثت خلل في مواقعها في السوق، الأمر الذي دفع الإداريين في منظمات الأعمال إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية والأخذ بمفاهيمها وعملياتها مأخذ الجد بهدف المحافظة على المركز التنافسي لمنظمتهم وخلق مستقبل أفضل لها في ظل معدل نمو بطيء نتيجة لظروف الكساد التضخمي في النصف الأول من القرن العشرين، ونمو المنافسة سواء محلياً أو عالمياً، وهذا في الواقع يتطلب تبني خيارات إستراتيجية تتوافق مع نواحي القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة والتي يتم التعرف عليها من خلال التحليل البيئي (الإستراتيجي)، حيث يعتبر الخيار الإستراتيجي مرحلة لاحقة للتحليل البيئي، وعلى ضوء عملية التحليل الإستراتيجي الناجحة يتم اعتماد الخيار الإستراتيجي الأمثل الذي يحقق رسالة المنظمة وأهدافها والتي تم تحديدها وفقاً للرؤية الإستراتيجية لآفاق المستقبل، ونتيجة لتعدد البدائل الإستراتيجية التي يمكن لمنظمات الأعمال تبنيها عبر مراحل حياتها، على المنظمات أن تختار البديل الإستراتيجي الذي يعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها من تقليد المنافسين، لتحقيق أكبر معدل عائد على الاستثمار.

الكلمات المفتاحية: البيئة الخارجية، البيئة الداخلية، الاختيار الإستراتيجي.

L'organisation des affaire était diriges les opérations selon des stratégies aux buts non lancer ou déclarés peuvent être à court ou à moyen terme, et en raison de la complexité des variables et de l'accélération, en plus de son imprécision et de l'instabilité et crée des nombreux problèmes dans leurs position sur le marché la cause qui pose ou incité les administrateurs dans les organisations de l'entreprises et l'important de l'administration stratégique et trouvez la fonctionnement et définition à la gestion stratégique très au sérieux afin de maintenir la position concurrentielle, A partir de 20^{eme} siècle et la croissance de la concurrence, local et mondial , dans la réalité adopter des choix stratégiques au même coté de force et faiblisse et des occasions et les menaces qui affronter l'organisation comme en peau les connaisse à partir de l'analyse de l'environnement

Qui est le choix stratégique étape suivent de l'analyse de l'environnement

Les organisations choisit le changement stratégiques qui travailler pour obtenir un caractère de concurrence pour l'organisation et la protéger de la contre façon de concurrent et norme moyenne pour l'investissement.

الموضوع	الصفحة
الشكر	I.....
الإهداء	III-II.....
الملخص	IV.....
قائمة الأشكال	V.....
قائمة الجداول	VI.....
الفهرس	VII.....
المقدمة العامة	أ ب ج.....
الفصل الأول: التحليل البيئي ودوره في تقييم الخيار الاستراتيجي.	
مقدمة الفصل	ص 2.....
المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية.	ص 3.....
المطلب الأول: مفهوم و أهمية تحليل البيئة الخارجية	ص 3.....
المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية	ص 5.....
المطلب الثالث: المحددات التي تحكم كفاءة البيئة الخارجية	ص 18.....
المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية	ص 20.....
المطلب الأول: مفهوم تحليل البيئة الداخلية	ص 20.....
المطلب الثاني: أهداف تحليل البيئة الداخلية	ص 21.....
المطلب الثالث: مكونات البيئة الداخلية	ص 22.....
المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي وتقييمه	ص 30.....
المطلب الأول: مفهوم الاختيار الاستراتيجي	ص 30.....
المطلب الثاني: الأدوات والمعايير التي تساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة	ص 31.....
المطلب الثالث: تقييم الاختيار الاستراتيجي	ص 33.....
خلاصة الفصل	ص 35.....

الفصل الثاني: دراسة حالة شركة ونيس للفلاحة.

مقدمة	ص 37
الفصل	ص 37
المبحث الأول: شركة ونيس للفلاحة	ص 37
المطلب الأول: تعريف وتطور الشركة	ص 37
المطلب الثاني: أهداف الشركة	ص 38
المطلب الثالث: وظائف الشركة	ص 38
المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة	ص 39
المطلب الأول: الهيكل التنظيمي	ص 39
المطلب الثاني: مهام و مصالح شركة ونيس للفلاحة	ص 41
المبحث الثالث: التعرف بمنهجية البحث الميداني	ص 42
المطلب الأول: التعريف بمجتمع البحث	ص 21
المطلب الثاني: التعريف بأدوات جمع البيانات	ص 43
المطلب الثالث: عرض و تحليل البيانات	ص 44
الخاتمة العامة	د ه و

قائمة المراجع



قائمة الأشكال و الجداول

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
5	العوامل البيئية الخارجية - عامة و خاصة - المحيطة بالمنظمة.	01
13	قوى البيئة الخارجية الخاصة.	02
16	صورة التحليل الخماسي لعناصر المنافسة المختلفة.	03
44	إحصائيات حول الجنس.	04
45	إحصائيات حول الحالة العائلية.	05
46	إحصائيات حول المستوى التعليمي.	06
47	إحصائيات حول الأقدمية في المؤسسة.	07
48	إحصائيات حول المستوى الوظيفي.	08
49	إحصائيات حول العوامل البيئية التي تساعد على التعرف على أهداف	09
50	المؤسسة. إحصائيات حول لنظام الخاص لرفع الأداء البيئي.	10
51	إحصائيات حول نجاح المنظمة استراتيجيا.	11
52	إحصائيات حول العوامل البيئية المتوفرة.	12
53	إحصائيات حول التنظيم الجيد للمؤسسة.	13
54	إحصائيات حول عملية اختيار الإستراتيجية.	14
55	إحصائيات حول الاستراتيجيات البديلة.	15
56	إحصائيات حول لنظام تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	16
57	إحصائيات حول التحليل الاستراتيجي.	17

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
22	الإمكانات الداخلية من منظور البيئة الخارجية.	01
28	يوضح سلسلة المنافع.	02
44	يوضح أفراد العينة حسب الجنس.	03
45	يوضح الحالة العائلية.	04
46	يوضح المستوى التعليمي.	05
47	يوضح الأقدمية في المؤسسة.	06
48	يوضح المستوى الوظيفي.	07
49	العوامل البيئية التي تساعد على التعرف على أهداف المؤسسة.	08
50	النسبة المئوية لنظام الخاص لرفع الأداء البيئي.	09
51	النسبة المئوية حول نجاح المنظمة استراتيجيا.	10
52	النسب المئوية للعوامل البيئية المتوفرة في المؤسسة.	11
53	النسبة المئوية حول التنظيم الجيد للمؤسسة.	12
54	النسبة المئوية حول عملية اختيار الإستراتيجية.	13
55	النسبة المئوية حول الاستراتيجيات البديلة.	14
56	النسبة المئوية لنظام تقييم نقاط القوة والضعف في المؤسسة.	15
57	النسب المئوية حول التحليل الاستراتيجي.	16

مقدمة عامة

مقدمة عامة

الفصل الأول

التحليل البيئي ودوره

في تقييم الخيار

الاستراتيجي



تمهيد :

نظرا لبيئة اللاتأكد تحاول المؤسسة التأقلم ومجرباتها من خلال تبني استراتيجية تتوافق وهذه المجريات بهدف تحقيق استيعاب داخلي وتوافق خارجي من خلال تحديد نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي واغتنام الفرص وتجنب التهديدات على المستوى الخارجي، وذلك من أجل تحديد الاختيار الاستراتيجي الأكثر ملاءمة، وتستلزم عملية الاختيار نوعا من التفكير والتحليل الاستراتيجي وكذلك تحتاج الى عدد من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة من أجل تضيق عدد تلك البدائل وتقليص الخيارات أمام المدارء لاتخاذ البديل المناسب .

وبالتالي فإن هذا الفصل يشمل على ثلاثة مباحث:

تحليل البيئة الخارجية.

تحليل البيئة الداخلية.

الاختيار الاستراتيجي وتقييمه.

المبحث الأول: تحليل البيئة الخارجية.

إن تحليل البيئة الخارجية هو المهمة الأولى و الأساسية للإستراتيجيين، و هو أيضا المهمة التي تميز بينهم و بين المدير التقليدي الذي ينحصر اهتمامه بالبيئة الداخلية، ويتوقف نجاح المنظمة استراتيجيا على مدى تأقلمها مع البيئة المحلية و العالمية التي تؤثر على المنظمة بما تتيح لها من فرص و ما تفرضه عليها من تهديدات

المطلب الأول: مفهوم و أهمية تحليل البيئة الخارجية.**أولاً: تعريف تحليل البيئة الخارجية.**

يعرف محمد أحمد عوض تحليل البيئة الخارجية بأنه " رصد ما يحدث فيها من تغيرات إيجابية أي فرص يمكن استغلالها و التغيير في البيئة هو الذي يوجه الفرص و التهديدات، فالبيئة الثابتة مستقرة لا تخلق فرص أو تهديدات، و تتكون البيئة الخارجية للمنظمة من القوى المختلفة التي تقع خارج حدود المنظمة، و تتفاعل مع بعضها البعض لتأثر على المنظمات بطرق و بدرجات مختلفة، بحسب نوع الصناعة و حجم المنظمة و المرحلة التي تمر بها من مراحل دورة حياتها، وقد تقتصر البيئة الخارجية على البيئة المحلية، كما قد تمتد لتشمل العالم ككل نظرا للاتجاه نحو عالمية التجارة و ثورة الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة يسمع و يرى من يعيش فيه كل ما يحدث في أي مكان و في وقت واحد، كأنها سوق واحدة فهناك فرص و تهديدات و لا يمكن اكتشافها إلا بتحليل البيئة الخارجية العالمية"¹.

ثانياً: أهمية دراسة و تحليل البيئة الخارجية.

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها و تحليلها للعوامل البيئية المؤثرة و محاولة الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، و درجة تأثير كل منها، وبصفة عامة تساعد دراسة و تحليل العوامل البيئية المنظمة على التعرف على الأبعاد التالية:²

1- الأهداف التي يجب تحقيقها:

تحديد الأهداف التي يجب الاستفادة منها و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الأهداف، سواء على مستوى الأهداف الإستراتيجية أو الأهداف التشغيلية أو تعديل الأهداف بحسب نتائج الدراسات التي قامت بها.

¹محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)، الدار الجامعية، 2003، ص 88

²ثابت عبد الرحمان الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 209

2- الموارد المتاحة:

تبيان الموارد المتاحة و كيفية الاستفادة منها، و كيف يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة من الموارد الأولية، رأس المال، التكنولوجيا، الآلات، الموارد البشرية.

3- النطاق و المجال المتاح أمام المنظمة:

يتمثل في تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها سواء ما تعلق بالسلع و الخدمات و طرق التوزيع ومنافذه، و أساليب و شروط الدفع و تحديد الأسعار، و خصائص المنتجات المسموح بها، و القيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية و التشريعية.¹

4- العلاقات بين المنظمات:

تساعد على تبيان علاقات الأثر و التأثير بالمنظمات المختلفة سواء كانت تلك المنظمات امتداد لها، أو تستقبل منتجاتها أو تعينها في عملياتها وأنشطتها المختلفة.

5- العادات و التقاليد:

تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع و الجماهير التي تتعامل أو ستتعامل معها المنظمة، و ذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة و أيها يعطي الأولوية، كما تساهم هذه الدراسات في بيان السلوك الإنتاجي و الاستهلاكي للأفراد، والذين يمثلون جمهور المنظمة، مما يفيد في تحديد خصائص المنتجات و أسعارها و وقت إنتاجها و تسويقها.....الخ.

و خلاصة القول أن دراسة و تحليل البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع إستراتيجية مناسبة للمنظمة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبيين رئيسيين يعتبران مركز الارتكاز في صياغة و رسم إستراتيجية المنظمة و هما:²

- الفرص المتاحة التي يجب على المنظمة استغلالها .
- المخاطر أو التهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو الحد من أثارها أو تحويلها إلى فرص يمكن الاستفادة منها.

¹ثابت عبد الرحمان الإدريسي، مرجع سبق ذكره، ص 209

²نفس المرجع، ص210

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية.

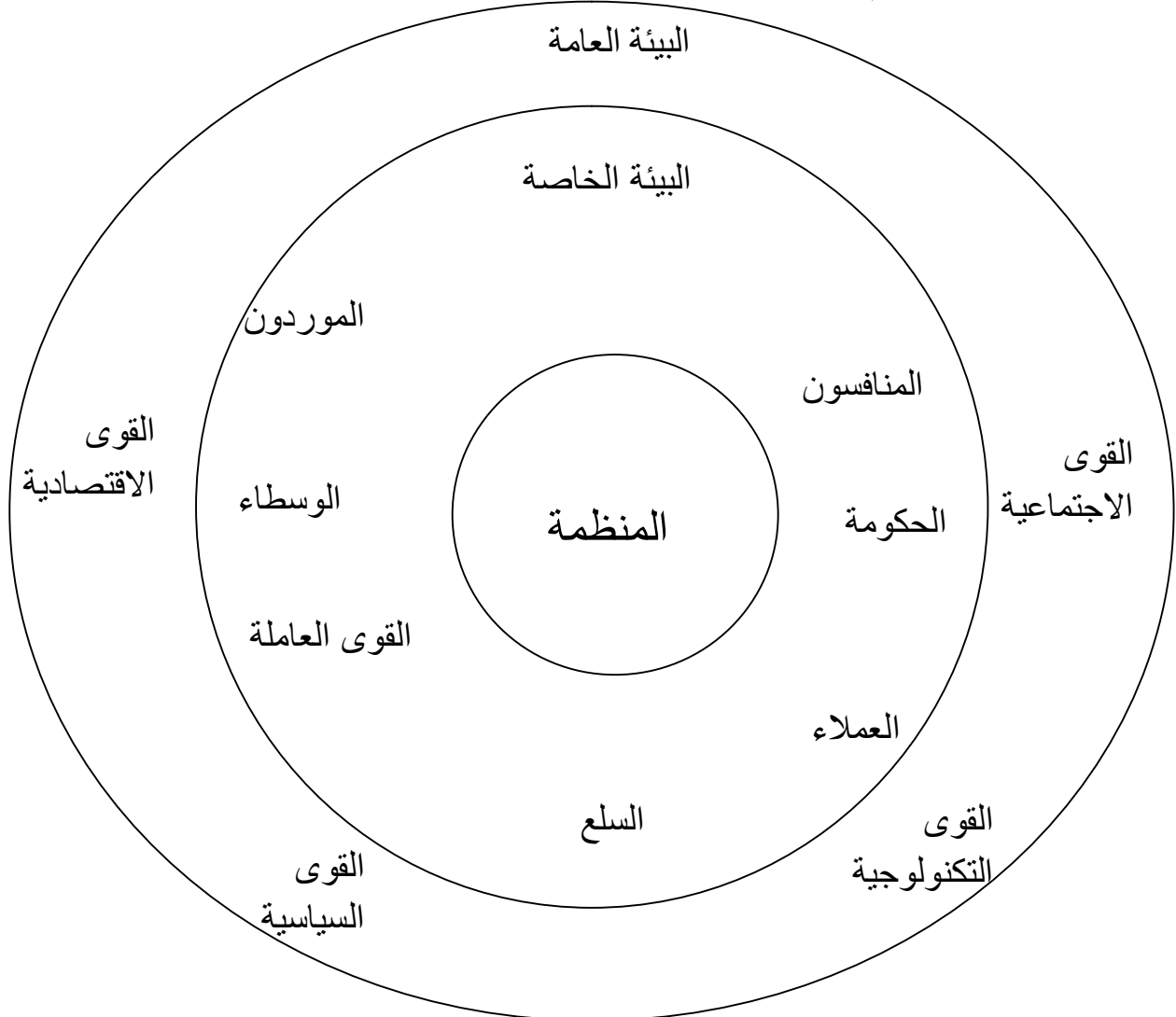
يعتقد البعض أن البيئة الخارجية للمنظمة تشمل كل شيء يحيط بالمنظمة و يوجد خارجها. إن مثل هذا التوجه و الاعتقاد لا يخدم المنظمة من الناحية العلمية فهو لا يساعد في توضيح طبيعة البيئة و مكوناتها و أثارها على المنظمة.

سنحاول تحديد مكونات البيئة الخارجية إلى عوامل مؤثرة بصفة عامة و عوامل مؤثرة بصفة خاصة و منه فالبيئة تتكون من مجموعتين من المتغيرات البيئية.

المتغيرات البيئية الكلية أو العامة، المتغيرات البيئية الخاصة.

ذلك لكي تسهل عملية تحليل البيئة الخارجية عموما و تقييما.

الشكل رقم 1 : العوامل البيئية الخارجية -عامة و خاصة -المحيطة بالمنظمة



المصدر : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 63

أولاً: البيئة الخارجية العامة للمنظمة.

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمنظمة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة و التي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المنظمة و لكن المنظمة لا تستطيع أن تؤثر فيها.

قدرة المنظمة في خلق درجة عالية من التوائم بين نشاطاتها و بين البيئة التي تعمل فيها.

فمثلا لا تستطيع منظمة واحدة أن تحول الاقتصاد العالمي من حالة كساد إلى حالة الازدهار أو تؤثر على معدل المواليد أو العلاقات الدولية.

و تشمل البيئة الخارجية العامة على العديد من المتغيرات البيئية و هي:¹

البيئة الاجتماعية، الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية و القانونية، الدولية و خطة الاقتصاد.

1- المتغيرات الاجتماعية و الحضارية:

تتكون هذه المتغيرات الاجتماعية و الحضارية من التقاليد و نمط المعيشة للأفراد و مستوى هذه المعيشة و القيم و الأطر الأخلاقية للأفراد في مجتمع المنظمة.

و تأثير هذه المتغيرات يظهر على الموارد البشرية التي تحصل عليها المنظمة من المجتمع و على القدرة التسويقية لهذه المنظمة و كذلك الوظائف التي تؤديها للمجتمع.

و من الجوانب المؤثرة على الأداء التنظيمي و التي تقع تحت المتغيرات الاجتماعية و الحضارية يمكن ذكر:²

- المتغيرات السكانية؛

- طبيعة العلاقات الاجتماعية؛

- النمو السكاني؛

- توزيع الهيكل العمراني للسكان؛

- دور المرأة في المجتمع؛

- مستوى التعليم؛

¹ثابت عبد الرحمان الإدريسي، مرجع سبق ذكره، ص213

²نفس المرجع، ص213

-المسؤولية الاجتماعية....الخ.

أ-التغيرات السكانية:

وتمثل محتويات الطاقة البشرية في المجتمع والتي تعتبر عنصرا أساسيا من مدخلات المنظمة كمكون أساسي فيها، وتؤثر العوامل الديموغرافية في مدى توفر القوى العاملة بالمواصفات المطلوبة للمنظمة من جهة، وتأثيرات هذه التوزيعات على نمط وأسلوب عمل المنظمة في إشباع الحاجات للفئات الاجتماعية المختلفة من جهة أخرى. ومن العناصر الديموغرافية المهمة ما يأتي : حجم السكان وتوزيعاتهم المختلفة ديموغرافيا وجغرافيا، طبيعة القوى البشرية المتوفرة في المجتمع، معدلان النمو السكاني في المجتمع، اتجاهات وحجم الهجرة الداخلية والخارجية، جم القوى العاملة وتوزيعاتها المختلفة.¹

ب - طبيعة العلاقات الاجتماعية:

تختلف قيم السلوك العامة و الخاصة من مجتمع لآخر و من فرد لآخر و تزداد هذه القيم و القواعد و العلاقات الاجتماعية بالنسبة للمنظمات الدولية و متعددة الجنسيات فهي تختلف من داخل المجتمع المحلي و لا شك أن مراعاة هذه الفروقات و الاختلافات ضرورة يفرضها التخطيط الإستراتيجي و نذكر منها:

الأسرة و درجة ترابطها و علاقتها، الانتماء و الصداقة، الطبقات الاجتماعية، الجماعات المرجعية، الاعتقاد في الخرافات، و الأميال الشعبية، العادات و التقاليد، و المواسم الاجتماعية.

ج- مستوى التعليم في المجتمع:

إن زيادة عدد الأفراد المتعلمين و ارتفاع مستوى التعليم في مجتمع المنظمة يؤثر تأثيرا واضحا و مباشرا على المنظمة و على أدائها، فالزيادة في عدد المتعلمين تعني إمكانية استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان و تعني توفر العمالة الماهرة، و كذا زيادة توقعات الأفراد عن ظروف و شروط العمل و المطالبة بضرورة توفر هذه الشروط والتوقعات أي توقع سلوكا أمثل يكون لزاما على المنشأة أن تسلكه، فهؤلاء المتعلمون يفرضون على المنظمة أن لا تمارس الممارسات المضللة للأفراد كارتفاع الأسعار أو الإعلانات المضللة و تقديم فرص عمل أفضل للأفراد وإتاحة التدريب و التأهيل.²

د - المسؤولية الاجتماعية و الأطر الأخلاقية:

مع تزايد أهمية المسؤولية الاجتماعية الأطر الأخلاقية و السلوكية و التي يجب على المنظمة أن تعمل ضمن حدودها الناتجة عن متطلبات المجتمع بضرورة أن يكون سلوك المنظمة موجها و محكوما بمسؤولياتهم

¹عمر وصفي عقيلي، قبس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص195

²نفس المرجع، ص 196

الاجتماعية، و النظام الخاص بالأفراد و الذين يحدد لهم ما هو جيد و ما هو سيء و ما هو صحيح و ما هو خاطئ، و ما هي الالتزامات الأخلاقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد و المنظمة و من أهم مصادر الأخلاق: الكتب السماوية، الضمير أو الصوت الضعيف عند الإنسان، الأفراد والجماعات المحيطة بالفرد، القوانين التي تحرم بعض التصرفات أو السلوكيات.

2- المتغيرات الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة و تشير إلى خصائص و توجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدلات النمو، الناتج القومي، معدلات متوسط دخل الفرد، نسبة البطالة، السياسات المالية و النقدية للدولة، التجارة الدولية و أثارها و دورة الأعمال و أثارها، ومن أهمها:¹

أ- ميزان المدفوعات و القيود على حركة التجارة الدولية:

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

ب- توزيع الدخل القومي:

يختلف توزيع الدخل القومي من بلد إلى آخر حتى و إن تساوت كل منهم قيمة متوسط الدخل القومي، ففي الدول النامية هناك فئتين من الأفراد، الأولى شديدة الثراء و الأخرى شديدة الفقر، فتؤثر عملية و أساليب توزيع الدخل القومي في القدرة الشرائية للأفراد، و بالتالي في قدرتهم في الطلب على السلع و الخدمات، و هذه المسألة تتطلب إدراك المنظمة و إمكانية تحليلها لانعكاس ذلك على الحصة السوقية لها و على مركزها الإستراتيجي في السوق.

¹فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص66

ج- السياسات المالية و النقدية للدولة:

ألا وهي سياسات تتخذ لعلاج الوضع الاقتصادي في الدولة.

- **السياسة النقدية:** تهدف إلى التحكم في قيمة النقود المطروحة للتداول في المجتمع و على أسعار الفائدة مما يؤثر على قيمة النقود المتوفرة للاقتراض و على استثمار الفرص.¹

- **السياسة المالية:** التي تعتمد على النفقات الحكومية و الضرائب. تعتبر الحكومة من حيث المبالغ التي تنفقها مشتريا ضخما يحدد نوع الصناعة التي يمكن أن تستفيد من هذا الإنفاق و تعد هاتين السياستين أدوات الدولة في تنفيذ سياستها الاقتصادية، و انعكاس ذلك على عمليات التنمية و التطور الاقتصادي للدولة. و هناك عوامل يمكن سردها في:²

° اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار واتجاهاتها و أثارها على التكاليف والإيرادات في إتخاذ القرارات.

° تركيب الهيكل الاقتصادي و أهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع و أهم مصادر الثروة

° الإنتاج الاقتصادي و المناطق الحرة و مجالاته.

° أنواع المناطق الحرة و انتشارها و أنواع المنتجات بها.

° الميل للإدخار و الإنفاق لدى الفرد.

° معدل التضخم.

° الضرائب و الرسوم.

¹محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 92

²نفس المرجع، ص93

3- المتغيرات السياسية والقانونية:

وهي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السياسية والحكومية مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية التي تتيح للمنظمة فرص جيدة وملائمة لنشاطاتها.

وتتمثل في مجموعة القوانين المؤثرة في المنظمة وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المنظمة بحيث نادرا ما تقوم المنظمة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها وتقسّم إلى ما يلي¹:

- القوانين المرتبطة بالبيئة: أي التي تعمل على حماية البيئة و المحافظة عليها من التلوث .
- القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين: و هي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل و العاملين لديهم.
- القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين: التي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المنشآت و حمايته من الخداع و الغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.
- القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: و هي القوانين المتعلقة بإنشاء المنظمات أو المنضّمات للعمليات التجارية، المنظمة لعمل و نشاط المنظمات في حالة إفلاس أو العسر المالي، التصفية.

4- المتغيرات التكنولوجية:

تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع المرء من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعنى التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي صل عليها الفرد أو المنظمة. وتمثل التكنولوجيا ظاهرة حضارية واجتماعية تسهم بشكل فعال في ترصين النهوض الدائم والمتطور في إطار حركة المنظمات وعبر نشاطاتها المختلفة. وقد أثبتت العديد من الدراسات و الأبحاث العلمية المعاصرة بأن التكنولوجيا تؤثر بشكل كبير في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. كما أن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دورا بارزا في السلوك الأنظمي بشكل عام، بل أن مستوى الوسائل والأدوات الإنتاجية المستخدمة يؤثر بشكل كبير في تحقيق المنظمة لأهدافها. ثم أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة إلى مقتضيات التطور التكنولوجي، أو من

¹ثابت عبد الرحمن الإدريسي، مرجع سبق ذكره، ص 215

حيث درجة التعقيد التكنولوجي تسهم في تطوير كفاءة الأداء وفي تحقيق أهداف المنظمة، هذا إضافة إلى آثارها المستمرة في معنويات الأفراد، كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي، واعتماده في تحقيق أهدافها وخلف المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار¹.

وتتضح أبعاد هذه التأثيرات من خلال:²

أ- تأثير التغيير السريع على الطلب:

يؤثر على نمط معيشة الأفراد و على السلع والخدمات التي يستهلكونها و بالتالي التأثير على الطلب على هذه السلع و الخدمات، فظهور منتجات جديدة قد يزيد الطلب على سلعة معينة و يقلل الطلب على سلعة أخرى.

ب- تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية:

يؤدي التغيير التكنولوجي إلى التغيير في العمليات الإنتاجية و ذلك من حيث أنه عند تقديم منتجات ذات تقنية جديدة سيؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة و الحديثة و على سبيل المثال أدى إلى:

- إدخال الإنسان الآلي إلى العمل، مثلا أدى إلى ضرورة إجراء تعديلات في العملية الإنتاجية.

- إدخال التكنولوجيا يعني تدريب و تأهيل الأفراد لتعامل الكفاء مع هذه الآلات.... الخ.

- ظهور بدائل لطرق وأساليب الإنتاج أو المواد الخام و استخدامها يعني التغيير و التعديل في العمليات الإنتاجية.

ج- تأثير التغيير السريع في التكنولوجيا:

غالبا ما يصعب على المنظمة معرفة وإدراك الخطر الحقيقي الذي يمكن أن يسبب التغيير السريع في التكنولوجيا و المؤدي إلى ظهور منتجات أو خدمات جديدة، إن مثل هذا التغيير يحتم على المنشآت أن تتابع وباستمرار أي تطور فني يحدث في المنتجات سواء ارتبط ذلك بنفس الصناعة التي تعمل في إطارها المنظمة أو في صناعات مرتبطة بها.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص171

² نفس المرجع، ص172

5- المتغيرات الدولية:

إن التصرفات التي تقوم بها دول ما تؤثر و بشكل مباشر أو غير مباشر على أداء المنظمة ومن أبرز هذه العوامل أو المتغيرات الدولية:¹

أ- التجمعات الاقتصادية:

تدخل العديد من الدول في تكتلات و تجمعات اقتصادية تهدف من خلالها إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، و الحصول على قوة سياسية تمكنها من فرض إرادتها في المجتمع الدولي، السوق الأوروبية المشتركة الأوبك، دول شرق آسيا..... الخ

و التي يمكن أن تخلق فرص سوقية عديدة كاتساع الأسواق و قد تخلق تهديدات حقيقية لهذه المنظمات كقيود لدخول تلك التكتلات و أسواقها.

ب- العلاقات على مستوى الدول:

و التي تؤثر على قدرة منظمات الأعمال على التعامل مع الأسواق الخارجية فمثلا سوء العلاقات بين بلدين يعني تقييدا لقدرة المنظمات العاملة في كلا البلدين على التعامل في أسواق الدول الأخرى و يفتح المجال أمام منظمات أخرى.

ج- الاختلافات الحضارية:

تختلف الدول فيما بينها من حيث العادات و التقاليد واللغة و الاتجاهات و الدوافع والمعتقدات، الأمر الذي يصعب فيه على المنظمة تتميط الجهود التسويقية أو برمجة المزيج التسويقي الملائم، أو المزيج الترويجي الذي ترغب فيه المنظمة اختراق السوق المستهدفة.

حيث يتوجب على المنظمة مراعاة هذه الاختلافات و أثارها فيما لو فكرت هذه المنظمات بالاستثمار (مباشر أو غير مباشر) في هذه الدول.²

¹ هياز أم السعد، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير،

جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012- 2013، ص37، PDF

² نفس المرجع، ص 38

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة للمنظمة.

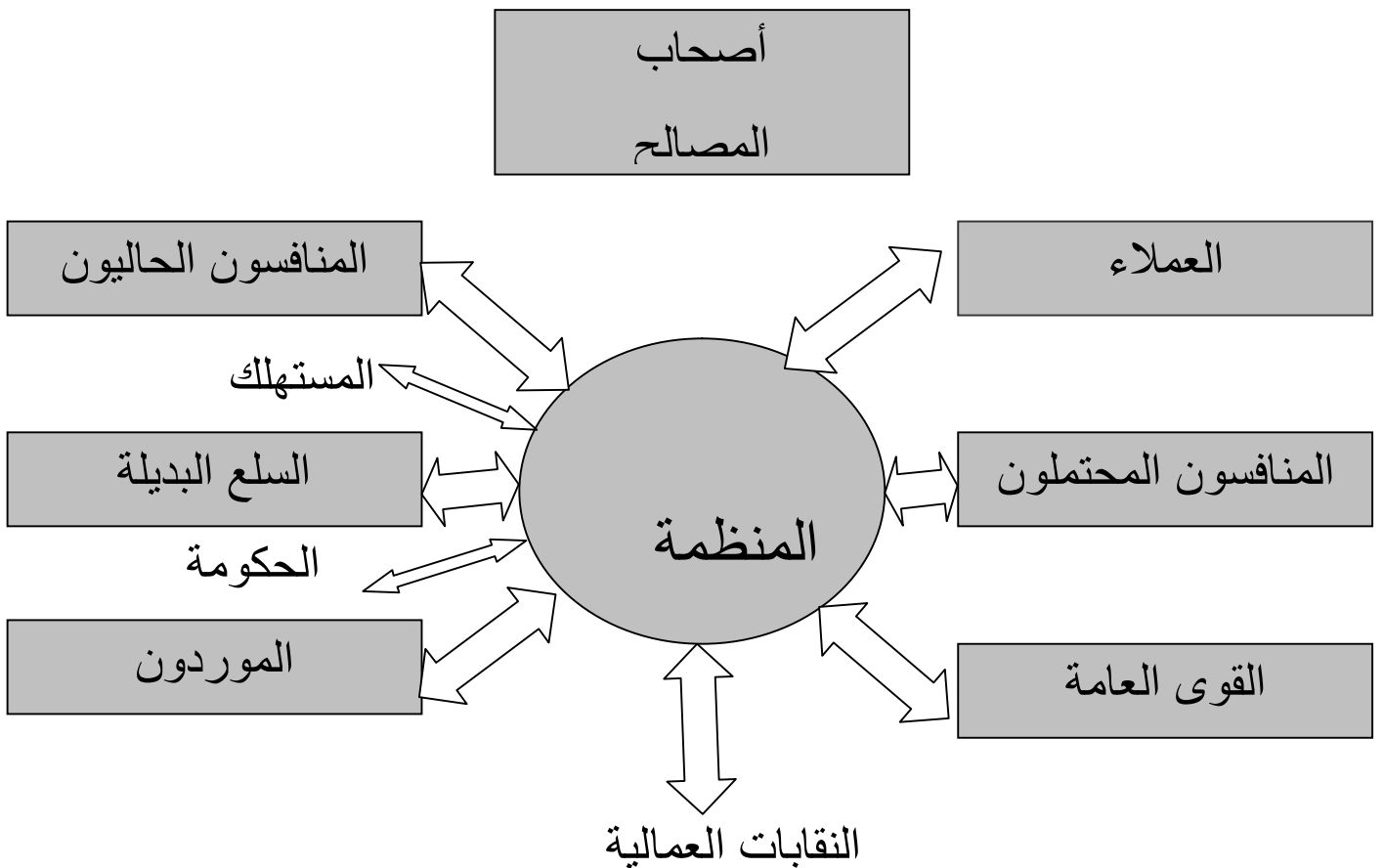
تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المنظمة و على غيرها من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها العميل بدائل عن بعضها البعض و يمكن أن يطلق عليها بالبيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المنظمة و تنافس بها أيضا مع غيرها من المنظمات.

تؤثر القوى الموجودة في البيئة الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المنظمة في السوق و على ربحيتها و نموها و مركزها التنافسي و قدرتها على جذب العملاء و قدرتها على المحافظة على العملية الجيدة.

و على العكس من البيئة الخارجية العامة تستطيع المنظمات خاصة الكبيرة التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما لأن المنظمات الصغيرة ذات تأثير ضعيف للغاية عليها.

و يبين الشكل القوى التي تعمل في البيئة الصناعية.

الشكل رقم 2 : يوضح قوى البيئة الخارجية الخاصة



المصدر : Précis de gestion de l'entreprise J.D. Edighoffe 2001 p 23

تتكون قوى البيئة الخاصة من ¹:

المنافسون الحاليين و المحتملين - العملاء - الموردين - القوى العاملة - السلع البديلة.

² فهذه العوامل تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير على ربحية المنطقة في الصناعة التي تعمل بها و كلما انخفضت عوامل المنافسة أو كانت في صالح المنظمة كلما زادت ربحية هذه المنظمة.

كما لا تعمل قوى البيئة بطريقة واحدة في كل الصناعات و تختلف الأهمية النسبية لكل منها بحسب نوعية الصناعة، المنافسون يمثلون إحدى القوى المؤثرة في معظم الصناعات إلا أنهم لا يمثلون تأثيرا كبيرا إذا قورنوا بالعملاء في صناعة اكتشاف واستخراج البترول.

1 - مكونات البيئة الخارجية الخاصة:

أ- العملاء:

و يمثلون شريحة أو شرائح المستهلكين الذين يتعاملون مع المنظمة والذين تأمل المنظمة في كسبهم للتعامل معهم و من أهم النقاط الواجب دراستها في هذا الصدد: ³

- نوعية المستهلكين و تقسيماتهم.

- دراسة تحليل سلوك المستهلكين و تفصيلاتهم و الأنماط الاستهلاكية.

- التعرف على الدخل و القدرة الشرائية و خاصة ما يتعلق بالإنفاق على منتجات المنظمة.

- دراسة الخصائص الديمغرافية.

ب- الموردون:

و يمثلون مصادر توريد المواد الخام و المعدات و الآلات و الأدوات اللازمة لعمليات و أنشطة المنظمة، و يجب على المنظمة في هذا الإطار دراسة مايلي: ⁴

¹ Précis de gestion de l'entreprise J.D. Edighoffe, Idem, p 23

³ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص70

⁴ نفس المرجع، ص 70

- أنواع الموردين و مراكزهم و مدى القوة التي يتمتع بها كل منهم.

- شروط التسليم المتبعة.

- الكميات و النوعيات و الجودة المتاحة.

- الأسعار المتاحة.

يجب على المنظمة عند اختيار مورديها الوقوف على الأسعار و ربطها بالنواحي الأخرى كالجودة و الوقت، و الكميات و الخصم، و مدا مناسبة ذلك للأنشطة و عمليات و التزامات المنظمة.

ج-الوسطاء:

يمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة و عملائها، سواء كانوا وكلاء أو تجار جملة أو تجار تجزئة فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم و شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و نوعية المنتجات و العلاقات التجارية و شروط التسليم....و غيرها.

د- الممولون:

و يمثلون بصفة رئيسية المساهمون، مالكي الأسهم، بجانب دراسة مصادر التمويل الأخرى التي يمكن الاعتماد عليها، و ذلك من خلال دراسة مصادر الإئتمان مثل بيوت الاقتراض، و الشروط المتعلقة بالفوائد و أجل التمويل الممكن منحها.

هـ- مقدمو التسهيلات و التيسيرات و الخدمات المختلفة:

و يمثلون كافة الجهات والأطراف التي تربطها علاقات و معاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلان، أجهزة البحوث و الاستشارات، هيئات النقل و التخزين....الخ

و- الحكومة:

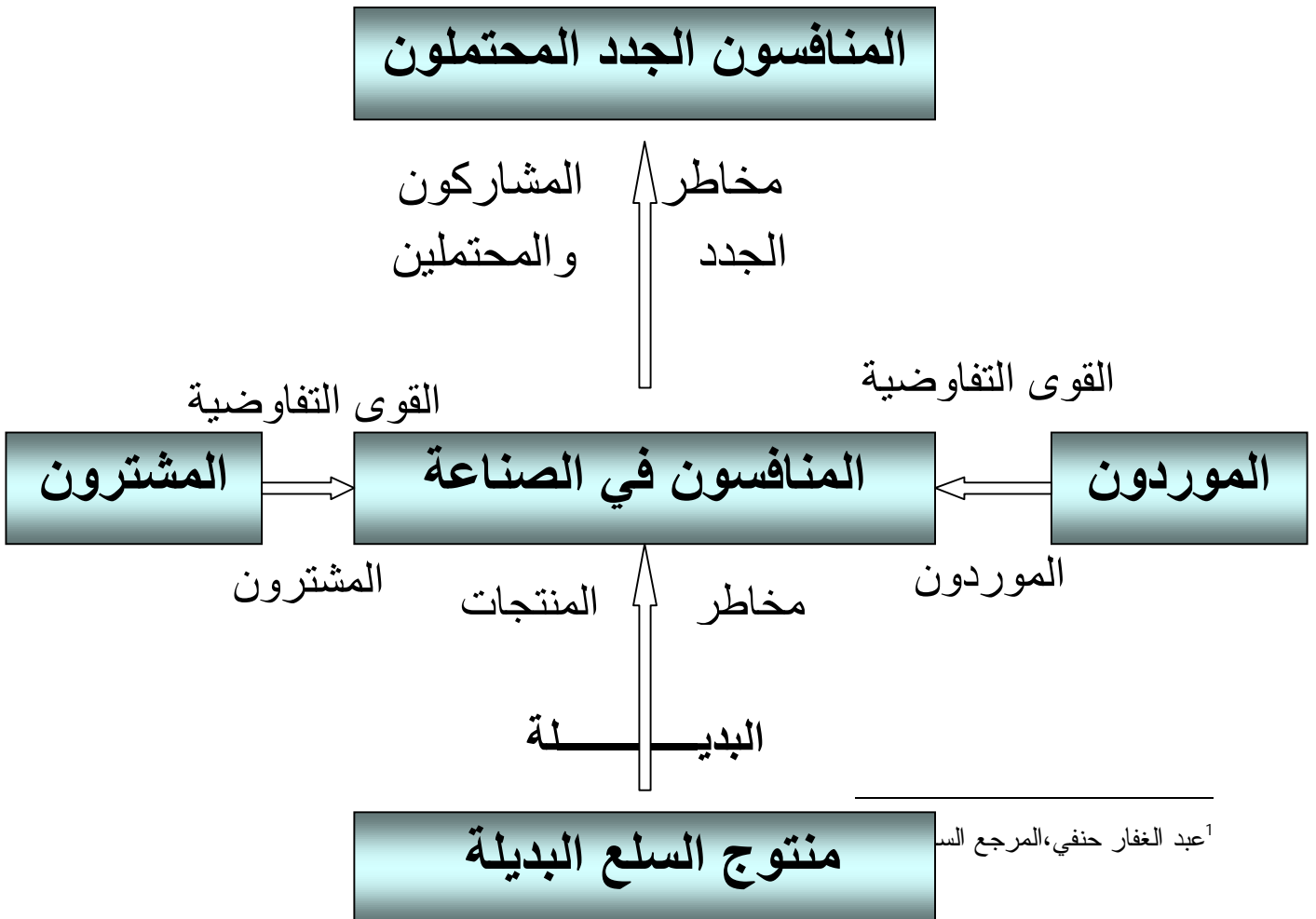
تمثل السلطة الرسمية للدولة بما تفرضه من قوانين و تشريعات خاصة بمجال عمل و نشاط المنظمة، مما يستلزم دراسة و تحليل ما تقوضه من تشريعات خاصة بمحل المعاملات في المنتجات و نوعيتها، و خصائصها و الأسعار المفروضة، والضرائب و حقوق التأمين المتعلقة بنشاط المنظمة و قوانين تشغيل العمالة و تحديد الأجور، هذا إلى جانب ما يتعلق بأنشطة التصدير و الاستيراد إذا كانت للمنظمة معاملات

خارجية، كما يجب دراسة التسهيلات و الإعفاءات التي تقدمها الحكومة بصفة خاصة في مجال عمل المنظمة.¹

ي - المنافسون :

يمثل المنافسون المنظمات الأخرى التي تقدم نفس منتجات المنظمة أو بدائلها، و لهذا يجب دراسة و تحليل موقفهم السوقي و قدراتهم و مراكزهم من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم و الصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائهم، المميزات الخاصة بمنتجاته وطرق إنتاجه و طاقاته الإنتاجية الكامنة و المستغلة ومهارات العاملين لديه و رأس ماله، ومديونيته و ...غيرها من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس و ذلك بما يفيد المنظمة بتحديد موقفها من هؤلاء المنافسين، كما يمكن عرض عوامل و قوى المنافسة المؤثرة على متوسط ربحية الصناعة بالاستعانة بنموذج التحليل الذي يقترحه " MICHAEL PORTER " ، في صورة تحليل خماسي العناصر للمنافسة المختلفة في الشكل التالي:

الشكل رقم 3 : يوضح صورة التحليل الخماسي لعناصر المنافسة المختلفة



¹ عبد الغفار حنفي، المرجع الس

المصدر : نموذج ميكل بورتر لتحليل الصناعة من كتابه: الاختيار الإستراتيجي و المنافسة 87 ورد في

Idem 23j.Redighoff,précis de gestion d'entreprise

و من الشكل يتضح أن هناك خمس عناصر يجب دراستها و تحليلها و الوقوف على المعاملات المتداخلة بينها للوقوف على الهيكل العام للصناعة و التعرف على الموقف التنافسي للمنظمة :

أ- المنافسة بين المنتجين الحاليين:

تتوقف المنافسة بين المنتجين الحاليين على عدة اعتبارات: ¹

- معدل النمو في الصناعة؛

- مقدار التكاليف الرأس مالية؛

- مستويات تمييز المنتج؛

- مركز العلاقة في السوق؛

- تكاليف التبديل؛

- موانع الخروج المرتفعة؛

- زيادة الطاقة؛

- درجة التوازن بين المنافسين.

والمنافسون هم مجموعة من المنظمات متقاربة في الحجم و الإمكانيات و التي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المنظمة و تقدم نفس السلع و الخدمات و تخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المنظمة من نشاطه التسويقي و بصفة عامة نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة المنظمة.

ب- المنافسون الجدد المحتملين:

¹عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 79

و هم المجموعات المنتظر دخولها إلى السوق من المنافسين، إذ تجلب هذه المنظمات قدرات جديدة و برغبة الحصول على نصيب من الأسواق، و أكبر كمية من الموارد، و هذا يمثل تهديدا حقيقيا أمام المنظمة، إلا أن وجود بعض القيود على الدخول إلى السوق تعتبر عائق أمام انضمام المنظمات الجديدة إلى الصناعة القائمة.

ج- تهديدات السلع البديلة:

إن موقف الشركات التي تقدم السلع البديلة ما تقدمه المنظمة و أثاره على المدى البعيد يعد هاجس أمام المنظمات، وكلما زاد هذا التهديد كلما كان ذلك دعوة لزيادة الاستثمار في البحوث و التطوير.

د- قوة الموردين:

تتجلى القوى التفاوضية للموردين من خلال قدرة هؤلاء على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع و الخدمات ، و كذلك من خلال أعدادهم و توزيعهم الجغرافي و نقاط تفردهم و مستويات التكامل الخلفي أو الأمامي الذي يمكن أن تتبعه.

هـ- قوة العملاء:

إن القدرة التفاوضية للمشتريين تتجلى في أعدادهم، خصائصهم، مواقفهم، مدى ولائهم، و التزاماتهم و كذلك مدى إتمام عملية التكامل الخلفي أو الأمامي والربحية المحققة من جراء التعامل معهم.

وتتمثل هذه القوى في الضغط الذي يمارسه كل من الموردين و العملاء على المنظمة، فلذا وجب على المنظمة أن تكون في حالة موضع قوي أمام مورديها وعملائها.¹

المطلب الثالث: المحددات التي تحكم البيئة الخارجية.

هناك العديد من العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية من أهمها نذكر مايلي:²

أولاً: تغير أو ثبات العوامل البيئية.

¹نبيل محمد مرسي، استراتيجيات الإدارة العليا، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 81

²نفس المرجع، ص 88

إلى جانب تعدد العوامل و تعددها و تشابكها فإن مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها و تقييمها تؤثر في كفاءة التحليل، و كلما كانت العوامل سريعة التغير كلما كان تحليلها صعب و متشابكا، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد و التنوع لكنها ثابتة أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيفا، فيكون التحليل أيسر وسط وبالتالي أكفاً.

ثانيا: تعدد و تنوع العوامل البيئية.

تتوقف كفاءة التحليل البيئي عل مدى تنوع العوامل البيئية و مدى تعقدها و تشابكها و تأثيرها المتبادل فكما زادت درجة التنوع والتعقد كلما كان التحليل أصعب و احتاج الأمر إلى طرق و أساليب فنية و رياضية وإحصائية و مستحدثة لإتمام التحليل، و يجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل و البدء بدراسة أهمها و أكثرها تأثيرا و ارتباطا بأعمال و أنشطة المنظمة.

ثالثا: تكلفة الحصول على المعلومات البيئية.

يضاف إلى العوامل السابقة التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية و مدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات، فقد تتعدد المعلومات لكن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها.

رابعا: الكفاءات و الوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات.

تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي و الوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل للعوامل البيئية، و العكس صحيح إذ لا يمكن استخلاص النتائج من البيانات الخام دون تحليلها¹.

¹نبيل محمد مرسي، المرجع السابق، ص 100

المبحث الثاني: تحليل البيئة الداخلية.

تختلف المنظمة على غيرها من المنظمات في ملكيتها لعناصر متميزة في جميع مجالاتها و أنشطتها الاقتصادية و الإدارية، و لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة و لذلك ينبغي أن يتم تقييم تلك الإمكانيات بطريقة واقعية حتى تضع المنظمة إستراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية، فالإستراتيجية الجيدة أساسها إدراك نقاط قوة و ضعف المنظمة في أدائها الإداري أو الوظيفي، حيث تساعد عملية التقييم المستمر لهذه العوامل الداخلية من تنمية و إيجاد عدد من البدائل الإستراتيجية لاستثمار الفرص البيئية المتاحة أو لتجنب المخاطر و التهديدات في البيئة الخارجية.

و بناء على ذلك سنعطي في هذا المبحث تحليلاً للعوامل الداخلية للمنظمة حيث يمكن لها أن تقف على قدراتها و إمكانياتها المتاحة للتعاون مع قوى البيئة الخارجية.

المطلب الأول: مفهوم تحليل البيئة الداخلية.

يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية داخل التنظيم و تجميع البيانات عن الأداء الداخلي للمنظمة، و تحليلها للكشف و تحديد مستويات الأداء و تبيان مجالات القوة و الضعف بالإضافة إلى القيود.

إن مثل هذا التحليل يكون عادة أكثر غنى و عمقا قياسا على تحليل البيئة التنافسية نظرا لأهمية و كثرة المعلومات عن المجالات التي يغطيها، و يبين التحليل الداخلي المعلومات عن المتغيرات التنظيمية في كل مستوى من المستويات القاعدية، أو مجموعة من وحدات الأعمال، أو مجال النشاط داخل وحدة الأعمال.

هي تلك البيئة التي تتعلق بالمنظمة ذاتها، من حيث الأطر الإدارية و الفنية العاملة فيها، و الأنظمة الرسمية و غير الرسمية، و الهياكل التنظيمية، و إجراءات و سياسات تنفيذها، و التكنولوجيا المستخدمة، و أنماط الاتصالات

السائدة، وهكذا.¹ أي هي تلك البيئة التي تعبر عن القوى داخل المنظمة والتي تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر، وهي البيئة التي تؤثر داخليا أي من الداخل في المنظمة

المطلب الثاني: أهداف تحليل البيئة الداخلية.

تهتم المنظمات بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية لأنها تمثل إحدى الركائز التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة وفيما يلي أهم مساهمات التحليل للبيئة الداخلية:²

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة.
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة ومقارنته بالمنظمات المماثلة التي تعمل في نفس الصناعة.
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها والاستفادة منها والبحث عن كيفية تدعيمها مستقبلا مما يؤدي إلى زيادة قدرتها على استغلال الفرص أو المواجهات للمخاطر.
- اكتشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف ونتائج التحليل الداخلي ومجالات الفرص ومخاطر نتائج التحليل الخارجي، مما يساعد على زيادة فعالية الإستراتيجية المختارة أي الوسيلة التي تقود لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر وخلاصة القول أن دراسة وتحليل مكونات البيئة الداخلية ونتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين هما:³

° نقاط القوة واستغلالها للحصول على الفرص.

° نقاط الضعف ومحاولة التغلب عليها.

¹ خليل محمد حسن الشماع، مرجع سبق ذكره، ص18

² محمد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)، دار المناهج والتوزيع، عمان، 2009، ص 171

³ نفس المرجع، ص172

ويعني هذا أن عملية تقييم البيئة الخارجية يمكن أن تسفر على النتائج التالية الموضحة في الجدول التالي :

الجدول رقم 1: يوضح الإمكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية .

فرص	نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص	نقاط القوة يمكن استخدامها في استغلال الفرص
تهديدات	نقاط ضعف تسبب تهديدات خارجية.	نقاط القوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات

نقاط الضعف

نقاط القوة

المصدر : محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 136

يوضح الجدول أعلاه:

نقاط قوة تمكن المنظمة من استغلال الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

نقاط قوة يمكن استخدامها في مواجهة التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

نقاط ضعف تحول دون الاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية.

نقاط ضعف تجعل المنظمة معرضة بسببها لمزيد من التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية.

التحسين والتطوير ضروريين في الأداء الداخلي الواجب إنجازه حتى تستطيع المنظمة استغلال الفرص

المتاحة في مواجهة تهديدات البيئة الخارجية.

المطلب الثالث: مكونات البيئة الداخلية.

يسعى الإستراتيجيون إلى تحديد المتغيرات داخل المنظمة والتي تعتبر مصدر للقوة إذا ما مكنت المنظمة من

تحقيق ميزة تنافسية بينما تعتبر مصدر للضعف إذا كان شيئاً ما تؤديه المنظمة بدرجة أقل من منافسيها.

يتم تقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة على المستويين وهما: المستوى الكلي، والمستوى الوظيفي، وفيما يلي استعراض لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة على المستويين الكلي والوظيفي.

أولاً: التقييم على المستوى الكلي:

هو تجميع معلومات على المنظمة لاكتشاف ما تتمتع به المنظمة مقارنة مع منافسيها:¹

1 - ثقافة المنظمة:

تتكون من القيم والعادات والتقاليد والأعراف والشعارات وأنماط السلوك المقبولة والرموز والأساطير السائدة في المنظمة، والتي تؤثر على السلوك والتصرفات والاتجاهات الذهنية للعاملين، والتي تؤثر على طريقة تعامل المنظمة مع الأطراف الخارجية، فمثلاً قد تسود المنظمة ثقافة تتمثل في قيم الالتزام والولاء ووضع مصلحة المنظمة قبل المصلحة الشخصية، والاعتقاد أن العمل عبادة، وأن من واجب الفرد إتقان عمله، وعليه أن يحافظ على الأمانة التي كلف بها، وربما يسود في المنظمة قيم أخرى مغايرة تماماً لهذا.

ولذا ينبغي اكتشاف هذه المكونات وإخضاعها للتحليل لمعرفة أسبابها حتى يمكن تدعيم الجانب الإيجابي فيها ووضع الخطط واتخاذ الخطوات التصحيحية للقضاء على الجانب السلبي منها.

فالثقافة التي لا تشجع على إبداء الآراء وعرض المقترحات، هي الثقافة التي لا تساعد على الابتكار والتطوير، والثقافة التي ترفض التغيير تمثل نقطة ضعف وإيراز نقاطها، هي مقاومة التغيير وعدم الرغبة في تحمل الأخطار، ولذلك فإن تقييم الثقافة السائدة في المنظمة ككل يمكن أن يكشف الدعائم التي نستخدمها لوضع الاستراتيجيات كما يكشف عن النواحي التي ينبغي الاعتراف بها كنقاط ضعف لا يمكن القضاء عليها في الأجل القصير وأخذها في الحسبان عند وضع الإستراتيجية.

2- سمعة المنظمة:

وهي الصورة الذهنية والانطباع الذهني لدى المتعاملين معها وعن منتجاتها وسياساتها، أنظمتها سواء كانوا من المساهمين، العاملين، والموردين، الحكومة، المنافسين، أو النقابة أو غير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم بيئة التعامل في المنظمة، وكلما كان رأي هؤلاء الأطراف إيجابياً في تعاملها معهم كلما حرص أطراف التعامل على استمرار العلاقة وتدعيمها وتفصيلها، على غيرها، أما إذا حدث العكس فقد يؤثر

¹محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص136

ذلك سلبا على المنظمة، حيث تتعدم الثقة فيها في الأسواق فلا تستطيع تمويل احتياجاتها أو حتى ضمان توريد بضاعتها وغيرها.

ومن هذا المنطلق يجب على المنظمة أن تجمع آراء المتعاملين معها وتحليل الشكاوى حتى يمكن تقييم السمعة ككل.

3- التكامل بين أجزاء المنظمة:

الكثير من المنظمات تفتقد عنصر التنسيق بشدة مما يجعل عدم توحيد الجهود وإبراز نقاط ضعفها لأن هناك تداخل طبيعي بين الوظائف المختلفة، مثل التسويق، الإنتاج، الإدارة، الهندسة، البحث والتطوير، تنظيم المعلومات والإدارة المالية؛ ولذلك فإنه من المهم أن يتضمن تقييم الإمكانيات الداخلية تقييما واقعا للعلاقة بين أجزاء المنظمة حيث يتوقف نجاح المنظمة على التنسيق بين إدارات المنظمة.¹

ثانيا: التقييم على المستوى الجزئي (الوظيفي):

تعتمد فكرة التقييم الجزئي للإمكانيات الداخلية على تقسيم المنظمة إلى أجزاء وتمثل كل منها وحدة كاملة يمكن حصر مدخلاتها ومخرجاتها وتحديد معالم العملية التي تتم داخلها، وقد يكون هذا الجزء وظيفة أو عملية أو موقع جغرافي، أو وحدة تستخدم الآلات أو تكنولوجيا معينة، وبناءً على دراسة هذه الأجزاء يمكن استخلاص عناصر النجاح الداخلية في كل منها، والتي يمثل تواجدها قوة وغيابها ضعفاً، وحتى طريقة عمل هذه العناصر، ويتم ذلك عن طريق مدخلين يمكن التطبيق للتقييم الجزئي عبرها.

المدخل الأول: تقييم أنشطة المنظمة.

المدخل الثاني: تقييم سلسلة المنافع.

و فيما يلي استعراض لعملية تقييم الإمكانيات الداخلية:²

1- مدخل تقييم أنشطة المنظمة:

¹محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص137

²ثابت عبد الرحمان الإدريسي، مرجع سبق ذكره، ص 213

ويعتمد هذا المدخل على تقسيم المنظمة إلى مجموعتين من الوظائف وهي: الوظائف الإدارية ووظائفها المشروعة.

أ- تقييم الوظائف الإدارية:

و هو جمع المعلومات عن أداء المنظمة و ممارسة الوظائف الإدارية المختلفة للكشف عن نقاط قوتها و ضعفها في الأسلوب الإداري و الذي تتبعه و فيما يلي أهم الوظائف الإدارية.

- **التخطيط:** و هو الإعداد المسبق لما تريد المنظمة الوصول إليه في المستقبل بما يتضمنه من تبوء و وضع الأهداف و الإستراتيجيات و السياسات و غيرها و يتطلب التخطيط العديد من المتطلبات التي يجب أن تتوفر فيه و التي تعطي للمنظمة القدرة على تصور الطريق المستقبلي للمنظمة و من متطلبات و جود مشاركة في كافة المستويات وكذا وضوح الأهداف و معايير فعالة و نظم معلومات أيضا.

- **التنظيم:** وهو الوظيفة التي تهدف إلى تكامل الجهود نحو تحقيق الأهداف عن طريق تجمع المهام في وحدات متجانسة و تحديد الصلاحيات و المسؤوليات و التفويض المناسب للسلطة و تحديد خطوط الاتصال بين الوحدات.

التنظيم الجيد يعطي المنظمة إمكانيات أكبر و فرص أحسن لاستغلال القدرات الداخلية المتاحة و العكس يعطي للمنظمة نقاط ضعف أسوأ، ولو كان لها إمكانيات كبيرة و يجب أن تتوفر الوضوح في المسؤوليات و التوظيف الدقيق للوظائف و التعويض الجيد و نظام اتصال أكفأ.

- **التحفيز:** يعتبر نجاح المنظمات لولاء العاملين بها و إخلاصهم و هو الدعامة الرئيسية لاستراتيجياتهم و التي تمكنها من الالتزام لمعدلات عالية من الجودة و تقديم المنتج في المواعيد المحددة مع الحفاظ على التكلفة، و النجاح في هذه الوظيفة يعتمد على الروح المعنوية و الرضي لدى العاملين و المشاركين لإرضائهم و القناعة لديهم بقدرة القيادة و حكمتها و منه فيقبل التغيير و يأيده.

- **الرقابة:** وهي التأكد من أن التنفيذ قد تم وفق الخطط و المعايير المستهدفة و إن الخطوات التصحيحية قد اتخذت لتصحيح التنفيذ أو تعديل الخطط، كما أن قدرة المنظمة على اكتشاف الانحرافات بسرعة و اتخاذ الخطوات التصحيحية يعتبر أحد نقاط القوة التي تساعد على المنافسة.

و يجب أن يكون نظام الرقابة شاملا على كل مجالات نشاط المنظمة و نظام المعلومات الرقابي القادر على توفير المعلومات في أوقاتها المحددة و التصحيح في الوقت المناسب.¹

ب- تقييم وظائف المشروع:

¹محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 138

وهي مجموع الأنشطة المتعلقة بطبيعة نشاط المنظمة و التي تختلف من صناعة إلى أخرى، و قد تختلف المنظمة عن أخرى في نفس الصناعة و هي تتضمن الإنتاج، التخزين، المشتريات، المبيعات، التسويق، التموين، الموارد البشرية، البحوث والتطوير، و منه فإن المحلل الاستراتيجي يقوم بفحص الأداء لتحليل العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي، أي ماهية العوامل التي تساعد في تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في المجالات السابقة الذكر.

- التسويق : ويمكن تقييمه من خلال :¹

° مدى إتباع و عمق خطط المنتجات وتركيز المبيعات في المنتجات أو قطاعات محددة.

° القدرة على جمع المعلومات المطلوبة عن الأسواق، مزيج خدمة لمنتج و مدى فعالية تنظيم المبيعات، الصورة الذهنية للمنتج، خدمات ما بعد البيع و كل ما يتعلق بالمنتجات.

- الإنتاج و العمليات: و التقييم يكون من خلال :²

° تكلفة و إتاحة المواد الخام .

° العلاقة بالموردين.

° الرقابة على المخزون و معدل دورانه.

° مواقع التسهيلات و مدى استغلال الطاقة الإنتاجية.

° كفاءة استخدام المعدات.

° كفاءة عمليات التصميم للجدولة و الجودة، القدرات الفنية و تكلفتها بالبحوث والتطوير في التكنولوجيا و أنظمة العمليات و غيرها..... الخ

- التمويل و المحاسبة: و ذلك من خلال:³

° القدرة على زيادة رأس المال قصير الأجل.

° القدرة على كسب القروض و حقوق الملكية.

¹ جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص216

² نفس المرجع، ص216

³ جمال الدين محمد مرسي، المرجع السابق، ص 216

° مستوى الموارد و مدى تعدد مصادرها، القوة الإيرادية، رأس المال الكامل، المرونة و مدى فعالية الأنظمة المالية للرقابة على التكلفة و حجم الموارد المالية.

° كفاية وفعالية المحاسبية.

- الموارد البشرية: و ذلك يتم تقييمه على أساس: ¹

° أنظمة إدارة الموارد البشرية ومهارات و قدرات العاملين.

° كفاءة و فعالية سياسات الموارد البشرية؛

° أنظمة الحوافز و فعاليتها النسبية؛

° معدلات الغياب و دوران العمل؛

° أنظمة الترقية و تقييم الأداء و المهارات و برامج التدريب.

- أنظمة المعلومات: و ذلك من خلال: ²

° مدى و جودة قواعد فعالية المعلومات؛

° دقة وشمولية و إتاحة المعلومات بين نواحي الأنشطة المختلفة؛

° مدى ملاءمة المعلومات لاتخاذ القرارات التكتيكية و الإستراتيجية؛

° المعلومات المتعلقة بالجودة و خدمة العملاء؛

° قدرات الأفراد على استعمال المعلومات في أوقاتها.

2- مدخل تقييم سلاسل القيمة:

فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع المنفصلة سواء كانت مكانية أو شكلية أو زمانية و قد قسم بوشر المنظمة إلى تسعة أنشطة و يكون كل نشاط من أنشطة فرعية بحسب طبيعة الصناعة التي تعمل فيها و هذه الأنشطة تقسم إلى مجموعتين و هي :

¹ نفس المرجع، ص 218

² نفس المرجع، ص 218

الأنشطة الأساسية.

الأنشطة المساعدة.

الجدول رقم 2: يوضح سلسلة المنافع

الخدمات المساعدة				
إدارة الموارد البشرية				
التطوير التكنولوجي				
الإمدادات				
الخدمات	المناوله و التخزين الخارجي	المناوله و التخزين الداخلي	التسويق و البيع	الإنتاج و العمليات

المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 157

أ- الأنشطة الأساسية:

و تتكون من الأنشطة أو مجموعة الوظائف القادرة على خلق منافع للمتعاملين و هي: ¹

- الإمداد الداخلي: و يتضمن عمليات النقل و الاستلام و التخزين و صرف المواد والرقابة على المخزون و الاتفاق مع الموردين و يتم تقييم هذه الأنشطة للتعرف على الإمكانيات و السلبيات فيها.
- العمليات: و تتضمن تحويل المواد الأولية إلى سلع جاهزة و تشمل أنشطة التصميم و التجميع و التعبئة و التغليف و الاختبارات و الرقابة على الجودة و نوعية وكفاءة الأجهزة و المعدات .

¹محمد أحمد عوض ، المرجع السابق ، ص 157

- **الإمداد الخارجي:** و هي أنشطة نقل المنتجات الجاهزة إلى مراكز التوزيع والتخزين و طرق التوزيع إلى العملاء و نظام الحصول على أوامر الشراء و كل الأنشطة التي تتضمنها رحلة البضائع الجاهزة من أماكن إنتاجها إلى مراكز استهلاكها.

- **التسويق و المبيعات:** و هي الأنشطة التي تساعد على نقل حيازة السلعة إلى العملاء بما يتضمن من إعلان و بيع شخصي و غير شخصي و تسعير و تدريب رجال البيع و اختيار مناطق البيع و وسائله.

- **الخدمات:** و تشمل كل ما يقدم للمتعاملين للاستفادة من السلع و الخدمات التي تباعها المنظمة مثل أنشطة التركيب و الإصلاح و بيع قطع الغيار و الصيانة الدورية و تقديم المنشورة الفنية.

ب - الأنشطة المساعدة:

و تتكون من:¹

- **المشتريات:** و تشمل الأنشطة التي تهتم بالحصول على المدخلات من المواد الأولية و القوى المحركة و قطع الغيار و تجهيزات المكاتب، و يلاحظ أنها تمتد عبر أجزاء المنظمة لأنها تخدم كل هذه الأنشطة سواء الأساسية منها أو المساعدة في توفير ما تحتاج إليه من البيئة.

- **التطوير التكنولوجي:** و تشمل الأنشطة التي تهدف إلى تحسين طريقة أداء الأنشطة و لذلك فإن هذا النشاط يمتد أيضا عبر أجزاء المنظمة لرفع مستوى أداء كل نشاط من أول تطوير الأعمال المكتبية إلى تحسين المنتج في حد ذاته لجعله أعلى جودة و أقل تكلفة.

- **إدارة الموارد البشرية:** و هي أنشطة الاختيار و التعيين و التدريب و الترقية و تحديد المسار الوظيفي و التحفيز و هذه تحتل أن تكون نقطة قوة أو ضعف لصالح أو على المنظمة.

- **الخدمات المساعدة:**² و تتكون هذه الأخيرة من كل الأنشطة المسؤولة على تطبيق الأنظمة المختلفة في المنظمة كالتكاليف و المحاسبة و الأمن الصناعي بالإضافة إلى الشؤون القانونية و الإدارية العامة و العلاقات العامة و يلاحظ أن المدخلين الوظيفيين ومدخل سلسلة المنافع ليسا بديلين بل يمكن استخدامها كأداة لتقييم الإمكانيات الداخلية للمنظمة و الكشف عن نقاط القوة و الضعف فيها.

¹ محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص 160

² نفس المرجع ، ص 161

المبحث الثالث: الاختيار الاستراتيجي وتقييمه.

لقد تعرضنا فيما سبق لتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة والذي عادة ما ينتهي بالوقوف على مجموعة الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وكذلك تحليل البيئة الداخلية التي تؤدي إلي اكتشاف جوانب القوة والضعف لديها، والواقع أن تحديد البدائل الإستراتيجية التي يمكن للمؤسسة إتباعها يتوقف على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية.

يعتبر الخيار الاستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمتراطة والذي ينقل المؤسسة الاقتصادية إلى وضع أفضل ويمكنها تحقيق رسالتها وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم الاختيار الاستراتيجي.

_ يرى العالم الأمريكي (MCGlashan) أن الخيار الاستراتيجي هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة من جهة والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى.¹

_ أما العالم الأمريكي (thompson) فيرى أن الخيار الاستراتيجي هو ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات

المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.²

¹محمود جاسم الصميدعي ، استراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، دار حامد للنشر، ط2، الأردن، 2000، ص 98

²طاهر محسن منصور الغالبي ، وائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 400

_ ويعرف أيضا أنه عملية اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة في نقاط القوة والضعف من ناحية أخرى.¹

مما تقدم نجد اتفاق أكثر الباحثين على أن الخيار الاستراتيجي يمثل أفضل البدائل التي تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وأن مفتاح تحقيق النجاح والتميز للمنظمة في بيئتها هو دقتها في تحديد واختيار خيارها الاستراتيجي.

ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتقاة والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الاستراتيجي الأكثر ملاءمة وتستلزم عملية الاختيار نوعا من التفكير والتحليل الاستراتيجي في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضيق تلك البدائل وتقليص الخيارات أمام المدراء لاتخاذ البديل المناسب.

المطلب الثاني: الأدوات والمعايير التي تساعد على اختيار الإستراتيجية المناسبة.

أولاً: أدوات اختيار الإستراتيجية المناسبة.

1- تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية:

فالبيئة الخارجية يبدأ التحليل فيها على وجه التحديد بالتهديدات الخارجية والتي تشكل أهمية قصوى للمؤسسة (مثل نقص الطاقة المتاحة) وتهدد عمليات المؤسسة بشكل خطير ثم تحديد الفرص المتاحة للمؤسسة والمتمثلة في العقود الحالية والمتوقعة والمستقبلية.²

أما البيئة الداخلية فيبدأ التحليل فيها بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف حيث تتمثل عناصر القوة في الجودة القائمة في التصنيع والمقدرة على التصميم والتطوير... الخ، أما نقاط الضعف فتتمثل في الفشل وعدم تأهيل العمالة وضعف التكنولوجيا وغيرها.³

2- أساليب وأدوات أخرى:¹

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 211

² نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 277

³ نفس المرجع، ص 277

- _ التأكيد من تحديد وفهم الافتراضات التي تقوم عليها عملية استخدام النموذج أو الأسلوب.
- _ التأكيد من أن خصائص المؤسسة تتلاءم مع افتراضات استخدام النماذج أو الأساليب.
- _ إثارة العديد من التساؤلات المرتبطة بمركز المؤسسة التنافسي.
- _ دقة المعلومات والبيانات التي سوف يعتمد عليها التحليل ومدى ديناميكية الموقف أو تغيير البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.
- _ عدم الإعلان عن النموذج المستخدم حتى لا يكشف للمنافسين طبيعة التحركات أو التصرفات المرتقبة للمؤسسة واستخدام أكثر من أداة أو وسيلة بدلاً من استخدام واحدة.
- _ مراعاة القيود المفروضة على استخدام كل نموذج وأخذها في الحسبان قبل اختياره وتجدر الإشارة أيضاً إلى أن أساليب توليد البدائل الإستراتيجية حتى وان تم اختيارها بحرص وحصانة وماهي إلا نقاط لبداية الاختيار الاستراتيجي.

ثانياً: معايير اختيار الإستراتيجية المناسبة.

إذا أرادت المؤسسة أن تختار أفضل البدائل الإستراتيجية عن قصد ووعي كامل فإنها يمكنها الاستعانة بعدة معايير والتي يؤدي استخدامها إلى التقليل من عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار ذاتها وبطبيعة الحال سوف تختلف هذه المعايير من منطقة لأخرى ولكن بصفة عامة تنتهي إلى ستة مجموعات أساسية من المعايير وهي:²

- 1- استخدام الاستراتيجيات الحالية في تنمية عدد من الاستراتيجيات البديلة يؤدي إلى التقليل من الوقت والجهد اللازم لتنمية عدد الاستراتيجيات الجديدة.
- 2-الأخذ بعين الاعتبار المخاطر والمنافع من خلال تلك الإستراتيجية التي يترتب على الاستثمار فيها عائد معقولاً ومضموناً إلى حد كبير، أما الإستراتيجية التي تتصف بالمخاطر العالية فهي تلك الإستراتيجية التي قد يترتب على الاستثمار فيها إما تحقيق عائد عالياً أو منخفضاً أو خسارة محتملة.
- 3- التوقيت الملائم للتصرف والتي تؤثر على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام المؤسسة ومن أهم هذه الجوانب مقابلة الموعد النهائي للقرار وكذلك الأوقات التي تحتاج فيها إلى الأموال لإنفاقها على أنشطتها.

¹عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 237

²اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 289

- 4- إن المعيار الرابع الذي يتوقف عليه الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة هو حجم الموارد المتاحة لها ،وقد تمثل الموارد حدود على المؤسسة كما يمكن أن تكون مصدرا من مصادر القوة التي تتمتع بها المؤسسة.
- 5- الاهتمام بجوانب السياسة داخل المؤسسة وينبغي على رجال الإدارة أن يكونوا على وعي تام بالواقع السياسي داخل المؤسسة ، وذلك بهدف الاحتفاظ بدرجة عالية من التوازن.

6 - القوة النسبية للمؤسسة فمن الواضح أن المؤسسة التي تتمتع بحصة كبيرة في السوق سوف تقوم باستخدام استراتيجيات تختلف عن تلك التي لها حصة محددة في هذا السوق وكذلك فإن المؤسسات التي تتمتع بمنتج قوي في السوق سوف تستخدم استراتيجيات مختلفة عن تلك التي تستخدمها المؤسسات ذات المنتج الضعيف.¹

المطلب الثالث: تقييم الاختيار الاستراتيجي.

إن الاختيار الاستراتيجي يحتاج إلى وجود عدد من المعايير التي تساعد على الاختيار بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة ومثل هذه المعايير هي التي تساعد المؤسسة في قيامها بالتخطيط الاستراتيجي لأنشطتها المختلفة وقبل أن نعرض أساليب التحليل الاستراتيجي التي تساعد على الاختيار بين البدائل الإستراتيجية دعنا نفرق بين التحليل والتقييم الاستراتيجي .

أولاً: التقييم على مستوى المؤسسة ككل.

إن عملية التقييم على مستوى المؤسسة ككل هو تقييم يهتم أساسا بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المؤسسة ككل، إذا لم تكن المؤسسة من المؤسسات التي تقوم بإنتاج منتج واحد فإن هذا معناه أن التقييم يتضمن عملية وضع استراتيجيات مختلفة لوحدات الأعمال الاستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة وهذا النموذج من التقييم يحتوي في مضمونه على ثلاث خطوات أساسية:²

_ الوضع الحالي للمؤسسة في ميدان النشاط الذي نعمل فيه.

_ درجة جاذبية كل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية التابعة للمؤسسة.

¹اسماعيل محمد السيد، المرجع السابق، ص 290

²نفس المرجع، ص 245

_ البدائل الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة على المدى البعيد.

ثانيا: التقييم على مستوى أنشطة الأعمال.

فهو يرتبط بمستوى الإدارة الوسطى والتي تكون مسؤولية على القيام بالعمل في بعض قطاعات العمال ، لذلك فان مثل هذا التقييم يهتم أساسا بتحسين الداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات والتي توجد في صناعة أو قطاع سوقي محدد ، ولا بد وان تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بالموافقة على الاستراتيجيات التي توضع على مستوى الأنشطة الاعمالية المختلفة فمثل هذه الاستراتيجيات تعني تخصيص الموارد لها ولا بد هنا للإدارة العليا أن تتأكد أن ذلك التخصيص سوف يحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل ويسهم في تحقيق استراتيجية المؤسسة.¹

ومن الضروري أن نشير على أن المؤسسة التي تعمل في مجال نشاط أعمال واحد أو تلك التي تركز على نطاق محدود جدا من المنتجات أو الأسواق لا تحتاج إلى خلق تمايز في الاستراتيجيات الخاصة بنشاط الأعمال.

فالمؤسسة التي تقوم بإنتاج منتج واحد أو تلك التي تعتمد في إيراداتها وأرباحها على منتج واحد رئيسي يمكن أن تحقق نجاحها من خلال تركيز هذا المنتج أو خط منتجات وفي هذه الحالة فان الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة تتطابق مع الاستراتيجيات على مستوى الأعمال.²

_ أما فيما يخص تحليل المحفظة فيساعد المؤسسة على أن تحدد مركز كل وحدة من الوحدات الإستراتيجية على شبكة ذات أبعاد محددة (يتوقف ذلك على نوع المحفظة) والذي يسهل من إجراء عمليات المقارنة بين هذه الوحدات على هذه الأبعاد.

-أما عملية تحليل الفجوة فهو تحليل يسمح لرجال الإدارة بأن يقارنوا أداء كل وحدة كما هو حاليا مع الداء المستهدف لها ومعرفة الفروق التي توجد بينهما.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 259

² اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 250

خلاصة

نستنتج أنه بعدما تتعرف المؤسسة على مكونات البيئة الخارجية العامة والخاصة ، تسعى الى التعرف على الفرص التي يمنحها المحيط والتهديدات التي تواجهها عن طريق جمع المعلومات عن هذه البيئة ليتم بعد ذلك تحليل الفرص واغتنامها ومواجهة التهديدات . بحيث يتم إعطاء أهمية للعنصر الالهم وهكذا ، ليتم بعد ذلك اتخاذ القرار الاستراتيجي المناسب ، عن طريق مجموعة من الأدوات والمعايير التي تساعد في عملية تقييم الاختيار الاستراتيجي الذي يمثل الهدف الرئيسي من عملية تقييم البيئة الخارجية .

الفصل الثاني

دراسة حالة شركة

ونيس للفلاحة

الفصل الثاني : دراسة حالة شركة ونيس للفلاحة.

قبل التعرف على أهم نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها الشركة والاستراتيجية التي تتبعها، لا بد من التعرف على هذه الشركة، و عليه سنحاول فيما يلي التعرف على شركة ونيس للفلاحة، من خلال مجموعة من النقاط نهدف من خلالها إعطاء نظرة شاملة عن المؤسسة و نشاطها ووظائفها و هيكلها التنظيمي .

المبحث الأول: شركة ونيس للفلاحة.

المطلب الأول: تعريف وتطور الشركة.

أولاً: نشأتها .

تعتبر مؤسسة ونيس للفلاحة من المؤسسات الاقتصادية الانتاجية الحديثة،مرت هذه الشركة في تأسيسها بعدة مراحل حيث كان أول تأسيس لها في 1 جوان 1982 تحت اسم " مزرعة سي ابراهيم بن بريك " لتنتقل بعد ذلك إلى مزرعة نموذجية من أجل القيام بمجموعة من التجارب و الدراسات، ثم بعد ذلك مؤسسة ذات مسؤولية محدودة.

وفي 1 نوفمبر 2015 في إطار الشراكة بين القطاع العام والخاص تم دمج المؤسستين لتصبح مؤسسة ذات أسهم بين مزرعة سي ابراهيم بن بريك بنسبة 35% تحت ومؤسسة ونيس بنسبة 65 % تحت اسم " شركة ونيس للفلاحة "

ثانياً: التعريف بالشركة.

هي مؤسسة فلاحية يقع مقرها الرئيسي بشارع الأمير عبد القادر ببلدية بئر ولد خليفة بولاية عين الدفلى، حيث تمتد أراضيها إلى 1300 هكتار، على الحدود بين برج الأمير خالد جنوبا و خميس مليانة شمالا.

تعتمد هذه المؤسسة في نشاطها على انتاج الحبوب من (قمح ، شعير ، الذرة ، الاعلاف الخضراء) والاشجار المثمرة (الزيتون ، الاجاص ، البرتقال) وتربية الأبقار والأغنام لإنتاج الحليب واللحوم، وهي تختص في الانتاج و التوزيع في نفس الوقت .

المطلب الثاني: أهداف الشركة .

بما أن الشركة هي وحد انتاجية يقتصر عملها في عملية انتاج :

- إنتاج اللحوم الحمراء والحليب.
- إنتاج الخضر والغلل.
- إنتاج الخضر والفواكه.
- إنتاج الحبوب والعلف.
- إنتاج الزيتون.

ومن الأهداف الأساسية التي نشأت من أجلها ما يلي:

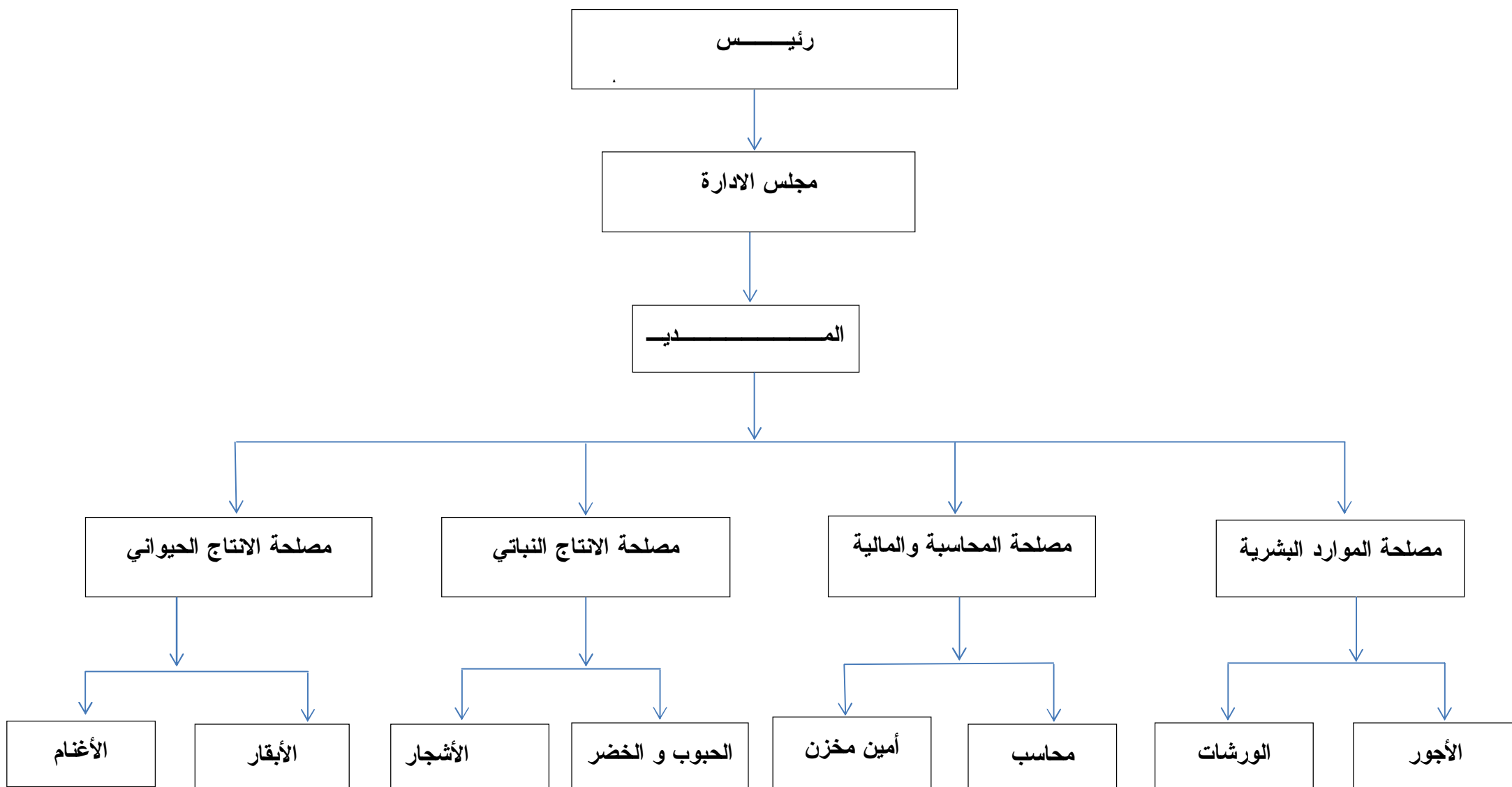
- تدعيم الاقتصاد الوطني.
- تزويد السوق المحلية بالمنتوج.
- تحقيق أعلى تقديرات في العملية الإنتاجية و التجارية.
- الحصول على أحسن منتوج كما و نوعا و القيام بتخزينه في مخازن المؤسسة.
- بيع أكبر قدر ممكن من المخزون استجابة لطلبات الزبائن.
- تحقيق أقصى الأرباح الممكنة.

المطلب الثالث: وظائف الشركة.

تكمن وظائف هذه الشركة في مايلي:

- زراعة الأراضي.
- إضفاء قيمة إضافية للمشتقات من أصل نباتي أو حيواني.
- التلقيح الاصطناعي.
- خدمات العيادات والمصحات البيطرية.
- خدمات المخابر الفلاحية والبيطرية.
- الاستشارات الفلاحية.
- إعداد الأرض والجمع والحصاد وحماية النباتات.
- جمع وخرن الحبوب.

- جمع الحليب.
- تكييف البذور وتسويقها
- النقل المبرد للحوم الحمراء.
- خدمات الرش الجوي بالأدوية للزراعات والغراسات الفلاحية.
- حفر الآبار والتنقيبات المائية.
- خزن الأعلاف الخشنة المنتجة محليا
- الوحدات المتنقلة للتصرف في الشبكات المائية الفلاحية وصيانتها
- الوحدات المتنقلة لصيانة المعدات الفلاحية.
- الوحدات المتنقلة لمداواة النباتات والتزويد الميداني بمستلزمات الانتاج وجني المحاصيل.
- النقل المبرد للمنتجات الفلاحية.
- المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة.
- المطلب الأول: الهيكل التنظيمي.



الهيكل التنظيمي لشركة ونيس للفلاحة

الملاحق



جامعة الجبالي بونعامة

كلية العلوم الاقتصادية تسيير و علوم تجارية

قسم علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال

أخي العامل تحية طيبة ... و بعد

في اطار إنجاز مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر في شعبة علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال يطيب لي أن أضع بين أيديكم هذه الاستمارة أرجو التكرم بمألاً الاستمارة و المطلوب منك:

- قراءة كل عبارة بعناية و تمعنم الإجابة عليها بصدق و صراحة بما ينطبق عليك بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة لإجابتك.

- اعلم أن إجابتك ستبقى موضوع سرية، وإنما تستخدم لغرض البحث العلمي.

- بيانات متعلقة بالشخصية:

الجنس : ذكر أنثى

الحالة العائلية: أعزب متزوج

المستوى التعليمي: بدون ابا متوسط جامعي

الأقدمية في المؤسسة : أقل من 5 سنوات أكثر من 5 سنوات

المستوى الوظيفي : عون إداري رئيس رئيس ورشة

عامل عادي

- أسئلة متعلقة بالبيئة الداخلية و الخارجية:

1- هل صحيح دراسة و تقييم العوامل البيئية للمؤسسة تساعد على التعرف على أهدافها ؟

نعم لا لا أدري

2- هل تتبع المؤسسة نظام خاص لرفع الأداء البيئي ؟

نعم لا لا أدري

3- هل يتوقف نجاح المنظمة استراتيجيا على تأقلمها مع البيئة الخارجية؟

نعم لا لا أدري

4- هل ترى أن العوامل البيئية المتوفرة في المؤسسة كافية لتجعلك تقوم بأدائك على أكمل وجه؟

نعم لا لا أدري

5- هل التنظيم الجيد يعطي للمؤسسة إمكانيات أكبر و فرص أحسن؟

نعم لا لا أدري

- أسئلة خاصة بالاختيار الاستراتيجي:

1- هل تشارك في عملية اختيار الإستراتيجية على مستوى المنظمة؟

نعم لا لا أدري

2- ما هي الأدوات المستخدمة للمساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي؟

3- هل تعمل شركتم على اختيار الإستراتيجية المناسبة؟

- لتدعيم نقاط قوتها.

- لامتلاكها موارد إضافية.

- التي تتوافق مع فرصها.

- التي تتناسب مع التهديدات الحالية.

4- هل تضع شركتكم استراتيجيات بديلة على مستوى الشركة للتعامل مع المتغير الذي يتصف بحالة عدم التأكد البيئي؟

نعم لا لا أدري

5- ما هي الإستراتيجية التي تتبعها شركتكم؟

6- هل تضع شركتكم نظام محدد لتقييم نقاط القوة و الضعف الموجودة فيها؟

نعم لا لا أدري

7- هل عملية التحليل الاستراتيجي لبيئة منظمتكم الداخلية مستمرة؟

نعم لا لا أدري

8- ما هي أهم الفرص المتاحة أمام شركتكم و التهديدات التي تواجهها للبقاء في بيئتها؟

خاتمة عامة

خاتمة عامة



قائمة المراجع:

الكتب:

باللغة العربية:

- 1- اسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- 2- ثابت عبد الرحمن الإدريسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 3- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 4- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 5- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، العلمية للنشر و التوزيع، الأردن، 2005.
- 6- طاهر محسن منصور الغالبي، و ائل صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 7- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2004.
- 8- عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم و إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 9- عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة و نظرية التنظيم، دار زهران للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
- 10- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.

- 11- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 12- محمد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري و تطبيقي)، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 13- محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي و تحليلي)، دار حامد للنشر و التوزيع، الأردن، 2000.
- 14- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية، 2006.

باللغة الفرنسية:

1 - Précise gestion de l'entreprise J.D.Edighffe 2001

المذكرات:

- 1- هباز أم السعد، أثر البيئة على الإدارة الإستراتيجية، أطروحة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علو التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012/ 2013، PDF.