



جامعة الجيلاي بونعامة بخميس مليانة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم المالية والمحاسبة  
تخصص: محاسبة وتدقيق

الموضوع:

واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية  
الجزائرية دراسة حالة مؤسسة موبيليس

إشراف الأستاذ:  
أ. عيسى جديات

إعداد الطالبين:  
عيادي عبد الحق  
قرمزي هشام

السنة الجامعية: 2021-2022

# كلمة شكر

الحمد لله الذي أنعم علينا بنعمة العلم ، ووفقنا لإنجاز هذا العمل وإتمامه ،

نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الخالص والاحترام الفائق إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في

إنجاز هذا العمل المتواضع وأخص بالذكر الأستاذ المشرف ع. جديان ،

الذي تفعل بالإشراف على هذا البحث منذ أن كان مجرد فكرة حتى اكتمل في صورته النهائية ،

وله يدخر أي حمد في مساعدتنا بما قدمه من توجيهات ونصائح ثمينة زادت من قيمة البحث.

"جزاك الله عنا كل خير"

## ملخص:

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مرهون بمدى تطبيق المؤسسات للإدارة الاستراتيجية لتحقيق الأهداف والنتائج المنتظرة.

و من خلال بحثنا تطرقنا لواقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وأخذنا مؤسسة موبيليس عينة لدراستنا من خلال البدء بالتعريف لأهم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية مبرزين مستوياتها و مراحلها، و اهم اتجاهاتها كما تطرقنا إليها من الناحية الواقعية من خلال الإشارة إلى الإدارة الاستراتيجية في كل من المؤسسات العالمية الصغيرة والمتوسطة و الغير هادفة للربح . كما تم الاستناد على بعض النماذج لتحليل البيئة الداخلية والخارجية لعينة الدراسة بهدف معرفة الفرص والتهديدات، و نقاط القوة و الضعف و الاستفادة منها حتى يتسنى لعينة الدراسة وضع استراتيجية تساعد على الاستمرارية و تحقيق الاهداف و الريادة على الأمد البعيد.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية، إدارة الجودة الشاملة، العولمة، أهمية العميل.

## Résumé

Le succès des institutions économiques algériennes dépendent de l'application des institutions de gestion stratégiques atteindre les objectifs et les résultats attendus .

Grace a notre recherche , nous avons parlé de la réalité de l'application de gestion stratégique dans les institutions économiques algériennes , Et comme échantillon nous avons cite l'entreprise mobilise dans notre mémoire en commençant par la définition des concepts les plus importants en connexion avec la stratégie et la gestion stratégiques toute en mettant en valeurs ses niveaux, étapes et ses tendances les plus importants, Comme nous avons parlé de façon réaliste et par référence a la gestion stratégique dans toutes les petites et moyennes entreprises internationaux et organisation a but non lucratif .

Comme il a été basé sur certains modèles pour analyser l'environnement interne et externe de l'échantillon afin de connaître les opportunités, les menaces , les points forts et les faiblesses et d'en profiter .

Espérant que se modeste échantillons d'étude l'aidera a mettre en place une stratégie qui lui permettra a atteindre ces objectifs, assurer sa continuité et d'être, leadership a long terme.

**Les mots clefs :** stratégie, gestion stratégique, gestion Total Quality Management, mondialisation, l'importance du client

فهرس  
المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	محتويات البحث
I	كلمة شكر وتقدير
II	الملخص
IV	محتويات البحث
VI	قائمة الجداول والمخططات
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الاستراتيجية.
03	المطلب الأول: المفهوم والتطور.
05	المطلب الثاني: ابعاد ومبادئ الاستراتيجية.
06	المطلب الثالث: مستويات وضع الاستراتيجية.
09	المبحث الثاني: ماهية الإدارة الإستراتيجية.
09	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية.
13	المطلب الثاني: نموذج الإدارة الإستراتيجية.
21	المطلب الثالث: خطوات الإدارة الإستراتيجية.
29	المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية والاختيار الاستراتيجي.
29	المطلب الأول: إستراتيجيات المؤسسة على مستوى المنظمة.
33	المطلب الثاني: إستراتيجيات المؤسسة على مستوى الأعمال.
35	المطلب الثالث: إستراتيجيات المؤسسة على المستوى الوظيفي.
37	خلاصة
<b>الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية في الحياة الواقعية</b>	
39	تمهيد
40	المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية.
40	المطلب الأول: العولمة.

## فهرس المحتويات

41	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة.
42	المطلب الثالث: زيادة أهمية العميل.
44	المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية في مواقف مختلفة.
44	المطلب الأول: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
46	المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الغير هادفة للربح.
47	المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية.
49	خلاصة
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة موبيليس.	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.
52	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة موبيليس.
54	المطلب الثاني: الالتزامات، القيم وأهداف مؤسسة موبيليس.
54	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي واهم عروض مؤسسة موبيليس.
58	المبحث الثاني: الخيارات والأدوار الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس.
58	المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية.
60	المطلب الثاني: الادوار الاستراتيجية.
62	المبحث الثالث: التحليل البيئي لمؤسسة موبيليس.
62	المطلب الأول: التحليل الخارجي+1 PORTER.
64	المطلب الثاني: التحليل الداخلي SWOT.
67	خلاصة
69	خاتمة
74	قائمة المراجع

## قائمة الجداول والمخططات

### - قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة حسب المشرع الجزائري	45
02	التزامات، اهداف و قيم مؤسسة موبيليس .	54
03	عروض مؤسسة موبيليس.	56

### 2- قائمة المخططات:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الاستراتيجية.	05
02	مستويات وضع الاستراتيجية.	07
03	مراحل تطور الادارة الاستراتيجية.	9
04	نموذج الادارة الاستراتيجية.	13
05	عملية الرقابة الاستراتيجية.	18
06	خطوات الادارة الاستراتيجية.	20
07	مثلث ابعاد الرسالة.	22
08	مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة.	23
09	مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة.	24
10	مصفوفة SWot.	25
11	استراتيجيات المؤسسة.	28
12	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	51
13	الخيارات الاستراتيجية القاعدية لمؤسسة موبيليس.	54
14	نموذج porter+1 القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف والاتصالات في الجزائر.	58

مقدمة

## توطئة:

مع تزايد انحصار الفواصل المعلوماتية بين المجتمعات والمؤسسات ومع اتساع نطاق الاسواق المفتوحة وتنوع مجالات التفاعلات والتأثرات فيما بينها وبين بيئة الأعمال يكون التفكير الاستراتيجي هو الاداة المهنية الصحيحة لبقاء المؤسسة و استقرارها و نموها، ومع سعي المؤسسات الى تحقيق المكانة متميزة في بيئة اعمالها وفي اسواقها ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، ولتحقيق مركز تنافسي متميز بين منافسيها الحاليين والمحتملين، لا يكون امام المنظمات من المؤسسات وشركات سبيل سوى تحركها وفق رؤية استراتيجية متكاملة ورسالة واضحة وأهداف استراتيجية محددة لتعظيم الاستفادة من امكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها ويحقق طموحات المؤسسين ومصالح العاملين بها ومنافع الاطراف ذوي العلاقات بها.

ورغم ما تؤكد كافة المجتمعات وغالبية المؤسسات المعاصرة على اعترافها بأهمية الادارة الإستراتيجية، إلا ان واقع هذه المجتمعات والمؤسسات يؤكد وجود تفاوت واضح في امكانيات وقدرات تلك المجتمعات والمؤسسات لإعداد الخطط الاستراتيجية او تنفيذها او تطويرها.

فضلا عن ضعف او غياب التفكير الاستراتيجي لدى مسؤولي او قيادات ومديري كثير من هذه المؤسسات، ومن ثم ضعف او قلة الوقت والجهد الموجهين لعملية الادارة الاستراتيجية في التعامل الفعال مع بيئتها الداخلية والخارجية وما يرتبط بذلك عدم وضوح المسارات والتوجهات المهنية للتعرف على نقاط القوة والضعف والقيود والتهديدات القائمة والمحتملة وكيفية التعامل الفعال معها.

وتعتبر الادارة الاستراتيجية التي قد يطلق عليها عدة تسميات كنظام الادارة بالاستراتيجيات او الاداء الاستراتيجي الاسلوب او الحل المناسب للمؤسسة في ظل هذه الأوضاع، فهي تنظم كل تطلعات وطموحات المؤسسة نحو اداء افضل واستمرارية في ميدان النشاط او السوق.

ان في خضم كل هذه التغيرات البيئية نجد مؤسسات تنمو وتتسع ومؤسسات اخرى تواجه مشكلات في الاستمرار ومن ثم التعرض للإفلاس والخروج من ميدان الأعمال، فالفشل ومظاهرة هو في الواقع ناتج طبيعي لما يسمى بالفراغ الإستراتيجي لهذا على المؤسسة تبني الادارة الاستراتيجية باعتبارها تقدم الحلول المناسبة لمظاهر الخلل في المؤسسة، وتجدر الإشارة الى ان هذه الادارة لا تقتصر على مؤسسات الاعمال فقط وإنما تتعداها الى مستوى الدولة، فهي تساعد في تحقيق مستويات مرضية من النمو ومنه التمكن من الاستمرار سواء بالنسبة للمؤسسة او الدولة. وهذا بدوره يساهم في تحقيق مستوى من الرفاهية الاقتصادية للمجتمع والتي لا يمكن ان تتحقق بنفس المستوى في حالة استخدام اختيارات غير الاختيارات الاستراتيجية .

**1. إشكالية البحث:**

وبناء على ما سبق ذكره، يمكن صياغة الإشكالية الرئيسية لهذا الموضوع :

**ما مدى انجذاب المؤسسات الاقتصادية نحو تطبيق الإدارة الاستراتيجية؟**

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن ان نطرح التساؤلات الفرعية فيما يلي:

أ- ما هي الإدارة الاستراتيجية؟

ب- هل تقتصر الإدارة الاستراتيجية على المؤسسات الكبيرة فقط؟

ج- ما هي اهم الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية؟

**2. فرضيات البحث:**

يمكن ايجاد فرضيات في ضوء التساؤلات السابقة فيما يلي:

أ- الإدارة الاستراتيجية عبارة عن نظام اداري تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة، الرؤية، الأهداف والإستراتيجية.

ب- تعطي الإدارة الاستراتيجية أهم الخطوات والرؤى والتوجهات المستقبلية بما يحقق مستويات نمو وتطور مرضية على مستوى المؤسسة ككل. ومنه التمكن من الاستمرارية، فهي بذلك ضرورية التطبيق في كل المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة او المحلية او حتى المؤسسات التي لا تهدف للربح.

ج- تعتبر العولمة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية العميل من اهم الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق اهداف الرسالة في مختلف المنظمات.

**3. أهمية البحث:**

وتتمثل أهمية الموضوع فيما يلي:

أ- التأكيد على ضرورة تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مختلف المؤسسات مهما كان حجمها او نشاطها أو شكلها القانوني باعتبارها اهم وأحدث اسلوب اداري يهتم بدراسة المؤسسة وبكل ما يحيط بها؛

ب- تبيان واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية وأهميته في المنظمة؛

ج- اعداد ارضية للباحثين للخوض اكثر في هذا الموضوع.

**4. اهداف البحث:**

يهدف بحثنا هذا الى ابراز القدرة و الفعالية التي تكتسبها المؤسسة من خلال تطبيقها لأسس الإدارة الاستراتيجية ومساهمة هذه الاخيرة في حل المشاكل التي تتخبط فيها المؤسسات بأنواعها الصغيرة والمتوسطة والكبيرة او العامة منها او الخاصة.

كما يهدف البحث الى ما يلي:

- محاولة ابراز اهم المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية والإدارة الاستراتيجية؛
- تبيان اهم الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية المتمثلة في العولمة وإدارة الجودة الشاملة وزيادة اهمية العميل؛
- محاولة ابراز القدرة التنافسية التي تجعل من المؤسسات تقوم بتطبيق اسس الإدارة الاستراتيجية؛

• محاولة ابراز القدرة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسات والتي تجعلها اكثر صمودا امام المؤسسات الاجنبية في ظل العولمة والانفتاح الاقتصادي؛

• كشف اهم العقبات والمشاكل التي تقف كعائق امام استمرارية المؤسسات؛

• محاولة اقتراح بعض الحلول التي تساهم في تحسين المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات.

### 5. تحديد اطار الدراسة:

بهدف اسقاط المفاهيم النظرية التي سنتعرض لها في الجانب النظري على احدى المؤسسات الجزائرية فقد اخترنا مؤسسة موبيليس وذلك وفقا للأسس التالية :

(1) شهرة المؤسسة وطنيا؛

(2) مرور المؤسسة بالعديد من المراحل؛

(3) الأداء الجيد والنتائج الايجابية المحققة في السنوات الاخيرة.

### 6. دوافع اختيار الموضوع:

لا يخلو اي موضوع بحث من دوافع تثير رغبة الباحث وتجعله يتمسك بموضوع بحثه ومنها الموضوعية والذاتية وعليه فاختيار الموضوع ليس وليد الصدفة ويمكن ايجاز هذه الدوافع فيما يلي:

✓ دوافع ذاتية:

تتمثل الدوافع الذاتية الرغبة للخوض في كل ما هو جديد وتنمية القدرات المعرفية للباحث في كل مجال التفكير الاستراتيجي

✓ دوافع موضوعية:

• ان جل المشاكل الاقتصادية يمكن ارجاعها الى مشاكل ادارية سواء على مستوى الدولة او على مستوى المؤسسة لهذا لا بد من التأكيد على ضرورة التسلح بمناهج الادارة الحديثة.

• فشل العديد من المؤسسات العمومية وحتى الخاصة في الجزائر ولذلي آل الى افلاسها مما يعني حاجة المؤسسة سواء كانت عامة او خاصة الى الادارة الاستراتيجية .

• واقع المؤسسات كونها تعيش حالة منافسة شديدة سواء على المستوى المحلي او العالمي حيث يكون الابقاء للأصلح الذي يتمكن من القيام بتحليل دقيق لبيئته واكتشاف التهديدات والفرص المتواجدة بها وبالتالي مواكبة هذه التطورات وإجراء تغييرات للمحافظة على هذا التفوق والريادة.

### 7. المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

نظرا لما يتطلبه موضوع الدراسة من تحليل لمختلف ابعاد وجانب البحث بهدف اختبار صحة الفرضيات ومن ثم امكانية الاجابة على الاشكالية المطروحة، فقد استخدمنا في الفصل الأول والثاني المنهج الوصفي والتحليلي وكذا المنهج التاريخي كأداة لتبيان وتوضيح مختلف جوانب الموضوع بالإضافة الى منهج دراسة الحالة لاختبار جملة من المعايير النظرية على مؤسسة موبيليس.

اما بالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة فقد عمدنا الى استخدام كلا من النموذجين PORTER و SWOT والمسح المكتبي في الفصل الثالث بهدف التعرف على مختلف المراجع والمصادر المتناولة لموضوع الدراسة. بهدف التحليل البيئي للمؤسسة، اضافة الى الدراسات السابقة وكذلك الاعتماد على الانترنت.

### 8. صعوبات البحث:

اثناء قيامنا بإعداد هذه الدراسة واجهنا العديد من المشاكل المتعلقة بالجانب التطبيقي وهي:

- عدم مبالاة ادارة المؤسسة المستقبلية بأهمية البحث؛
- التجاهل التام اثناء حضورنا للقيام بالمسح المكتبي؛
- صعوبة الحصول على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

### 9. خطة البحث:

لكي تكون اجاباتنا منطقية على الاشكالية المطرحة والأسئلة الفرعية وكذا اختبار الفرضيات التي انطلقنا منها، سوف نقوم بتقسيم هذا البحث الى ثلاثة فصول:

• **الفصل الأول:** سوف نحاول من خلاله ابراز اهم المفاهيم الإستراتيجية، ابعادها وبمبادئها واهم مستويات وضع الاستراتيجية هذا في المبحث الأول اما في المبحث الثاني فتطرقنا فيها الى مفهوم وأهمية الادارة الإستراتيجية، واهم نماذج وخطوات الادارة الاستراتيجية كما قمنا بتقديم اهم البدائل والاختيارات الاستراتيجية على المنظمة ومستوى الاعمال وكذا المستوى الوظيفي في المبحث الثالث والأخير.

• **الفصل الثاني:** ونتناول من خلال هذا الفصل الى تبيان الادارة الاستراتيجية في الحياة الواقعية وذلك بتقسيمه الى مبحثين، الأول ركزنا فيه على الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية والتي تشمل العولمة، ادارة الجودة الشاملة وزيادة اهمية العميل، اما الثاني فأبرزنا فيه مختلف مواقف الادارة الاستراتيجية اي واقع هذه الاخيرة في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والمؤسسات الغير هادفة للربح والمؤسسات العالمية.

• **الفصل الثالث:** ونعالج من خلال هذا الفصل واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في مؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس وذلك من خلال استخدام النموذجين PORTER و SWOT وتقنية المسح المكتبي والتي استنتجنا من خلالها العديد من النتائج المبينة في المبحث الثالث.

كما يحتوى البحث على المقدمة والخاتمة تمت فيها حوصلة اهم الافكار التي تضمنها البحث ونتائج اختبار الفرضيات التي تم الانطلاق منها الى جانب ابراز النتائج التي تم التوصل اليها من خلال معالجة البحث،بالإضافة الى الاقتراحات والتوصيات التي ارتأينا تقديمها عسى ان تكون مفيدة.

# الفصل الأول

الاستراتيجية والإدارة

الاستراتيجية

## تمهيد:

الإدارة الإستراتيجية مفهوم واسع تغطي العديد من الموضوعات، المفاهيم وطرق البحث المختلفة، يؤخذ في الاعتبار الكثير من المواد الدراسية في صياغة وتطبيق الإستراتيجية، بما في ذلك تحليل الصناعة، تحليل المنافسين، حالات القوة والضعف، خلق القيمة، التكنولوجيا، التحديد، تطوير المنتج، التنوع، التحالفات الإستراتيجية، التصميم التنظيمي وثقافة الشركة.

تطلب الإستراتيجية حجم عمل ضخم للفهم وحتى الخبراء يجدون أنفسهم غالبا يلجؤون إلى طرق جديدة للبحث والتفكير حول الموضوع، بالنسبة للمديرين والقادة الممارسين، تأتي الإستراتيجية في بؤرة الجهود لخلق قيمة للعملاء، للاستجابة للتحديات التنافسية ولبناء منظمة قوية.

حيث أصبح الفكر الإستراتيجي ضرورة من ضرورات حياة الأعمال وأصبح الفكر العلمي لاستقراء المستقبل البعيد والقريب أساس لنجاح المؤسسات وأصبحت الإدارة الإستراتيجية عملية حتمية لاختيار المسارات السليمة لتحقيق الأهداف.

وسنتناول في هذا الفصل الذي قسمناه إلى ثلاثة مباحث، حيث نتطرق في المبحث الأول إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية، وأما المبحث الثاني فنتناول فيه أهم خطوات الإدارة الإستراتيجية، أما في المبحث الثالث والأخير فسننتقل إلى البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي.

## المبحث الأول: الاستراتيجية

إن المؤسسة التي ترغب في تجاوز والتأهب من المشاكل التي تعترض تطورها واستمرارها، أن تهتم بالاستراتيجية.

## المطلب الأول : المفهوم و التطور

(1) التطور<sup>1</sup>:

بدأ مفهوم الاستراتيجية في دراسة سبل النجاح في الحروب والمعارك، فقد جاءت كلمة الاستراتيجية من كلمة اغريقية ( STRATOS ) والتي تعني ( ARMY ) اي الجيش، والجزء الثاني ( AGEIN ) ومعناها ( TO LEAD ) اي القيادة، ( SRATEGOS ) في اثنا القديمة والتي تعني القائد المنتخب وهي وظيفة أنشأت عندما كانت اثنا في حرب مع الفرس عام (509) قبل الميلاد حيث يرى ( CLAUESWITZ ) وهو خبير استراتيجي عسكري بان الاستراتيجية تمثل الاساليب والوسائل المستخدمة والتي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحروب بصورتها الشمولية. اما ( VON MOLTKE ) فقد حدد مسؤولية القائد امام دولته ضمن حدود استخدام الوسائل العسكرية لتحقيق المصالح السياسية العليا من خلال اجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد الى الحد المطلوب.

وقد زاد الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات و القائمين على ممارسة العمليات الادارية في المنظمات وهكذا انتقل هذا المفهوم من المجال العسكري الى مجال العلوم الاقتصادية و الادارية ومنها ادارة الاعمال بشكل الخاص. ان التوجهات العامة في الفكر الاداري تشير الى ان الاستراتيجية مفهوم ذا ابعاد شمولية، لذلك فان التوجهات الحديثة تنطلق من اربع اطر مفاهيمية تغطي الصورة الشمولية التكاملية للمفهوم وهي :

- التخطيط والعملية التخطيطية وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة؛
- التعلم والفكر الاستراتيجي. وما يشق عنه من قدرات ابداعية والتعامل مع الاحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات المهمة والإستراتيجية في المنظمة؛
- التمركز في الاسواق والبيئات الخاصة بالعمل وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لفرض تطوير ميزات تنافسية جديدة.

## (2) مفهوم الاستراتيجية:

جاء في هذا الاطار العديد من المساهمات الفكرية للعديد من الباحثين في ضوء تطوير مفهومه واغناؤه وهذا ما نلخصه فيما يلي:

- الاستراتيجية: تخطيط، وسائل، أساليب وأهداف.

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبجي ادریس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، عمان، 2007، ص ص 30-35.

(DRUCKER): تحليل الوضع الحالي وتغييره اذا تطلب الموقف، ويتطلب ذلك فرز الموارد المتاحة لغرض استخدامها بما يحقق الاهداف المنتخبة.

(CHANDLER): تحديد الاهداف الاساسية طويلة الامد للمنظمة واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الاهداف.

• الإستراتيجية: فكر وتعلم وقرارات.

(ANSOFF): قاعدة لاتخاذ القرارات الإستراتيجية وتعدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات او الاسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية واثر الموائمة.

(CANNON): قرارات الاعمال التي توجه المنظمة لتحقيق اهدافها.

(MINTZBERG): قوى وسيطة بين المنظمة وبيئتها، وتحتوي انماط من القرارات المنظمة للتعامل مع البيئة.

• الإستراتيجية: منافسة وعوامل نجاح حرجة وميزات تنافسية.

(PORTER): عملية بناء وضع منفرد للمنظمة ذي قيمة للعملاء من خلال تصميم مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤيده المنافسون.

(HENDERSON): تنقيب مستمر من قبل المنظمة لتطوير ميزات تنافسية فريدة و الارتقاء بهذه الميزات وبما يعزز موقعها في الاسواق.

• الإستراتيجية: تخصيص الموارد وقدرات تنفيذية فريدة ومتميزة .

(WERNER FELT): امتلاك الموارد واستخدامها بما يحقق مركز تنافسي يعيق الاخرين للدخول للصناعة أو تهديدها.

(AAKER): القدرة على بناء الاصول والمهارات المتميزة والتي تساعد على تعزيز الميزات والمركز التنافسي للمنظمة قياسا للمنافسين الاخرين.

• الإستراتيجية مفهوم شامل:

(UYTERHOEVEN): تقدم الإستراتيجية كلا من التوجه و التماسك للمنظمة وتتشكل من عدة خطوات، العرض الإستراتيجي، وتدقيق الموارد، والبدائل الإستراتيجية، والاختبار المطابقة والملائمة، وأخيرا الخيار الإستراتيجي.

(MC CARTHY): فحص البيئة و تحليلها واختيار البدائل التي تطابق بين موارد المنظمة وأهدافها عند مستوى من المخاطر يبرره الربح وإمكانية تحقيق البدائل.

وبصفة عامة يمكن القول ان:

الإستراتيجية هي اسلوب التحرك الذي تستخدمه المنظمة لتحقيق المميزات التنافسية من خلال مواجهة البيئة الخارجية، اخذا في الحسبان حدود الاداء الداخلي، وذلك لتحقيق اهداف المنظمة بشكل اساسي ورؤيتها ورسالتها.

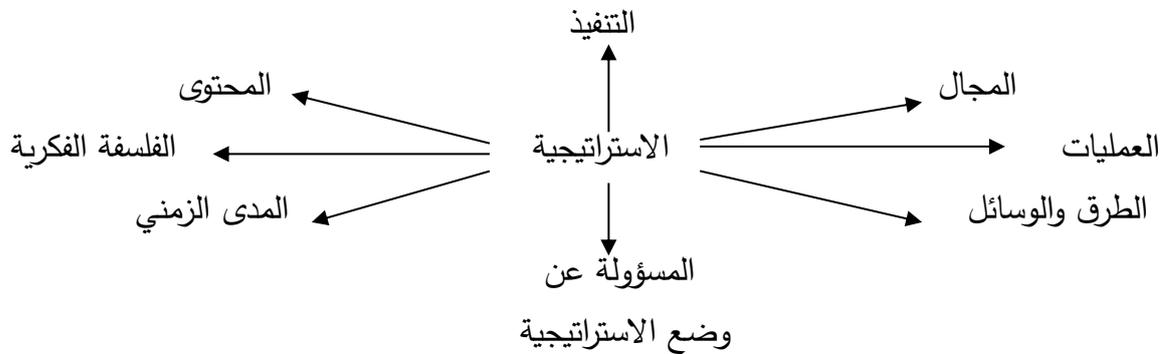
المطلب الثاني: ابعاد ومبادئ الإستراتيجية

1) أبعاد الإستراتيجية:

لقد اسهم العديد من الباحثين في تحديد ابعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها ويحدد الباحث (TILLS) ابعاد الاستراتيجية كالاتي<sup>1</sup>:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة؛
- الملائمة وفق الموارد و الإمكانيات المتاحة للمنظمة؛
- درجة القبول بالمخاطر؛
- توافق الاستراتيجية مع الافق الزمني المختار؛
- اما الباحث (PORTER) فيرى ان ابعاد الاستراتيجية تتضمن:
- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين؛
- تحديد المركز التنافسي للمنظمة؛
- المفاضلة والاختيار من بين البدائل و طرائق وأسس المنافسة؛
- تحديد و اختيار ما لم يتم تقديمه؛
- الموازنة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها؛
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمنظمة.

ويوضح الشكل الابعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب:  
**المخطط رقم (01): ابعاد الاستراتيجية.**



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الاردن، الطبعة الأولى، 2007، ص 41.

## (2) المبادئ الأساسية للإستراتيجية:

<sup>1</sup>طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محسن صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 39-42.

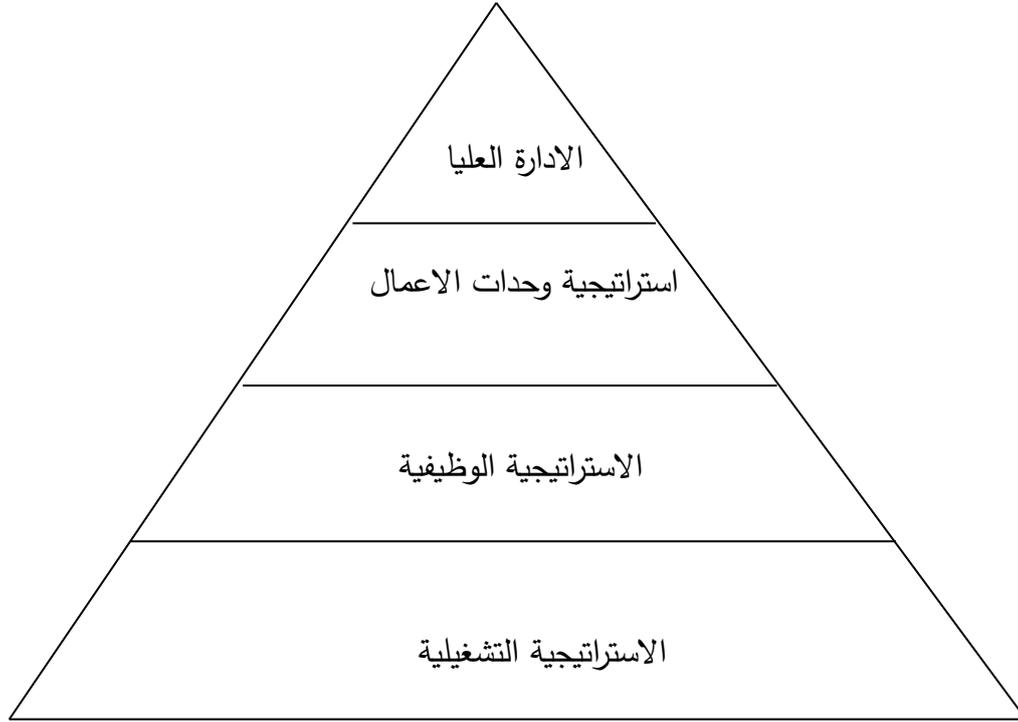
من الصعوبة بما كان ان توضع مبادئ ارشادية جامدة ولا تتغير لتشكل محتوى عاما لبناء استراتيجية المنظمة ومع ذلك حاول بعض الباحثين ومنهم (LIDDEL HART) ان يضع مبادئ اساسية للاسترشاد بها في صياغة الاستراتيجية وهي:

- من الضروري ان تتكيف الغايات مع الوسائل المتاحة والمستخدمه في بلوغ هذه الغايات؛
- عدم اهمال الاتجاهات العمل التي تبدو اقل احتمالية في الحدوث دون وضع تصورات واقعية للعمل في حالة حدوثها؛
- من الضروري استثمار اتجاهات العمل التي تؤدي الى المزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعه؛
- التأكد من أن المخطط و المواقع غير المستهدفة تكون مرنة؛
- من الضروري عدم وضع جميع موارد المنظمة لحماية موقع فريد لها. وهي في حالة عمل متعدد الاتجاهات؛
- عدم إعادة الكرة و الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب و الوسائل نفسها. ومن الضروري تجديد الأساليب و تقرير الموارد؛

المطلب الثالث: مستويات وضع الاستراتيجية

ان وجود مستويات متعددة للإستراتيجية في المنظمات الاعمال يتوقف على حجم المنظمة وطبيعة القطاعات التي تغطيها في عملها وكذلك الفلسفة الادارية التي تؤمن بها الادارة العليا، وقد اشار مجموعة من الباحثين الى ان استراتيجيات المنظمة تتكون من اربعة مستويات رئيسية تشتمل على<sup>1</sup>:

**المخطط رقم (02): مستويات وضع الاستراتيجية.**



المصدر: احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الابراهيمية، الاسكندرية، الطبعة الرابعة، 2007 ص 29.

**(1) استراتيجية الادارة العليا:**

ويطلق عليها ايضا الاستراتيجية الكلية وهي توضع بواسطة مجلس الادارة، وتضع نصب عينها أهداف المشروع كلها. وعادة ما تنصب طبيعة عمل المشروع من منتجات وعمليات، وأسواق ومستهلكين، كما تنصب عملية توزيع الموارد بصفة عامة على هذه المجالات. وعلى التكامل بين ادارات المشروع والتغيير في شكل التنظيم والذي يهدف الى انجاز اهداف المشروع، وتكون غالبية هذه الاستراتيجيات طويلة الاجل.

**(2) استراتيجية وحدات الاعمال:**

وتظهر هذه الاستراتيجية اذا كانت هناك وحدات اساسية لها استقلالية في الموارد، او الاهداف، او يمكن محاسبتها عن نواتجها من الارادات، والتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وهنا يمكن لكل وحدة ان تتخذ الاستراتيجية المناسبة لظروفها عن (المنافسين، الاسواق، المنتجات، الاستثمارات... وغيرها) وهي استراتيجيات

<sup>1</sup> احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الابراهيمية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2007، ص 29 - 31.

تحاول الوحدة ان تعطىها قدرة عالية على (التنافس، الابتكار، اختراق السوق والربح) وهنا تكون الاستراتيجيات متوسطة الاجل في اغلب الاحيان.

### (3) استراتيجيات وظيفية:

وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة، وتشمل الانتاج والتسويق، والتمويل، والموارد البشرية. وعلى كل مدير ان يحدد مساهمة المجال الذي يعمل فيه في تحقيق الاستراتيجية، وعليه ان يضع نصب عينيه الاستراتيجية الكلية.

### (4) الاستراتيجية التشغيلية:

وهي استراتيجية تنفيذية للاستراتيجيات الوظيفية، ويلاحظ انها استراتيجيات خاصة بالتشغيل الجاري لأنشطة المشروع، وبالتالي فقد تمثل نوعا من التصرفات اليومية او قد تغطي اسابيع و شهورا، وتكون القضايا هنا قضايا عاجلة، وسريعة، وتحتاج الى قرار قوي وسريع ومرحلي، وتظهر الحاجة الى مثل هذه الاستراتيجيات بسبب وجود مشاكل طارئة، او فرص سانحة لا تتحمل التأخير كتدهور الجودة في احدى السلع او انخفاض المبيعات في سوق معينة.

وننهي بالذكر ان الادارة العليا هي المسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات وذلك لأنها تمس قرارات مصيرية للمشروع مثل تخصيص الموارد، وتحديد شكل الأعمال، المنتجات، الأسواق والاستثمارات. وهذا يتطلب تحركات استراتيجية متوازنة على مستوى الاقسام والإدارات، وقد يتطلب الامر مشاركة من مستويات ادارية دنيا.

المبحث الثاني: الادارة الاستراتيجية

من منظور تقليدي أو تاريخي يعكس مصطلح "إستراتيجي" جذورا عسكرية قوية، يستخدم القادة العسكريون الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم عبر سنوات التاريخ الإنساني، قد فكر عدد كبير من أصحاب النظريات العسكرية مليا بما في ذلك Alexander the Great ،Sun Tzu ،Kar.Von.Clauswitz، وكتبوا حول الإستراتيجية من زوايا مختلفة كثيرة، وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

1) مفهوم الادارة الاستراتيجية:

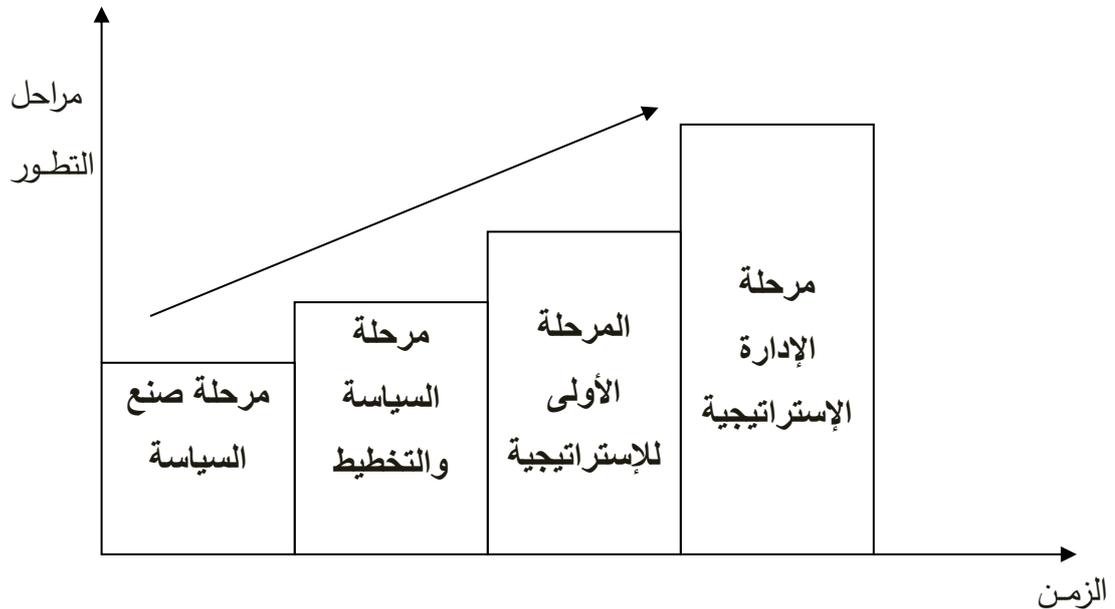
1.1. تطور الإدارة الإستراتيجية:<sup>1</sup>

يمكن تقسيم مراحل التحول والتطور في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى أربعة مراحل رئيسية هي:

- مرحلة صنع السياسة؛
- مرحلة السياسة والتخطيط؛
- المرحلة الأولى للإستراتيجية؛
- مرحلة الإدارة الإستراتيجية.

وفيما يلي شرح موجز لهذه المراحل:

المخطط (03): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 27.

<sup>1</sup> - نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 26-30.

- **مرحلة صنع السياسة:**

نشأة هذه المرحلة منذ بداية الخمسينيات وتم التركيز فيها على عملية صنع السياسة، ظهرت مع بداية نمو الشركات الأمريكية من خلال إضافة منتجات جديدة والتحول إلى مناطق جغرافية جديدة، وتغيير نظم التصنيع والتوزيع حيث اتبع الكثير من المديرين هذه السياسة لتحقيق نوع من التكامل الفعال، حيث أصبحت عملية صنع السياسات هي المهمة الأساسية للإدارة العليا.

- **مرحلة السياسات والتخطيط:**

في ظل هذه المرحلة بدأت المنشآت تواجه معدلات متزايدة من التغيرات البيئية السريعة مثل تقلب مستويات الطلب على المنتجات، تزايد معدلات تقادم المنتجات، ظهور بوادر المنافسة العالمية، إزاء هذه الظروف لم يعد مدخل صنع السياسة كافيا لمواجهة هذه التطورات، حيث نشأت الحاجة إلى البحث عن عنصر المبادرة وسرعة الاستجابة عن طريق إدخال عنصر التخطيط أو التفكير الإستراتيجي.

- **المرحلة الأولية للإستراتيجية:**

بدأت بإحلال الإستراتيجية محل السياسة والتخطيط واتسمت هذه المرحلة بتنوع عملياتها عن طريق تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق مختلفة تماما عن نشاطها الأصلي، وفي ظل هذه المرحلة تم توجيه الاهتمام نحو عملية إعداد إستراتيجية، ولم يتطرق الأمر إلى مناقشة القضايا المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها والرقابة عليها.

- **مرحلة الإدارة الإستراتيجية:**

لم يتم التفرقة في المراحل السابقة بين المستويات التنظيمية المختلفة بإعداد الإستراتيجية وفضلا عن ذلك تم توجيه اهتمام أقل للأدوار الإستراتيجية للمدير التنفيذي العام، ومن هنا ظهرت الحاجة إلى تقديم منظور متكامل للإدارة الإستراتيجية يتعامل مع عمليات إعداد وتنفيذ الإستراتيجيات معا، وبالتالي أصبحت الإدارة الإستراتيجية بمثابة دورة متكاملة عبر كل مستويات المنشأة ولا تقتصر على مستوى واحد أو مجال وظيفي واحد فقط، وتم توجيه الاهتمام نحو القضايا الخاصة بتنفيذ الإستراتيجيات ومناقشة الموضوعات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية مثل الهياكل التنظيمية وعلاقتها بالإستراتيجية.

## 2.1. تعريف الإدارة الإستراتيجية.

يمكن تعريف عملية الإدارة الإستراتيجية بأنها:<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، وكيل كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2004-2005، ص 64.

حسب لجلويك وجاوش فإن الإدارة الإستراتيجية هي: "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الإدارة الإستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية".<sup>1</sup>

ويؤكد ستريكلاند وتومسون أن الإدارة الإستراتيجية هي: "العملية التي يستطيع المديرون بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهداف أداء معينة وتطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء جميع الظروف الداخلية والخارجية ذات العلاقة، وثم التعهد بتنفيذ الخطط الإجرائية المختارة ووصفها بأنها القوة المسببة للنجاح".

وحسب دافيد فهي "صياغة وتطبيق وتقييم التصرفات والأعمال التي من شأنها تمكين المنشأة من وضع أهدافها ووضع التنفيذ".<sup>2</sup>

وبالرغم من تباين وجهات نظر هؤلاء الباحثين في تحديدهم لمفهوم الإدارة الإستراتيجية، لكنهم يتفقون على:<sup>3</sup>

- في ظل المنافسة والبيئة الحركية "الديناميكية" لم يعد مقبولا من المنظمات إلا أن تدار بعقل استراتيجي يمكنها من التكيف بشكل أكبر؛
- أن الإدارة الإستراتيجية حقل سريع التطور، ينظر هذا الحقل إلى المنظمة ككل، يحاول أن يفسر لماذا تنمو وتتطور بعض المنظمات بينما تتوقف وتقلس البعض الآخر؛
- تمثل الإدارة الإستراتيجية اختصاصا أصيلا للإدارة العليا ذلك لأن نجاح المنظمة يعتمد على المهارة والقدرة في تحديد معالم الطريق الذي تسلكه في مواجهة ظروفها البيئية، والإدارة العليا هي وحدها القادرة على تحقيق ذلك لأنها تستطيع ربط المنظمة بالبيئة، وتحقيق التوازن بين الأجزاء المكونة للمنظمة، وضمان توافق الأداء مع الأهداف المحددة؛
- تختص الإدارة العليا بالقرارات الجوهرية، والتي يتأثر بها كل من أطراف البيئة وأطراف المنظمة.

## 2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- تحقق المنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها العديد من المزايا والمنافع، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية، ومنها التفاعل الإيجابي بين المنظمات وبيئة عملها، وبشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المنظمة يساعدها على تحقيق الآتي:<sup>4</sup>
- **توضيح الرؤية المستقبلية:** أي توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمنظمة تحاول الوصول إليها؛

<sup>1</sup>-كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، 2004، ص 58.

<sup>2</sup>-نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>3</sup>-كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 59-60.

<sup>4</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 50.

- **القدرة على إحداث التغيير:** تعتمد الإدارة الإستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي والقدرة على مواجهة التحديات والرغبة في تطوير واقع المنظمة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
- **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤوليتهم الإستراتيجية، عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه؛
- **الحد من مقاومة التغيير:** توفر الإدارة الإستراتيجية أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس تهديد.
- **مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين الإستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز، وذلك في كل عملية تخطيط إستراتيجي وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز؛<sup>1</sup>
- **القرارات الجماعية:** تستند الإدارة الإستراتيجية إلى العمل الجماعي الذي يترتب عليه قرارات جيدة والعديد من البدائل الإستراتيجية، وتحسين فرص الاختيار الإستراتيجي؛
- **توضيح الأدوار:** تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة إذ تساعد المشاركة في إعداد الإستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها؛
- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** يمكن للمؤسسة في الأجل الطويل أن تتفاعل مع بيئتها من خلال قراراتها الإستراتيجية المساعدة على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية؛
- **تدعيم المركز التنافسي:** تساعد الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على فهم بيئتها الخارجية مما يمكنها من تنمية مواردها الداخلية لاستغلال الفرص لتحقيق الفوز على المنافسين وبالتالي تقوية مركزها التنافسي؛<sup>2</sup>
- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانات:** تضع الإدارة الإستراتيجية أسس علمية وسلمية لتخصيص الموارد والإمكانات، وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المنظمة؛
- **تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية:** تسهم الإدارة الإستراتيجية في زيادة فعالية الأداء بالمؤسسة، إذ تساهم في التمييز في الأداء المالي وتطوير الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل.<sup>3</sup>

#### المطلب الثاني: نماذج الإدارة الإستراتيجية

لقد قام Rowe وزملائه بوضع مدخل نظامي لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث بينوا أن الإدارة الإستراتيجية تركز اهتمامها على البيئة الداخلية والخارجية، وأن هدفها الأساسي هو تحقيق التناسب بين قابليات المنظمة والبيئة

<sup>1</sup> جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص ص 29-30.

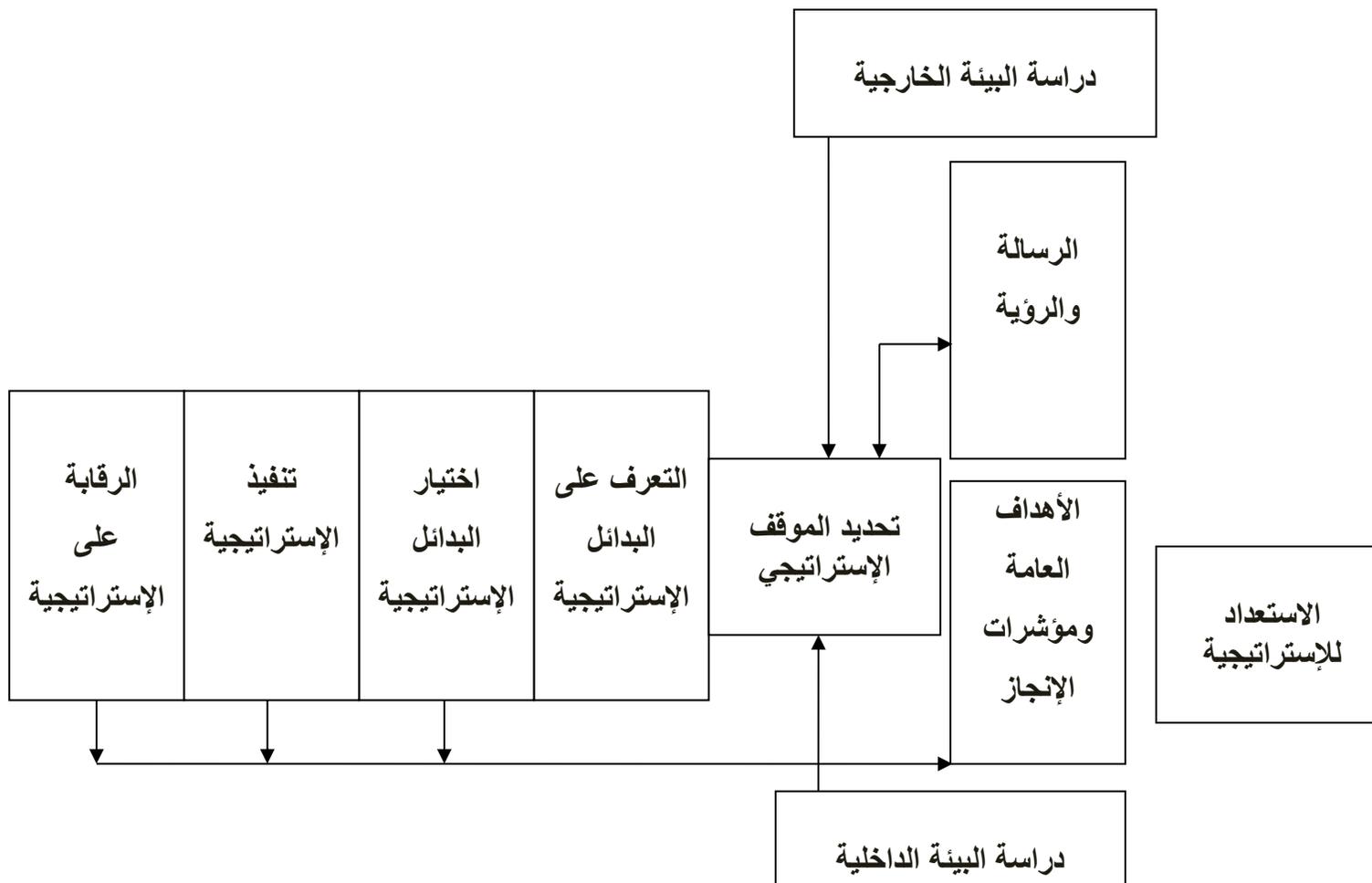
<sup>2</sup> جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، نفس المرجع، ص 31.

<sup>3</sup> طاهر محسن منصور العاللي، وائل محمد صبحي إدريس، موجه سبق ذكره، ص 51.

الخارجية من أجل صياغة الإستراتيجيات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الرئيسية والمحافظة على قيم المنظمة، وفيما يلي شكل يوضح نموذج الإدارة الإستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 35.

المخطط (04): نموذج الإدارة الإستراتيجية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبجي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 53.

### 1) مرحلة التخطيط:

ترتبط الإدارة الإستراتيجية بوظيفة التخطيط كأحد الوظائف الأساسية في الإدارة، وقد تم إدراج التخطيط في عملية الإدارة الإستراتيجية من أجل اعتبار المستقبلية للقرارات الحالية، والتخطيط هو تحديد للأهداف ومجموعة الأفعال التي تحقق هذه الأهداف ضمن فترة زمنية في المستقبل. وتشمل مرحل التخطيط المكونات التالية:

#### 1.1. رسالة المنظمة:

الرسالة هي الميزة التي تتميز بها المنظمة عن المنظمات الأخرى الشبيهة بها، فهي تحدد مجال عملياتها ومنتجاتها وخدماتها، كما تعكس الصورة التي تسعى لها وتجسد قيم وفلسفة وأولويات الأعمال من وجهة نظر متخذي القرار الإستراتيجي.

وحتى يتم تطوير رسالة فاعلة في المنظمة يستلزم مجموعة من التوصيات التي تزيد من التزام الإدارة العليا وهي:

- دعم الإدارة العليا من خلال الالتزام عمليا في تركيز موارده وجهود المنظمة في عملية تطوير الرسالة؛
- تعقيد رسالة المنظمة من خلال تطوير الرسالة التي تتطلب إعادة تكييف المنظمة؛
- حاجة إلى قيادة تحويلية أي على القادة أن يلهموا وينشطوا العاملين ذهنيا للنظر إلى ما هو أبعد من مصالحهم الشخصية؛
- اتساق رسالة المنظمة وتماسكها؛
- التركيز على المستهلك.<sup>1</sup>

#### 2.1. تحليل البيئة الخارجية:

يمكن تعريف البيئة على أنها: "عملية مراقبة لبيئة المنظمة، وذلك لتحديد التهديدات والفرص الحالية والمستقبلية والتي يمكن أن تؤثر في قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها".

فمن هذا التعريف يتبين أن تحليل البيئة مكون من بيئة داخلية وخارجية وهي كالتالي:

- التأثيرات السياسية والقانونية؛
- التأثيرات الاقتصادية؛
- التأثيرات الاجتماعية والثقافية؛
- التأثيرات التكنولوجية؛
- التأثيرات البيئية على الحياة؛

<sup>1</sup> -زيدون وليد نويران، متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006، ص ص 25-28.

- المركز التنافسي؛
- تحليل المستهلك؛
- الموردین.<sup>1</sup>

### 3.1. تحليل البيئة الداخلية:

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات ومميزات تنافسية تجعل منها منظمة منفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أدائها وتحقيق أهدافها والبيئة الداخلية تتمثل في مجموعة العوامل والمكونات ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، ويمكن تقييم ذلك من خلال الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- تدقيق المصادر: يتم تحديدها من داخل وخارج المنظمة و يمكن دمجها في أربعة مجموعات:
  - مصادر مادية: أي من حيث عمرها وحالتها وقدراتها ومواقعها بالإضافة إلى طاقتها الإنتاجية؛
  - مصادر بشرية: من حيث عدد ونوع المهارات المتوفرة في المنظمة؛
  - مصادر مالية: تشمل مصادر التمويل واستخداماتها؛
  - مصادر غير ملموسة: تشمل شهرة المحل والقيم المعنوية للمنظمة.
- تقييم القدرات؛
- تحديد القدرات الجوهرية؛
- تحليل المقارنة؛
- تقييم التوازن؛
- تحديد الأمور الرئيسية.

### 4.1. الأهداف:

يمكن تعريفه على أنه الاتجاه الأكثر تحديدا للمنظمة، فالأهداف تعكس رسالة المنظمة، حيث يمكن تصنيفها إلى أربعة أصناف.

- أهداف الأداء: وهو نوعين، هدف النمو وهدف الربحية؛
- أهداف المخاطرة: ويتمثل في التحصين الإستراتيجي والفرص الإستراتيجية؛
- أهداف توحيدية: وتتمثل في التوحيد الإداري، الوظائف وكذا التوحيد الإستراتيجي؛
- الأهداف الاجتماعية: وتشتمل على رفاهية العامل وأهداف مجتمعية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 255-262.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع، ص 283.

<sup>3</sup> - زيدون وليد النويران، مرجع سبق ذكره، ص 30-32.

## 2) مرحلة التنفيذ:

حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها يجب أن تقوم بتنفيذ إستراتيجياتها التي تم صياغتها بشكل فعال، فنجاحها يعتمد على الصياغة وعملية التنفيذ، حيث تشمل مرحلة التنفيذ المكونات التالية:

### 1.2. الهيكلية والتنظيم الإداري:

لقد حدد المفكر الإداري ألفرد تشاندلر أربعة إستراتيجيات رئيسية للنمو واقترح الهياكل الملائمة لكل إستراتيجية في مراحل تطور المنظمة وهي كالتالي:

- **التوسع في حجم الإنتاج:** وهي زيادة حجم المبيعات لسوق جديد أو سوق حالية؛
  - **التوسع الجغرافي:** هي تطوير عدة وحدات أو فروع في نفس الصناعة ولكن في مواقع جغرافية متعددة؛
  - **التكامل العمودي:** وهي أن تبقى المنظمة في نفس الصناعة مع تطوير أو اكتساب وظائف لها علاقة بالصناعة؛
  - **تنوع المنتج أو الخدمة:** وهي إستراتيجية الاستثمار في مجالات أعمال متعددة من خلال استغلال المصادر المتاحة من مادية ومالية وبشرية؛
- وحتى يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح على الإدارة العليا أن تضمن توفير بعض النواحي التنظيمية في المنظمة وهي:
- إدارة شؤون العاملين من خلال تشجيع دافعية العاملين بجميع مستوياتهم للقيام بالمهام الموكلة إليهم؛
  - تغيير الثقافة التنظيمية حيث أن ثقافة التغيير من ثقافة القوة التي تتلائم مع الهيكل البسيط إلى ثقافة الدور التي تناسب الهيكل الوظيفي، ثم تتغير إلى ثقافة المهمة والتي تتلائم مع هيكل وحدات العمل؛
  - تطوير السلوك السياسي الملائم والذي يعرف على أنه ذلك التوازن في القوى داخل المنظمة، حيث تبدأ المفاوضات ومحاولة الإقناع لحل هذا الصراع.<sup>1</sup>

### 2.2. إدارة الموارد:

تتمثل في كيفية إعادة استغلال الموارد الرئيسية في المنظمة بطريقة تساعد على رفع مستوى أداء المنظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

- **تحديد الموارد المتاحة للمنظمة:** هي الخطوة الأولى في أنشطة إدارة الموارد حيث يتم تدقيق الموارد من حيث مدى ملاءمتها؛

<sup>1</sup> - زيدون وليد النويران، مرجع سبق ذكره، ص 34-37.

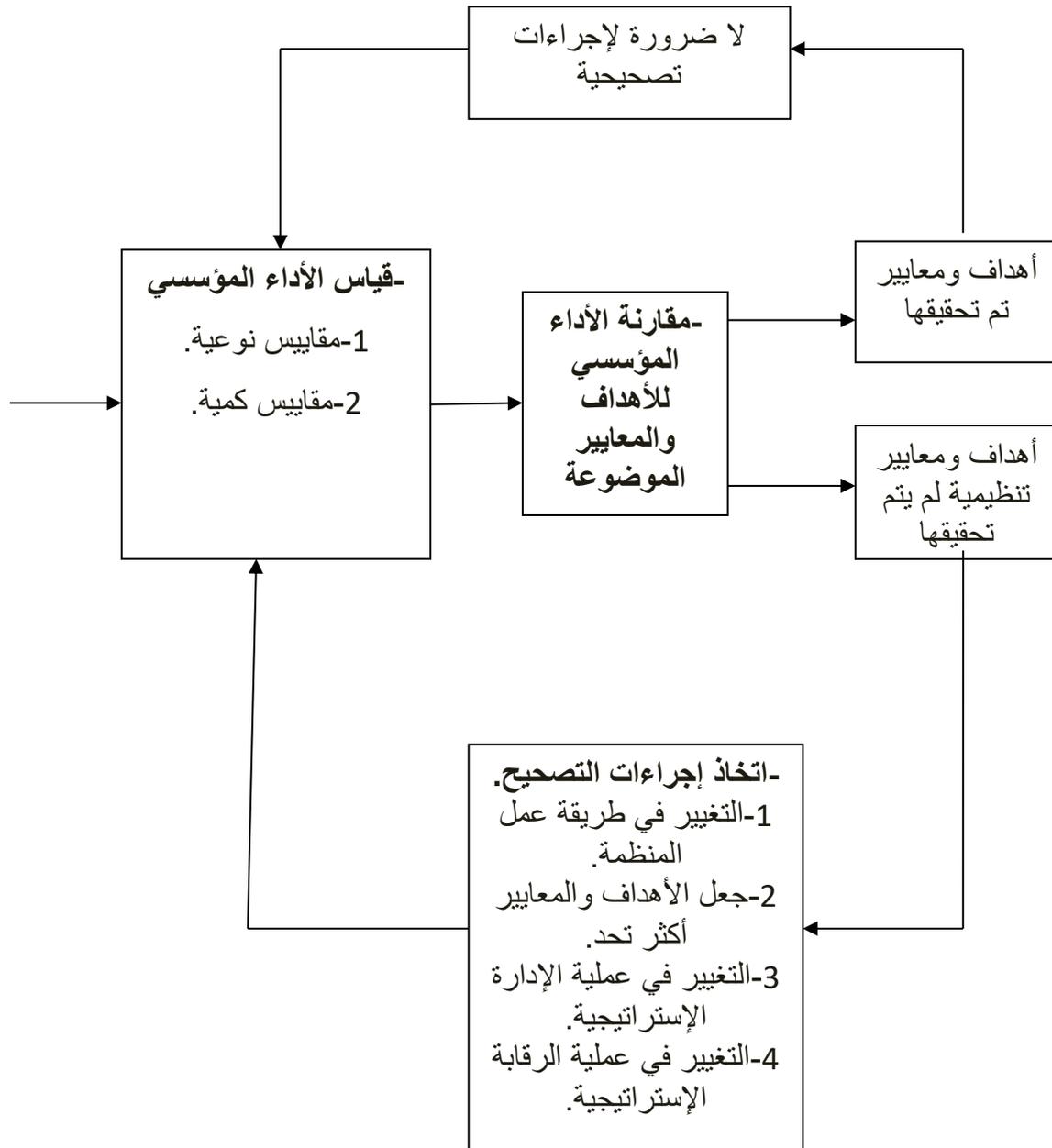
- تحديد مدى فاعلية وكفاءة استغلال الموارد: ويمكن قياس مدى استغلال الموارد من خلال عدة نسب مثل معدل العاملين، الأرباح، عدد أيام غياب العمال ومقارنتها مع مجموعة معايير مثل معايير الصناعة والمنافسين؛
- تحديد مدى مرونة الموارد: وتشمل مرونة مهارات العاملين، مرونة رأس المال، مرونة الإنتاج؛
- تحديد مدى توازن موارد المنظمة: وهو أن يتم تحقيق التوازن في موارد المنظمة من خلال عمل الوحدات مع بعضها؛
- تحديد طبيعة ومدى قوة المراكز الإستراتيجية للمنظمة: وتعني مدى قوة المنظمة في السوق والصناعات من خلال تحليل بيئتها لتقييم مركزها الإستراتيجي.

### (3) مرحلة التقييم:

تعتبر الرقابة جزء مهم من مسؤولية الإدارة، فهي عملية مراقبة وتقييم الأنشطة، وذلك من خلال جعل الأمور تحدث كما هو مخطط لها، فالرقابة الإستراتيجية هي جزء من الرقابة التنظيمية، فهي تهدف إلى مساعدة الإدارة العليا من تحقيق أهدافها، وذلك من خلال ثلاثة خطوات رئيسية نوضحها في الشكل التالي:<sup>1</sup>

المخطط رقم (05): عملية الرقابة الإستراتيجية.

<sup>1</sup> - زيدون وليد نويران، نفس المرجع، ص 38.



المصدر: زيدون وليد النويران، متطلبات الادارة الاستراتيجية والاداء المؤسسي، دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الاردن، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، كلية الجامعة الاردنية، نيسان، 2002، ص39 .

الرقابة الإستراتيجية هي نوع خاص من الرقابة التنظيمية، فالرقابة الإستراتيجية تنصب أساسا وتتأكد من أن مخرجات العملية التخطيطية تأتي مطابقة لما يراد لها. إن الغرض الأساسي للرقابة الإستراتيجية هو مساعدة الإدارة العليا لإنجاز الأهداف فالرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة المراحل لعمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفاءة وفاعلة وتعمل كلما يفترض لتحقيق النجاح.

### 1.3. قياس الأداء المؤسسي: بحيث يصنف إلى<sup>1</sup>:

- **المقاييس النوعية:** بعض المديرين أن المقاييس النوعية هي طريقة سهلة للإجابة على سلسلة من الأسئلة المصممة لتعكس النواحي المهمة في عملية المنظمة ومن هذه الأسئلة:  
هل الإستراتيجية متوافقة مع التغييرات البيئية المحيطة؟  
هل الإستراتيجية تتلاءم مع المصادر المتاحة لتنفيذها؟  
هل فترة تنفيذ الإستراتيجية تحقق الأهداف الموضوعية؟
- **المقاييس الكمية:** هي عبارة عن تقييم البيانات التي تم تجميعها رقميا واستخلاص النتائج لإنقاذ الإجراءات التصحيحية وتتمثل هذه البيانات في العائد على الاستثمار، تدقيق ملاحظات المستفيدين.

### 2.3. مقارنة الأداء المؤسسي بالمعايير والأهداف:

بعد أن يتم قياس الأداء المؤسسي، يجب مقارنة هذا الأداء بالمعايير التي تم تطويرها لتعكس الأهداف الموضوعية، فالمعايير التي يجب أن يتم تطويرها تتمثل في معايير الربحية، معايير الحصة السوقية، معايير الإنتاجية، معايير تميز منتج، معايير تنمية العاملين... الخ.

### 3.3. اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة:

وهي إحداث التغيير اللازم في وظائف المنظمة بهدف ضمان الوصول إلى الأهداف والمعايير الموضوعية بكفاءة وفاعلية.<sup>2</sup>

تكمن أهمية تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أنه يساعد في تعريف المنظمة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها، وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما أنه أداة لتنسيق جميع الجهود في المنظمة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فإن المنظمات يمكن أن تسير في أي اتجاه، ولعل أسوأ تصرف هو أن تسيير المنظمة بلا رسالة أو هدف محدد.

### المطلب الثالث: خطوات الإدارة الإستراتيجية

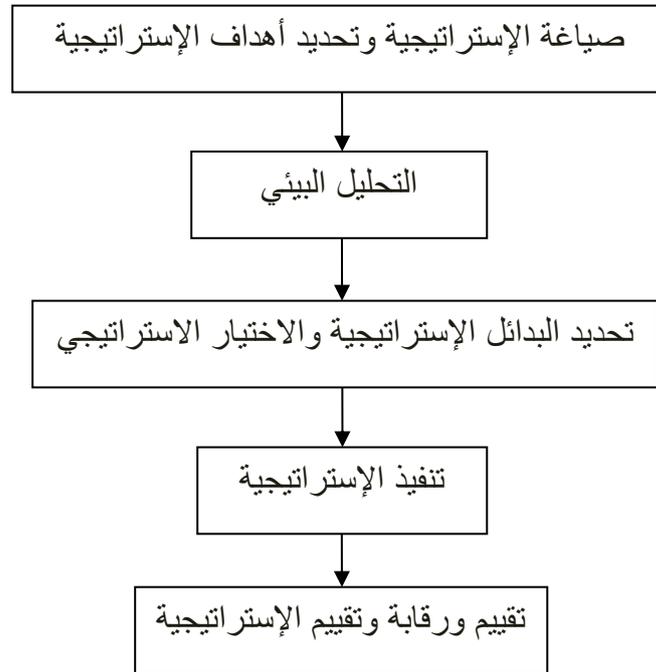
<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 468.

<sup>2</sup> - زيدون وليد مؤيدان، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-41.

إن للإدارة الإستراتيجية أهمية بالغة في نجاح المؤسسات، خاصة تلك المؤسسات الكبيرة والمتعددة الأنشطة.

وحتى يمكن تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة بفعالية لابد من مراحل أو خطوات على المؤسسة إتباعها حتى تحقق الأهداف التي ترغب في الوصول إليها، ولا يمكن للإدارة العليا أن تعطي أهمية خاصة لأي خطوة من الخطوات الأخرى، لأن كل خطوة تقدر كتمهيد للخطوة التي تليها ومن خلال هذه الخطوات يمكن للمؤسسة أن تحدد إستراتيجيتها المناسبة والتأكد من أن هذه الإستراتيجية تحقق النتائج المنتظرة.

**المخطط رقم (06): خطوات الإدارة الإستراتيجية**



المصدر: من إعداد الطالبين. بناء على كتاب الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية.

## 1) صياغة الرسالة وتحديد الأهداف الإستراتيجية.

تلعب صياغة الرسالة دورا هاما في تنمية الإستراتيجية باعتبارها الأداة المحددة لهوية المؤسسة والأداة التي تعكس السبب الجوهري لوجودها، كما تعتبر الموجة لكل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، ونظرا لأهمية الرسالة بالنسبة للمؤسسة ككل فيجب الاعتماد على عدة مداخل لتحديدها.

1.1. مفهوم رسالة المؤسسة:<sup>1</sup>

حسب Pearce فإن الرسالة هي "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها".

أما sharplin فيرى بأنها "الأغراض المستمرة للمنظمة مع الأخذ بالحسبان مصالح فئات معينة من الأفراد، في المدى القصير، ما هو المطلوب إنجازه ولمن؟"

حسب Peter Drucker فإن الرسالة هي "إجابة محكمة للسؤال الذي يطرحه المديرون وهو: ما هو نشاطها؟ وما الذي يجب أن نفعله لعملائنا؟"<sup>2</sup>، وتعرف كذلك بأنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملياتها وأسواقها، والتي تحدد أساس وجود المؤسسة وهويتها نوعيات عملياتها وأشكال ممارستها"<sup>3</sup>.

## 2.1. صياغة الرسالة:

ينبغي صياغة رسالة المنظمة بعبارات واضحة محددة فيما بينها جملة مفيدة ضرورية لا يمكن الاستغناء عنها لدى المجتمع والعاملين، إذ يساعد التعبير الواضح للرسالة الموظفين والعملاء وحملة الأسهم والمجتمع في سلوكهم فيما يتعلق بالأداء.

وهناك على الأقل وجهتا نظر بشأن العبارات التي تضعها الإدارة العليا لكي تعبر عن الرسالة:

- **وجهة النظر الوصفية:** وينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات فكرة التنظيم لبعض مؤشرات الأداء في المنظمة.

- **وجهة النظر المعيارية:** وترى بأن المنظمة الفعالة هي التي تعمل من خلال عدد من المعايير المحددة التي يمكن من خلالها تقييم مدى جودة العبارات التي تعكسها الرسالة.<sup>4</sup>

وتركز المنظمة على ثلاثة أبعاد رئيسية عند صياغة الرسالة نوضحها في الشكل الآتي:

<sup>1</sup>- كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 170.

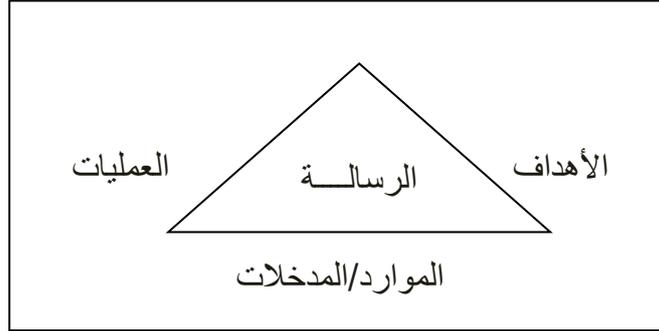
<sup>2</sup>- نور الدين هناء، دور الإدارة الاستراتيجية في نمو و استمرار المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثلجي، الاغواط، 2004-2005، ص 63.

<sup>3</sup>- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى،

الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002. { 22 }

<sup>4</sup>- كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص 172.

المخطط رقم (07): مثلث أبعاد الرسالة.



المصدر: كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2004، ص 173.

### 3.1. مفهوم الأهداف:

الهدف بصفة عامة هو "ما تريد المؤسسة تحقيقه"<sup>1</sup>، أي أنه نتيجة ترغب المؤسسة في الوصول إليها خلال مدة زمنية محددة.<sup>2</sup> فالأهداف تمكن من تحقيق غاية المؤسسة، ويمكن تعريف الهدف من خلال أربعة مكونات والتي تشتمل على<sup>3</sup>: حالة أو وضع مرغوب فيه، سلم أو وسيلة للقياس، نتيجة يمكن تحقيقها، إطار زمني.

إن الأهداف وجدت المؤسسة لتحقيقها، في حين أن الإستراتيجية تضعها الإدارة لتحديد معالم تنفيذ وتحقيق هذه الأهداف.<sup>4</sup>

إذن تعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة الرسالة إلى واقع عملي، وتساهم في تحديد العلاقة بين المنتجات والأسواق وعلى أي منها يجب التركيز، كما تساهم في تحديد الأهداف التشغيلية والفرعية وفي بيان مراكز المسؤولية وتقييم أداء المؤسسة والتعرف على معدلات نموها ويجب أن تكون الأهداف موضوعية ومحددة وقابلة للقياس، لتحقيق عملية صياغة الأهداف دورها الإستراتيجي.

### (2) التحليل البيئي:

إن التحليل البيئي يساعد على تحديد جوانب القوة والضعف النسبية للمؤسسة، وهو الأمر اللازم لتحديد الفرص التي تستغلها المؤسسة وكيفية مواجهة التهديدات.

### 1.2. تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

1.3. إن تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة يعتبر الخطوة التي تلي صياغة الرسالة، فتحليل

البيئة الخارجية يمكن المؤسسة من وضع استراتيجيات تستغل الفرص والتهديدات وتتناسب مع رسالة وإمكانيات وأهداف المؤسسة.

<sup>1</sup>- عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>2</sup>- زيدون وليد نوبران، مرجع سبق ذكره، ص 55.

<sup>3</sup>- نور الدين هناء، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

<sup>4</sup>- حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والإستراتيجيات الإدارية، 1993، ص 85.

• مفهوم تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

تعرف البيئة بصفة عامة بأنها: "مجموع الظروف والأحداث والقيود التي تحيط بقطاع الأعمال وتؤثر فيه"،<sup>1</sup> وتعرف البيئة الخارجية بأنها: "مجموع المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير مباشر".<sup>2</sup>

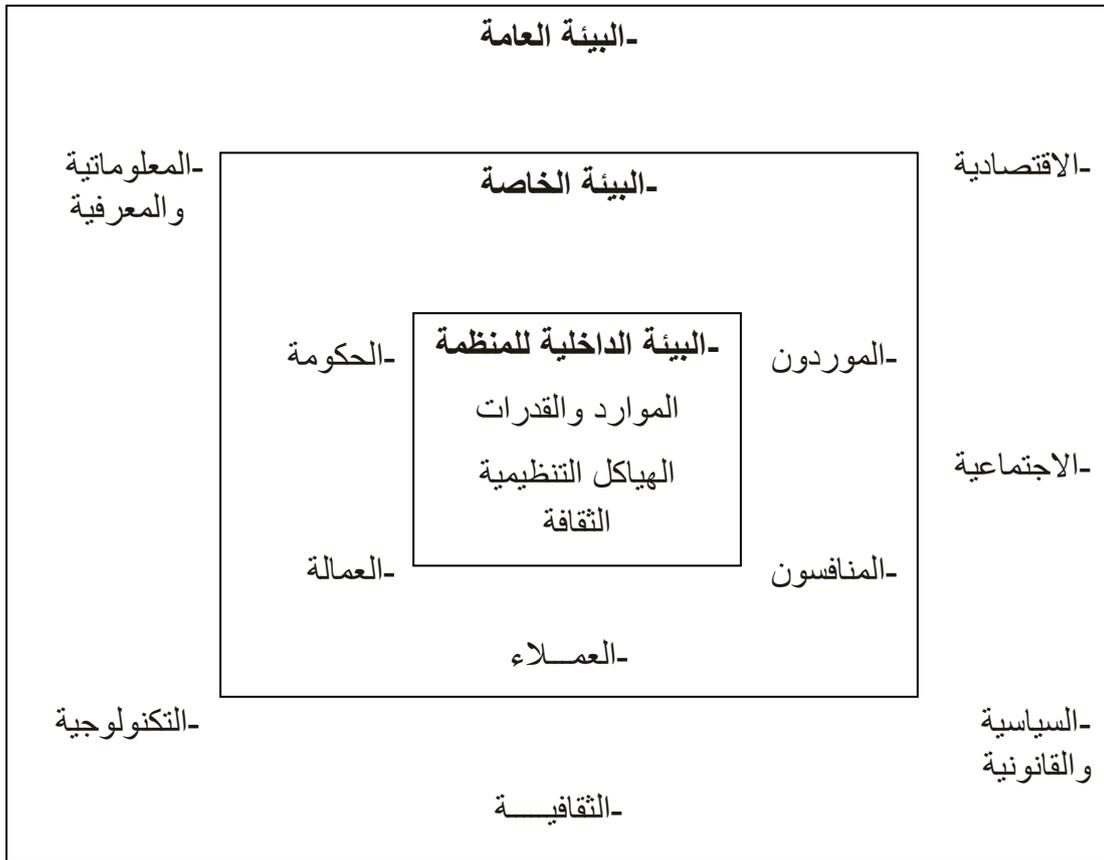
• أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة:

تتمثل أهمية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة في التعرف على الفرص والتهديدات ويعتبر نقطة الارتكاز على صياغة الإستراتيجية.

• مكونات البيئة الخارجية:

يمكن توضيح أهم مكونات البيئة الخارجية العامة منها والخاصة في الشكل التالي:

المخطط رقم (08): مكونات البيئة الخارجية.



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل صبحي محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 261.

<sup>1</sup> صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999، ص 29.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 255.

## 2.2. تحليل البيئة الداخلية:

يعتمد نجاح إستراتيجية المؤسسة على مدى توافقها مع البيئة التنافسية وذلك بتمكين المؤسسة من استغلال الفرص الحالية والمستقبلية، والحد من تأثير التهديدات المحتملة، فتحليل البيئة الداخلية يمكنها من معرفة جوانب ضعفها لأخذها بعين الاعتبار.

### • مفهوم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

تعطي البيئة الداخلية للمنظمة قدرات وميزات تنافسية تجعل منها منظمة منفردة في أساليب وطرق عملها، وبالتالي في أداءها وتحقيق أهدافها، حيث أن أساس الإستراتيجيات الجيدة هو إدراكها لنقاط قوة وضعف المؤسسة، أي أنها تكون متناسبة مع إمكانيات المؤسسة الداخلية، ويقصد بتحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، نقاط القوة والضعف والقيود التنظيمية المختلفة.<sup>1</sup>

### • أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة:

يساعد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة على اختيار البدائل الإستراتيجية وتحديدتها، زد على ذلك تقييم إمكانيات وقدرات المؤسسة المادية والبشرية، تحديد الوضع التنافسي النسبي أي بالنسبة للمنافسين، وكذا اكتشاف نقاط ضعف المؤسسة للحد من آثارها السلبية وتحديد نقاط قوتها للاستفادة من الفرص الحالية والمحتملة لمواجهة التهديدات.<sup>2</sup>

### المخطط رقم(09): مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبين، بناءً عن الكتاب، الإدارة الاستراتيجية لطاهر محسن منصور الغالبي. ، وائل محمد صبحي

إدريس

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 283-284.

<sup>2</sup>- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995، ص

3.2. تحليل الموقف:

بعد القيام بعملية التحليل البيئي، يجب على المؤسسة تحليل موقفها ومركزها التنفسي، ويمكن الاعتماد على ذلك على عدة آليات كمصفوفة SWOT.

• مصفوفة SWOT:

لقد عرف بأنه: "تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة". كما عرفت مصفوفة SWOT بأنها: "تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية والإستراتيجية التي هي تمثل التوافق الأفضل ما بينهما"<sup>1</sup>.

المخطط رقم (10): مصفوفة SWOT

مجالات الضعف	مجالات القوة	العوامل الإستراتيجية	
		الداخلية	الخارجية
إستراتيجيات تستفيد من الفرص وتتغلب على مجالات الضعف. -إستراتيجيات إصلاحية-	إستراتيجيات تستخدم مجالات قوة وتستفيد من الفرص. -إستراتيجيات هجومية-	الفرص	
إستراتيجيات تقلل مجالات الضعف وتتجنب التهديدات. -إستراتيجيات انكماشية-	إستراتيجيات تستخدم مجالات القوة وتتجنب التهديدات. -إستراتيجيات دفاعية-	التهديدات	

المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 251.

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 323.

**3) التفاعل بين الرسالة والتحليل البيئي:**

تعتبر رسالة المؤسسة المرشد الأساسي للإستراتيجيات التي تتخذها المؤسسة، لذا يجب أن يكون هناك تفاعل بين الرسالة والتحليل البيئي، أي التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة، حتى يمكن تحقيق الأهداف.

**1.3. البيئة الداخلية للمنظمة:**

يفترض أن تنسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها ويجب التوضيح هنا إلى أن البيئة الداخلية تتجسد بمرتكزات أساسية للقوة تبنى عليها توجهات المنظمة وإنجازاتها المستقبلية، في حين تشير جوانب الضعف إلى منظور تعتقد إدارة المنظمة إلى أنه لا يعرقل هذه التوجهات وكذلك لا يكون في تعارض مع ما تعلنه من التزامات في رسالتها اتجاه مختلف الأطراف.<sup>1</sup>

**2.3. البيئة الخارجية للمنظمة:**

رغم أن البيئة الخارجية تؤخذ في إطار المنظور التسويقي، وما توفره من فرص وتهديدات إلا أنها تبقى أوسع من مجرد هذا المنظور، إن صياغة رسالة المنظمة يتيح لها الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 193.

<sup>2</sup>- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع، ص 193.

المبحث الثالث: البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي.

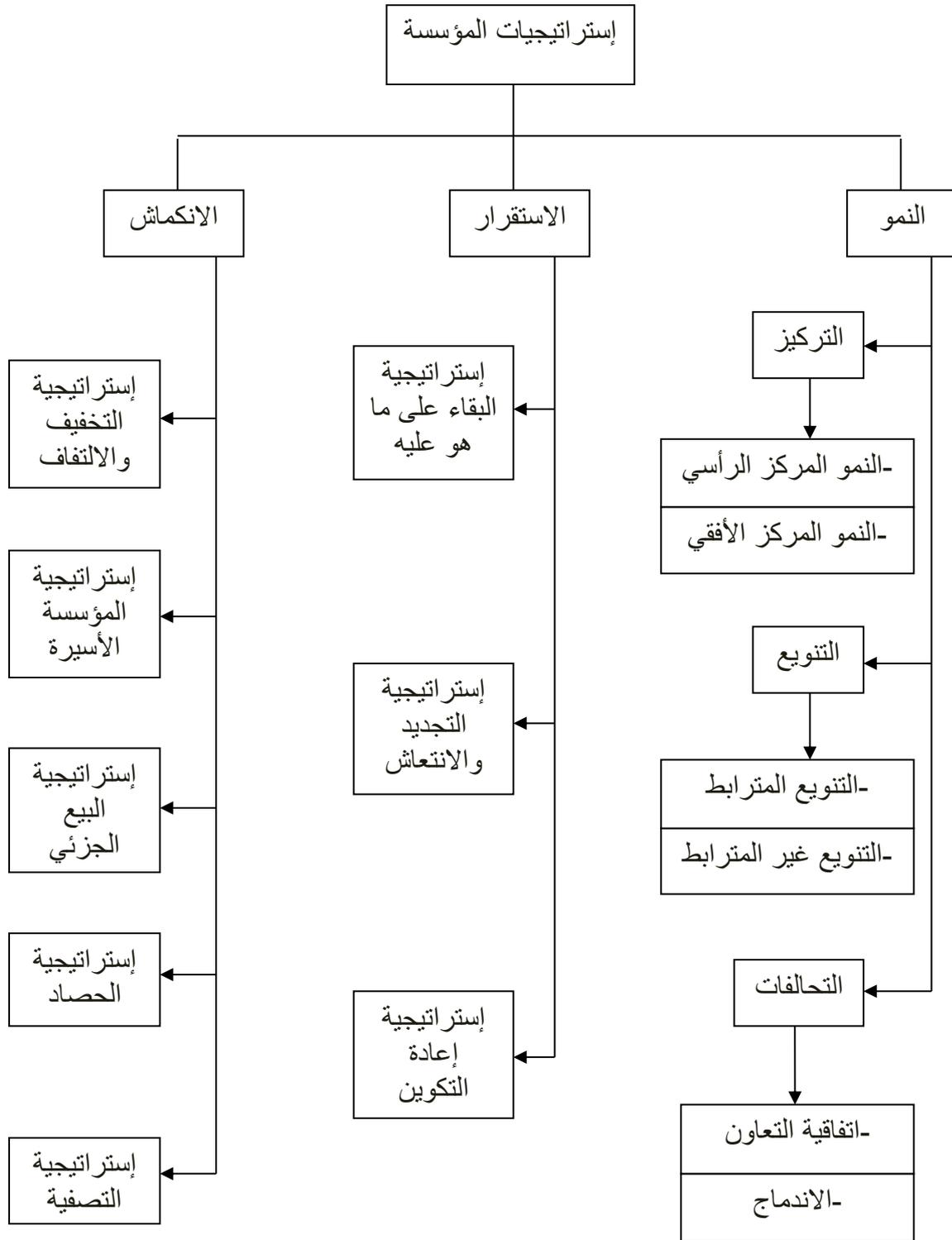
إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها، ولهذا فإن عملية التحليل البيئي هي عملية دائمة ومستمرة وذلك لضمان الوضع التنافسي المتميز.

إن الحكم على نجاح أو فشل المنظمة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية نتيجة اعتماد خيار إستراتيجي معين مختار من بين البدائل، فمن أهم الأسباب التي تلعب دورا هاما في تحقيق النجاح، تتمثل في اعتماد الخيارات المناسبة في جميع المستويات (العام والأعمال والوظيفي)، التي سنتطرق إليها في المطالب الثلاثة التالية.

المطلب الأول: إستراتيجيات المؤسسة على مستوى المنظمة.

يمكن توضيح إستراتيجيات المنظمة على مستوى المنظمة في الشكل التالي:

المخطط رقم (11): إستراتيجيات المؤسسة



المصدر: مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص 173.

### 1) إستراتيجية النمو:

تعد إستراتيجية من أكثر الإستراتيجيات اعتمادا من قبل المنظمات، فالنمو هو شيء محبب وهو دليل على النجاح والاستمرارية، فهو يمكن المنظمة أن تنمو داخليا أو خارجيا ويتحقق النمو الداخلي من خلال التوسع في عملياتها الإنتاجية، كما يتحقق النمو الخارجي من خلال الاندماجات والاستحواذ والتحالف الإستراتيجي وتستخدم المنظمات إستراتيجيات النمو لسببين رئيسيين هما:

كلما نمت المنظمة أصبحت أكثر قدرة على استغلال مواردها العاطلة للمعالجة السريعة للمشكلات والصراعات بين الإدارات والفروع.

إمكانية زيادة فرص الترقى والصعود في المنظمات سريعة النمو.

ويوجد لدينا إستراتيجيتين للنمو أساسيتين، وهما:

#### 1.1. إستراتيجية التركيز:

تلجأ إليها المنظمات من خلال تركيز مواردها على منتج واحد أو أكثر أو سوق معين تتمتع فيه بميزة نسبية، ويمكن أن تحقق المنظمة هذا النمو من خلال:

- النمو المركزي الرأسي: يتحقق من خلال سيطرة الشركة على وظيفة معينة كان يقوم بها المورد أو الموزع.
- النمو المركزي الأفقي: يتحقق من خلال ضخ منتجات الشركة إلى مواقع جغرافية أخرى أو زيادة تنوع المنتجات أو الخدمات للأسواق الحالية.

#### 2.1. إستراتيجية التنوع:

يتضمن النمو القائم على التنوع إستراتيجيتين أساسيتين هما التنوع المترابط والغير مترابط:

- التنوع المترابط: ويكون عندما يكون الوضع التنافسي قوي، لكن جاذبية الصناعة التي تنتمي إليها ضعيفة.

- التنوع الغير مترابط: وينطوي على إضافة منتجات أو قطاعات غير مترابطة للمنظمة والدافع الأساسي لإتباع هذه الإستراتيجية هو الحصول على المزيد من الأرباح.<sup>1</sup>

#### 3.1. التحالفات:

تعد إستراتيجيات التحالفات من الإستراتيجيات الدفاعية، من أجل إنتاج أو تسويق خدمة معينة ما بين منظمة محلية وأخرى أجنبية ومن بين أهم أوجه التحالفات ما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص ص 167-171.

<sup>2</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 413.

• **اتفاقيات التعاون:** تقوم على إيجاد نوع من الارتباط وتكوين تحالف مع بعض الأطراف لمواجهة أطراف أخرى معينة.<sup>1</sup>

• **الاندماج:** وهي اندماج منظمي أعمال أو أكثر معا، وتكون نتيجة الاندماج تكوين منظمة أعمال واحدة، ويتم عادة بين منظمات متماثلة في الحجم.<sup>2</sup>

**(2) إستراتيجية الاستقرار:**

الاستقرار هو الهدف الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه بهدف السيطرة على العوامل البيئية الداخلية والخارجية والتي تسبب حالة من التذبذب وعدم الاستقرار للعمليات، وتهدف المنظمة إلى اعتماد إستراتيجية الاستقرار إلى مواجهة ظروف الفساد والتقلبات الاقتصادية.

وهناك عدة استراتيجيات يتم اعتمادها لتحقيق هدف الاستقرار:

### 1.2. إستراتيجية البقاء على ما هو عليه:

وفق هذه الإستراتيجية يتم تجميع وتوحيد الأعمال المتعددة في وحدات مركزة أكثر اتساقا.

### 2.2. إستراتيجية التجديد والانتعاش:

عند الاعتماد على هذه الإستراتيجية يتم إعادة التشكيل للإمكانيات والأنشطة الحالية في أشكال جديدة أو تطوير العمليات وتحسين صورة المنظمة وإعادة توزيع استثماراتها، والهدف منها هو البقاء والابتعاد عن مرحلة الركود التي قد تصل المنظمة إليها.

### 3.2. إستراتيجية إعادة التكوين:

تهدف إلى التغلب على صعوبات حالية بإيجاد طرق بديلة لممارسة الأعمال التي تقوم بها، ومن أهم أشكال هذه الإستراتيجية هي إعادة التنظيم وإعادة توزيع الموارد.<sup>3</sup>

### (3) إستراتيجية الانكماش:

تعد إستراتيجية الانكماش غير شائعة لأنها تقترن بالفشل، ومع ذلك فهي بديل من البدائل المتاحة، فالشركات التي تتبع هذه الإستراتيجيات تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة.<sup>4</sup>

فتنقسم إستراتيجية الانكماش إلى خمسة أنواع وهي:

1- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008، ص 460.

2- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع، ص 412.

3- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006، ص ص 177-178.

4- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشيد جبة، مرجع سبق ذكره، ص 308.

### 1.3. إستراتيجية تقليص النشاط:

تعمل على تحسين الكفاءة في أداء العمليات، عندما تلاحظ المنظمة نفسها تعاني من الترهل من خلال تخفيض الاستثمار مع بذل كل الجهود للمحافظة على مستوى الأرباح والمبيعات.<sup>1</sup>

### 2.3. إستراتيجيات المؤسسة الأسيرة:

يقصد بها قيام الشركة ببيع معظم منتجاتها إلى زبون واحد ويعني ذلك التخلي عن الاستقلالية في التبادل بغرض الأمان.

### 3.3. إستراتيجية البيع الجزئي:

أي بيع أو تصفية بعض الأعمال أو المنتجات بغرض استخدامها بشكل أفضل في مكان آخر.

### 4.3. إستراتيجية الحصاد:

والهدف هنا هو زيادة تدفق النقدية في الأجل القصير بغض النظر عن الأثر في الأجل الطويل.<sup>2</sup>

### 5.3. إستراتيجية التصفية:

تتجسد هذه الإستراتيجية عندما تجد الشركة نفسها في وضع تنافسي سيء وفي صناعة ذات عملاء قليلون ومستقبل سيء، فإن الإدارة لا يبقى أمامها سوى إنهاء أعمالها.<sup>3</sup>

المطلب الثاني: إستراتيجيات المؤسسة على مستوى الأعمال.

يعد تحديد الاختيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية، ويمكن تصنيفها إلى نوعين من الإستراتيجيات وهي:<sup>4</sup>

#### 1) الإستراتيجية التنافسية:

يوصي بورتر وهو خبير في الإستراتيجيات على مستوى القطاع بثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على الشركات المنافسة في صناعة معينة وهي:

#### 1.1. الريادة في التكلفة:

تسعى من خلالها إلى تحقيق التفوق على المنافسين، وذلك من خلال إنتاج سلع وخدمات بتكلفة منخفضة، ويترتب من إتباعها ميزتين أساسيتين وهما:

- استطاعة فرض سعر أقل من أسعار المنافسين مع تحقيق نفس مستوى الربح؛
- تحمّل المنافسة الحادة، نظرا لانخفاض تكاليفها.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 180.

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 174.

<sup>3</sup> - مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص 175.

<sup>4</sup> - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 417.

<sup>5</sup> - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشيد جبة، مرجع سبق ذكره، ص 313.

### 2.1. إستراتيجية التمايز:

تعني قدرة المؤسسة على التمايز بخلق عرض يختلف تماما على المنافسين، من خلال تقديم منتج أو خدمة بمواصفات متميزة يدرك من خلالها العملاء والمنافسين أن المؤسسة تقدم شيئا منفردا يصعب تقليده.<sup>1</sup>

### 3.1. إستراتيجية التركيز:

تأخذ إستراتيجية التركيز في التطبيق العملي شكلين هما:

- **إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة:** تعتمد على خفض تكلفة المنتج بالتركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة من العملاء.
- **إستراتيجية التركيز مع التمايز:** تعتمد على التمايز في المنتج والموجه إلى قطاع محدود مستهدف من السوق، أو إلى مجموعة من العملاء.<sup>2</sup>

### 4.1. الإستراتيجيات التعاونية:

تستخدم الإستراتيجيات التعاونية، لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بالتعاون مع شركات أخرى، ويكون هذا التعاون وفقا لآلية معينة لخفض المخرجات ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح.<sup>3</sup>

#### المطلب الثالث: إستراتيجيات المؤسسة على المستوى الوظيفي

الإستراتيجية الوظيفية هي الطريقة المعتمدة في إدارة وظيفة معينة أو نشاط معين من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن التوجه الرئيسي لأي إستراتيجية وظيفية ينبع من إستراتيجية الشركة الأم، أو وحدة الأعمال التي تتبعها هذه الوظيفة، وتوضيح ذلك من خلال:<sup>4</sup>

#### (1) الإستراتيجية المالية:

تعتبر الإستراتيجية المالية لب أو جوهر المؤسسة، فهي المسؤولة عن تمويل وتنفيذ باقي الإستراتيجيات،<sup>5</sup> إذ تؤثر في المجال الوظيفي للتسويق والإنتاج،<sup>6</sup> فهي تساهم في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة أو لوحدة الأعمال، بالإضافة إلى أنها تحدد أفضل الاستخدامات للأموال المتاحة بما يحقق أعلى عائد للاستثمار.

1- مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص 688.

2- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص 257.

3- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 158.

4- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 191.

5- عادل مبروك محمد، إدارة الإستراتيجية، التطبيق، الرقابة، الإستراتيجيات الوظيفية، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1996،

6- عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون تاريخ نشر، ص 126.

(2) إستراتيجية التسويق:

تتعامل مع تطوير المنتج والتسعير والبيع والتوزيع لمنتج معين، وتتضمن هذه الإستراتيجية، إستراتيجية تنمية السوق وهدفها الحصول على حصة سوقية أكبر من خلال إشباع السوق، وكذا إستراتيجية تنمية المنتج والذي سيساعد على تحقيق تنمية منتجات جديدة للأسواق الحالية أو الأسواق الجديدة.<sup>1</sup>

(3) إستراتيجية الموارد البشرية:

تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال.

(4) إستراتيجية الشراء:

تركز على الحصول على المواد الخام وكذا التسهيلات اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة، كما يدخل ضمن اهتمامات إستراتيجية الشراء، مصادر التوريد من حيث الاختيار والعلاقة مع الموردين والتفاوض معهم لتوفير احتياجات ومستلزمات الإنتاج بالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة وفي الوقت والمكان المناسبين.

(5) إستراتيجيات العمليات الإنتاجية:

تحدد هذه الإستراتيجية كيف يتم إنتاج المنتج لا الخدمة، ويمكن القول أن هذه الإستراتيجية في الصناعة تمثل قضية مركزية ومحورية رئيسية، فأنظمة الإنتاج المرنة وتصميم الوظائف واعتماد أسلوب الإنتاج الملائم كلها يجب أن تؤخذ ضمن هذه الإستراتيجيات.<sup>2</sup>

(6) إستراتيجية البحث والتطوير:

تركز على القضايا الخاصة بتحسين السلع وتطويرها، وتتعامل مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير، ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة. ومن الاختيارات الإستراتيجية الهامة هنا هو هل تكون المنظمة رائدة في التكنولوجيا، أي تقوم بإنتاج سلع يصعب تقليدها من قبل المنافسين.<sup>3</sup>

(7) إستراتيجية نظم المعلومات:

أصبحت تكنولوجيا المعلومات من أساسيات محرك النمو الاقتصادي الحالي من خلال خلق القيمة، التشغيل، الاستثمار وزيادة الإنتاجية، والمساهمة في تطوير العلاقات مع العملاء والموردين وطرق إدارة الأعمال، لهذا أصبح من الضروري على المؤسسة تبني إستراتيجية أنظمة المعلومات من خلال التركيز على تكنولوجيا المعلومات.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص 198.

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 424.

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص 197.

## خلاصة الفصل:

إن الغاية النهائية التي تسعى إلى تحقيقها أية منظمة، هي تحقيق النجاح، ولضمان ذلك فإنها تقوم بتحديد رؤية واضحة لأعمالها عبر أفق المستقبل الذي يمتد في حالات من المخاطرة وعدم التأكد وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن عملية التحليل البيئي هي عملية دائمة ومستمرة وذلك لضمان وضع تنافسي متميز من خلال تبني الخيار الإستراتيجي الذي يحقق رسالة المنظمة التي تم تحديدها وفق الرؤية الإستراتيجية لأفاق المستقبل.

# الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية في

الحياة الواقعية

## تمهيد:

أصبحت بيئة المؤسسة تشهد تطورات وتغيرات جد سريعة، أي أن التغيرات البيئية أدت إلى تغيرات في العملية الإدارية، هذا ما أدى إلى تطور الفكر الإستراتيجي وزيادة اهتمامات الإدارة الإستراتيجية بالاتجاهات أو المفاهيم الأساسية التي تعتبر المرشد الأساسي للمؤسسات الهادفة لزيادة قيمته والفوز على المنافسين وتحسين أدائها. فلقد عرفنا أن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لكن هذه الإدارة لا تقتصر فقط على المؤسسات الكبيرة، إذ تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في تحسين أداء مختلف المؤسسات، سواء كانت صغيرة أو تهدف للربح أو مؤسسات عالمية.

فمن خلال ما سبق، قد قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، الأول عن الاتجاهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية، أما الثاني عن الإدارة الإستراتيجية في مختلف المواقف.

## المبحث الأول: الاتجاهات الحديثة للإدارة الإستراتيجية

تطور الفكر الاقتصادي متأثر بظغوط سياسية من الدول الرأسمالية الكبرى، ليصل في نهاية القرن العشرين إلى سيطرة فكر اقتصادي واحد على العالم، ومنه فإن الطريق إلى النمو الاقتصادي والاستقرار السياسي يمر عبر العولمة والتي بدورها تركز على إدارة الجودة الشاملة في المنظمات زد هذه الأخيرة تأخذ بعين الاعتبار العميل كعامل قوي في إدارة الجودة الشاملة.

## المطلب الأول: العولمة

## (1) تعريف العولمة:

في الواقع لا يوجد تعريف نتفق عليه للعولمة، لكن يمكن إعطاء بعض التعاريف ليتضح مفهومها، ففي تعريف بسيط جدا تعرف بأنها: "التغيير الذي يشهده العالم بأسره"<sup>1</sup>، كما تعرف بأنها: "رسمة اقتصاديات العالم وشمول النظام الرأسمالي وسيطرته على كافة جوانب المعمورة"<sup>2</sup>، وتعرف كذلك على أنها: "عملية سيادة نظام اقتصادي واحد ينطوي تحته مختلف بلدان العالم في منظومة متشابكة من العلاقات الاقتصادية تقوم على أساس تبادل الخدمات والسلع والمنتجات والأسواق ورؤوس الأموال"<sup>3</sup>.

## (2) حتمية العولمة:

إن دخول المؤسسات في حلبة المنافسة العالمية لم يعد أمرا اختياريا، فقد أصبح العالم قرية صغيرة، وأصبح الفرد في أغلب الدول عميلا عالميا، فهذه الدول مجبرة للدخول في منافسة عالمية. إذن هناك عدة قوى دافعة تجعل المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار مفهوم العولمة بالضرورة ومن أهم هذه القوى ما يلي:<sup>4</sup>

- التطورات السريعة في وسائل الاتصال والنقل الدولي؛
- شدة المنافسة؛
- تميز العديد من المؤسسات، مما يمكنها من غزو أسواق دولية معينة؛
- توفر مصادر التمويل الدولي وتزايد فرص الحصول على الأموال؛
- سهولة التعرف على فرص الاستيراد والتصدير عن طريق الإنترنت في مختلف دول العالم.

<sup>1</sup> - بلقاسم سلاطينية، حقيقة العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة منتوري قسنطينة، 1999، ص ص 09-16.

<sup>2</sup> - ضياء مجيد الموسوي، الإصلاح الهيكلي وتحديات العولمة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 29-30 أكتوبر 2001، ص ص 01-09.

<sup>3</sup> - عبد الجليل الكاظم الوالي، جدلية العولمة بين الاختيار والرفض، مجلة المستقبل العربي، العدد 275، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، يناير 2002، ص ص 58-79.

<sup>4</sup> - عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر، ص ص 30-31.

### 3) خطوات تحول المؤسسة إلى مؤسسة عالمية:

في ظل العولمة لا يمكن لي مؤسسة أن تأمل في ضمان حصة في السوق العالمية إذا لم تكن تنافسية<sup>1</sup>، إذ ينبغي على المؤسسة التي ترغب في زيادة فرصتها في التحول نحو العالمية واستقطاع نصيب من السوق العالمي على حساب المنافسين من المؤسسات العالمية الأخرى أن تتبج الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- إحداث تغييرات هيكلية؛
- توفير هيكل صناعي متكامل؛
- المحافظة على السوق المحلي؛
- توفير التمويل العالمي؛
- توفير مدير عالمي؛
- الاهتمام بالعميل العالمي.

#### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

##### 1) تعريف إدارة الجودة الشاملة:

تعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "التطور والتحسين المستمر للمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتشمل كافة الوحدات والمستويات التنظيمية، كما تشمل كافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة، من عملاء، مديرين وعاملين، وذلك لإشباع رغباتهم وتحقيق التفوق الاقتصادي للمؤسسة"<sup>3</sup>. ويعرفها أوكلانج بأنها: "شكل تعاوني لأداء الأعمال يعتمد على القدرات المشتركة لكل من الأداء والعاملين، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة من خلال فرق العمل"<sup>4</sup>.

##### 2) عناصر إدارة الجودة الشاملة:

- حتى تصل المؤسسة إلى مستوى الجودة الشاملة عليها أن تعمل بعدة عناصر وهي:<sup>5</sup>
- القيادة العملية: إذ تركز عليها الإدارة العليا؛
- التميز في إشباع رغبات العملاء: من خلال تكثيف الجهود التسويقية والإنتاجية المدعومة بالموارد المالية والبشرية؛
- نظام معلومات متكامل: والذي يسمح بتحسين وتطوير عملياتها باستمرار؛

1 - نور الدين هناع، مرجع سبق ذكره، ص 54.

2- محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 244-250.

3- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 711.

4- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، سلسلة ندوات المؤتمرات، الطبعة الأولى، العدد

13، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000، ص 41 [18539].

5- أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 713-714.

- التحسين والتطوير المستمر: ويشمل كل عمليات وأنشطة المؤسسة، مما يخفض في التكاليف وزيادة سرعة الأداء والالتزام بمعايير الجودة؛
- فرق العمل: وتتضمن العمل الجماعي والتعاون؛
- منح صلاحيات كاملة للأفراد: وذلك في أداء أعمالهم في تحقيق الجودة؛
- رضاء العميل: فالمؤسسة تركز على كل ما يرغبه العميل من خصائص؛
- الإبداع والابتكار: أي تشجيع المصممين على الابتكار المستمر؛
- التدريب: والذي يمكن الأفراد من كسب معارف ومهارات تسهم في تحقيق الجودة الشاملة؛
- الرؤية الإستراتيجية: تتطلب إدارة الجودة الشاملة وجود رؤية إستراتيجية للمؤسسة حول كيفية تحقيق الجودة الشاملة، ويجب ربط هذه الإستراتيجية بجميع أنشطة المؤسسة.

### المطلب الثالث: زيادة أهمية العميل

إن العميل هو المستفيد من السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويرتبط نجاح أو فشل المؤسسة على مدى إشباعها لحاجات العملاء<sup>1</sup>، فقد أصبح اهتمام المؤسسة المعاصرة منصبا على العميل بزيادة رضائه ومحاولة جذبته من خلال زيادة المنافع المقدمة إليه، حيث يتم التفكير في خصائص المنتجات والتفكير فيما يشبع احتياجات العميل، فمن هذا المنطلق أصبح العميل محور اهتمام الإدارة الإستراتيجية، والتي تحول اهتمامها من المنتج إلى العميل، كما أصبح محور اهتمام القرارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى أن إرضاءه الكامل يعتبر من عوامل نجاح المؤسسة والتي تركز عليها الإستراتيجية<sup>2</sup>.

فقد أصبحت كل التنظيمات الداخلية والإجراءات والقواعد توضع من أجل زيادة رضاء العميل وكسبه، أي أن العمليات تصمم وتنفذ وتقيم وفقا لطلباته ورغباته، حتى أن الطريق للعالمية أصبح مرتبط بالعميل، إذ تسعى الإدارة الإستراتيجية لتخفيض التكاليف وزيادة الجودة، وتغيير الهياكل والعمليات في الأنظمة والإجراءات من وجهة نظر العميل.

كذلك فإن المؤسسة بالإضافة إلى اهتمامها بالعميل بصفة عامة، فهي تهتم بالعملاء الأوفياء لها، إذ تهدف هذه العملية إلى رفع رقم أعمال المؤسسة ونتائجها من خلال رفع معدل العملاء الأوفياء لها، ولرفع هذا المعدل لابد من البحث وفهم الأساليب الرئيسية التي أدت لعدم رضا العملاء الذين توجهوا لمنتجات وخدمات مؤسسات أخرى، لهذا يجب أولا رفع جودة المنتجات ثم استعمال التقنيات التسويقية المباشرة لتوطيد علاقتها بعملائها.

لقد أصبحت المؤسسات المعاصرة تركز أكثر فأكثر على الاهتمام بزيادة وفاء العملاء بهدف الحفاظ على عملائها المنتظمين والأكثر مردودية لها، لأن هؤلاء العملاء هم الأكثر دفعا للمؤسسة لتحسين الجودة، وبالتالي

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 11.

<sup>2</sup> - بنكاج جيماوات، ترجمة سعاد الطنبولي، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، ص

على المؤسسة أن تولي اهتماما كبيرا للعملاء، بحيث يجب وضع علاقة وطيدة معهم لجعلهم أوفياء لها، إذ نادرا ما يتوجه العميل إلى مؤسسات أخرى إذ قدمت له مؤسسته منتجات ذات جودة عالية ومعاملة جيدة.<sup>1</sup> ومن هنا تزداد مسؤوليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يجب عليها إعداد الإستراتيجية الملائمة للمؤسسة، وفي نفس الوقت يجب أن تساهم هذه الإستراتيجية في كسب وزيادة رضا العميل.

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 250.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية في مواقف مختلفة

تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في تحسين أداء مختلف المؤسسات سواء المؤسسات الصغيرة، أو التي لا تهدف للربح، أو المؤسسات العالمية. لكنها قد تتعد في هذه المؤسسات نظرا للخصائص التي يتسم بها كل نوع والتي قد تؤثر عليها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا.

المطلب الأول: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

أصبحت المؤسسات الصغيرة تحل مكانة متميزة في الاقتصاديات الحديثة، وقد تعدت هذه الأهمية لتصل إلى أن تكون مصدر لتنمية الدخل وخلق فرص العمل.

1) تعريف المؤسسات الصغيرة و المتوسطة:

تعرف المؤسسة الصغيرة على أنها: "المؤسسة التي يتم ملكيتها وإدارتها بشكل مستق، وهي مسيطرة في مجال عملها، وغالبا ما تكون صغيرة الحجم فيما يتعلق بالمبيعات السنوية وعدد العاملين بالمقارنة بالمؤسسات الأخرى في الصناعة".<sup>1</sup>

وفي هذا المجال يمكن إضافة المؤسسات المتوسطة لما لها من خصائص مشتركة مع المؤسسات الصغيرة، حيث تعرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب الاتحاد الأوروبي بأنها: "كل مؤسسة تضم أقل من 250 عامل، ورقم أعمالها أقل من 40 مليون وحدة نقدية أوروبية، أو مجموع الميزانية لا يتجاوز 27 مليون وحدة نقدية أوروبية، والتي لا تكون في حد ذاتها مملوكة بنسبة 25% من قبل مؤسسة أخرى لا تتطبق على هذه المعايير".<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص تعريف هذه المؤسسات حسب المشرع الجزائري في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): تعريف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب المشرع الجزائري

الصف	عدد الأجراء	رقم الأعمال	مجموع الميزانية السنوية
المؤسسة المصغرة	09-1	>20 مليون دج	>10 مليون دج
المؤسسة الصغيرة	49-10	>200 مليون دج	>100 مليون دج
المؤسسة المتوسطة	250-50	200 مليون دج -2 مليار دج	500-100 مليون دج

المصدر: حسين رحيم، مرجع سبق ذكره، ص 52-67.

<sup>1</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 63.

<sup>2</sup> - حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 08-09 أبريل 2002، ص 67-52.

2) خصائص المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المؤثرة على الإدارة الإستراتيجية:

1.2. الخصائص ذات التأثير الإيجابي:

توجد بعض الخصائص تتصف بها المؤسسات الصغيرة الحجم والتي تؤثر إيجاباً على الإدارة الإستراتيجية وهي:<sup>1</sup>

- التوجه البيروقراطي المحدود: حيث لا توجد الحاجة إلى لقاءات رسمية مع العاملين، أو تقديم تقارير رسمية للمديرين قبل اتخاذهم للقرارات.
- دفع أجور جيدة للعاملين: بالإضافة للأجور المرتفعة تتاح الفرصة أمام العاملين للترقية والنمو. إضافة لبعض الخصائص الأخرى نذكر منها:
- التفاعل الجماعي؛
- المرونة؛
- سرعة الاستجابة لحاجيات السوق.

2.2. الخصائص ذات التأثير السلبي:

توجد خصائص تعتبر كقيود ومشاكل للمؤسسة وهي:

- ضعف القدرات الإدارية لمدير المؤسسة: وذلك لأن مدير المؤسسة هو مالكها رغم محدودية قدراته الإدارية، وهذا ما يجعله يفكر في حلول للمشاكل تكون قصيرة الأجل دون التفكير في المستقبل، بسبب التكوين الإداري له.
  - ضعف التخصص: سواء فيما يتعلق بالعاملين أو بالمعدات والأجهزة.
  - نظام معلومات بسيط: خاصة فيما يتعلق بالمعلومات الخارجية.
- بالإضافة إلى خصائص أخرى وهي:
- محدودية الموارد؛
  - تأثير فشل فرع من فروع المؤسسة على المؤسسة ككل؛
  - نقص أو انعدام الإطار التحليلي والدراسة الكافية لعملية اتخاذ القرارات.
- المطلب الثاني: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الغير هادفة للربح.

1) تعريف وأنواع المؤسسات الغير هادفة للربح:

تعرف المؤسسة الغير هادفة للربح بأنها: "تلك المؤسسة التي تزاوّل نشاطاً أو أنشطة بعيدة تماماً عن نشاط الأعمال، وتقوم بتقديم منتجات أو خدمات عامة"<sup>2</sup>. وهناك نوعان من المؤسسات غير هادفة للربح وهما:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990، ص 79-81.

<sup>2</sup> - حسين موسى راغب، مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>3</sup> - محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، سعيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 42.

1.1. المؤسسات الخاصة الغير هادفة للربح: حيث يتم تمويلها تطوعيا من خلال مساهمات الأفراد ورجال

الأعمال وبدعم جزئي من الحكومة مثل: الهيئات المهنية المتخصصة والمتاحف والمؤسسات الخيرية.

2.1. المؤسسات العامة: تدار بواسطة وحدات حكومية ويتم تمويلها من خلال الضرائب، تتميز بضعف

العائد المتوقع منها ومن أمثلتها: المرافق العامة، الصرف الصحي، وتهيئة الطرق.

(2) خصائص المؤسسات الغير هادفة للربح:

تتميز هذه المؤسسات بالعديد من السمات والخصائص، والتي تصعب الإدارة الإستراتيجية، وأهم هذه الخصائص

ما يلي:<sup>1</sup>

- يكون المنتج فيها خدمة أكثر منه سلعة؛
- يكون تأثير العميل في المؤسسات الغير هادفة للربح محدود وضعيف؛
- مصادر التمويل في المؤسسات الغير هادفة للربح من صورة ضرائب وتبرعات؛
- عدم وجود نظام للترقية والتحفيز؛
- عدم وجود انتماء محدود من قبل العاملين بالمؤسسة.

(3) تأثير خصائص المؤسسات الغير هادفة للربح على الإستراتيجية:

من أهم مجالات تأثير هذه الخصائص على الإستراتيجية ما يلي:

- صعوبة التخطيط الرشيد نظرا لتعدد الأهداف، فهذه المؤسسات لها مجموعة من الأهداف تسعى لتحقيقها، ونظرا لمحدودية تأثير العميل فإن نشاط العاملين لا يوجه بواسطة حاجات العميل؛
- توجيه التخطيط بالمولين بدلا من العميل حيث تركز المؤسسة في عملية التخطيط على تكوين جماعات مؤيدة من الأفراد والجهات التي تمويلها بدلا من التركيز على العميل؛
- عدم وضوح الأهداف وظهور قوى سياسية داخل المؤسسة، مما يسمح للمدير بتحريف هذه الأهداف ويسمح للقوى السياسية بتحديد مسار المؤسسة حسب رغبتهم؛
- جمود عملية التخطيط.

المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية.

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

لم يعد للسوق حدودا جغرافية نتيجة اتجاه المؤسسات إلى تخطي حدود دولها إلى دول أخرى، حيث أصبح للمؤسسة الكبيرة فروعاً في دول أخرى وهذا ما يعرف بالمؤسسات العالمية.

### 1) تعريف المؤسسات العالمية:

تعتبر المؤسسة العالمية ظاهرة أفرزتها العولمة إلى جانب العديد من الظواهر، إذ تعرف بأنها: "المؤسسة التي تقدم سلعة نمطية ذات مواصفات محدودة لعملائها، والتي تعمل كوحدة واحدة لخدمة العملاء المختلفين أينما وجدوا على سطح الكرة الأرضية".<sup>1</sup>

### 2) أهم عقبات الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات العالمية:

إن خلق أسواق جديدة والبحث عنها بالصورة المربحة هي مواصفات المؤسسات الناجحة نتيجة نموها وتطورها وقدرتها على الابتكار والإبداع، لكن تتوجه المؤسسة للحصول على بعض الأسواق العالمية يؤدي إلى ظهور بعض العوامل التي تعقد الإدارة الإستراتيجية ومن أهمها ما يلي:<sup>2</sup>

- اختلاف البيئة من دولة لأخرى، فتغيرها المستمر يتطلب من الإدارة الإستراتيجية الملائمة بين المؤسسة والبيئة المتغيرة في نفس الوقت؛
- اختلاف الأوضاع الاقتصادية بين الدول؛
- صعوبة عملية الاتصال بين الوحدات نتيجة اختلاف اللغة، الثقافة وممارسات الأعمال؛
- صعوبة اتخاذ القرار نظراً لندرة جاهزية المعلومات في بعض الدول.

### 3) القضايا الإستراتيجية في المؤسسات العالمية:

تتأثر المؤسسات العالمية في تكوينها الإستراتيجية بالعديد من القضايا فمن أهم هذه القضايا ما يلي:<sup>3</sup>

- 1.3. تدويل أذواق المستهلكين: نظراً لاختلاف القيم والسلوكيات من دولة لأخرى فعلى المؤسسات تغيير إستراتيجياتها التسويقية من دولة لأخرى.
- 2.3. لامركزية الإنتاج: من خلال لامركزية الإنتاج تقوم المؤسسة بتوزيع عمليات الإنتاج للوحدات المختلفة بدلاً من تركيز كل العمليات الإنتاجية في دولة واحدة.
- 3.3. التوسع: قد لا يمكن تحقيق التوسع في المؤسسات العالمية نظراً لعدم تأميم المؤسسة في الدولة الأجنبية أو لقصور السوق المالي للدول الضعيفة.
- 4.3. درجة الاعتماد على التكنولوجيا: حيث تختلف درجة اعتماد التكنولوجيا من دولة لأخرى فمثلاً في الو.م.أ ترفض استخدام الرجل الآلي، بينما في اليابان لا تعترض ذلك.

1- محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 228.

2- إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

3- إسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 63.

5.3. إدارة العملات الأجنبية: حيث يوجد اختلاف بين الدول في معدات التضخم وفي أسعار الصرف نظرا لعدم الاستقرار.

6.3. علاقة الإدارة بالعاملين: تؤثر طبيعة العلاقة بين الإدارة والعاملين في سير العمل وتكلفة الإنتاج وتحدد هذه العلاقة وفقا لوجود النقابات العالمية، لهذا على المؤسسة العالمية أن تولي أهمية كبيرة لهذه العلاقة. فمن خلال ما سبق، يمكن أن نلخص أن الإدارة الإستراتيجية سياسة واجبة التطبيق لمواجهة متغيرات العولمة والثورة المعلوماتية.

### خلاصة:

إن تحول العالم إلى بلد أو قرية واحدة أدى بالتعقيد والتغيير المستمر في البيئة، حيث زادت شدة المنافسة، ومن هنا بدأت المؤسسات التي ترغب في النجاح بالتركيز على مفهوم الفكر الإستراتيجي، وبصفة خاصة على الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أساس نجاح المؤسسات. وتعتمد المؤسسة مهما كان حجمها ونشاطها على الإدارة الإستراتيجية باعتبار هذه الأخيرة تراعي خصائص مختلف هذه المؤسسات التي قد يكون لها تأثير إيجابي أو سلبي عليها، وتحاول تكييف هذه الخصائص لتوجيه المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها.

# الفصل الثالث

الإدارة الاستراتيجية في

الحياة الواقعية

**تمهيد:**

بعدما تم الالمام في الجانب النظري بكل ما يتعلق بالإدارة الاستراتيجية وتأثيرها على التسيير في المؤسسات الاقتصادية، وعرض كل المفاهيم المرتبطة بذلك في الفصول السابقة، سنخصص هذا الفصل لتحليل واقع تطبيق الإدارة الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس.

ويعتبر القطاع الاتصالات في الجزائر من بين اهم القطاعات التي تعرف نموا كبيرا وتشهد منافسة شديدة خاصة في مجال خدمة الهاتف النقال بين مؤسسات وطنية وأخرى اجنبية، مما يستدعي تطبيق ادارة استراتيجية تتبنى احداث الاساليب التي تمكنها من مواجهة المنافسة القوية واكتساب حصة سوقية تمكنها من التميز و السيادة. وقد تم اختيار مؤسسة موبيليس من اجل دراستها ومحاولة اسقاط المفاهيم النظرية السابقة، وعليه سنتناول في هذا الفصل اهم الاسس الادارة الاستراتيجية في المؤسسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة موبيليس.

ان ظهور مؤسسة موبيليس جاء كنتيجة لانفتاح السوق الوطنية للاتصالات على المنافسة، ولذلك سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة من خلال تطورها التاريخي و التعرف على البيئة التنظيمية بها، واهم العروض والخدمات التي تقدمها.

## المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس.

تعتبر مؤسسة موبيليس من المؤسسات الوطنية القليلة ان لم نقل الوحيدة التي تنشط في سوق ذات تكنولوجيا جد متطورة، وسوق اصبحت فيها المنافسة متميزة باعتبار التنافس هنا قائم بين قطاع عام يعمل على تدعيم معالم التنمية الاقتصادية المستدامة وبين قطاع خاص اجنبي.

## (1) التعريف بمؤسسة موبيليس:

ان ظهور مؤسسة موبيليس جاء كنتيجة لانفتاح السوق الجزائرية على المنافسة، ولذلك نحاول فيما يأتي التعريف بالمؤسسة من خلال تطورها التاريخي و التعرف على هيكلها التنظيمي.

عمد الاجراء: 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 الى فتح قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية للمنافسة وما ترتب مباشرة على هذا الاجراء<sup>1</sup>:

- تحاول وزارة البريد والمواصلات الى وزارة التكنولوجيا والإعلام والاتصال والتي اوكلت مهمة وضع استراتيجية قطاعية لتطوير قطاع تكنولوجيا الاعلام والاتصال؛
- انشاء سلطة الضبط للبريد والمواصلات وهي مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة؛
- عام 2002 استقادة شركة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقل GSM ودخلت الرخصة حيز التطبيق بدأ من 2003/01/01 تحت الاسم الجديد اتصالات الجزائر موبيليس.

وباختيارها و تبنيها لسياسة التغيير والإبداع تعمل موبيليس دوما على عكس صورة

ايجابية وهذا بالسهر على توفير شبكة ذات جودة عالية وخدمة للمشاركين جد ناجعة، بالإضافة الى التنوع والإبداع في العروض والخدمات موبيليس ارادت التموقع كمتعامل اكثر قربا من شركائها وزبائنها وما زاد ذلك قوة شعارها الجديد "اينما كنتم" هذا الشعار يعد تعهدا بالإصغاء الدائم ودليلا على التزامها بلعب دور هام في مجال التنمية المستدامة و بمساهمتها في التقدم الاقتصادي بالإضافة الى احترام التنوع الثقافي والتزامها بدورها الاجتماعي وبمساهمتها في حماية البيئة ولأجل تحقيق اهدافها المسطرة وفي اطار استراتيجية التقنية الجديدة والمعلنة قامت شركة موبيليس بالتعاقد مع عدة موردين نو سمعة عالمية في مجال التجهيزات على غرار اركسون لتطوير شبكتها خاصة الرئيسية منها(قلب الشبكة)ولتوزيع شبكة الراديو قامت موبيليس في اطار تنوع الموردين باقتناء تجهيزات جد متطورة لعدد من الشركات فضلا عن اركسون.

<sup>1</sup> - موقع وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال متوفر على موقع: [WWW.MPTIC.GOV.DZ](http://WWW.MPTIC.GOV.DZ) اطلع عليه يوم 2022/02/05 على الساعة 14:15.

ان اختيار الموردين من هذا الحجم وهذه السمعة انما كان الهدف منه:

- الرقي بمستوى الشبكة لجعلها قادرة على التحمل الذروة وبدون تعطلات؛
- الاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة وتدريب العاملين عليها؛
- مواجهة العدد المتزايد للمشاركين والتطورات الحاصلة في الطلب.

(2) البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس.<sup>1</sup>

• النوع: شركة عامة؛

• تاريخ التأسيس: 2003؛

• اهم الشخصيات: كريم بيبي تريكي، وزير البريد و اتصالات الجزائر؛ شوقي بوخزاني، المدير العام

• المقر الرئيسي: حي الأعمال، باب الزوار، الجزائر العاصمة.

• عدد الموظفين: 4200 موظف؛

• الصناعة: الهاتف المحمول، جي اس ام، جي بي ار اس؛

• المنتجات: خدمات التجوال الدولي؛

• الموقع الالكتروني: WWW.MOBILIS.DZ.

هي ثاني شبكة للهاتف المحمول في الجزائر تأسست عام 2003 كفرع للمؤسسة العمومية لاتصالات

الجزائر التي تمتلكها بنسبة 100 ولذلك فهي تعتبر شركة اتصالات العمومية الوحيدة في الجزائر.

تقدم موبيليس خدمات جي اس ام، جي بي ار اس الانترنت اللاسلكي خدمات الجيل الثالث، بلاك بيبي،

وخدمة التجوال الدولي.

تملك موبيليس اكثر من 4200 محطة BTS وشبكتها تغطي 97% من مساحة الجزائر كما تمتلك اكثر

من 110 وكالة تجارية و52000 نقطة بيع معتمدة مع نهاية عام 2010 اصبحت لموبيليس 11 ملايين زبون

في مختلف خدماتها.

يبلغ عدد المشتركين في خدمة الجيل الثاني جي اس ام ازيد من 10815 مليون اضافة الى 3639 مليون

مشترك في خدمات الجيل الثالث من اجمالي 45 مليون مشترك في الهاتف النقال في الجزائر.

<sup>1</sup> - موقع مؤسسة موبيليس، WWW.MOBILIS.DZ اطلع عليه يوم 2022/03/18 على الساعة 10:00.

**المطلب الثاني: التزامات قيم وأهداف مؤسسة موبيليس.**

فيما يلي نستعرض اهم الالتزامات والقيم التي تظهر على ترسيخها وكذلك اهم الاهداف التي تسعى الى تحقيقها مؤسسة موبيليس:

**الجدول رقم(02): التزامات، اهداف و قيم مؤسسة موبيليس .**

الالتزامات	الأهداف	القيم
- شبكة تغطي التراب الوطني. - توفير احسن الظروف لنقل المكالمات. - تقديم عروض سهلة، وشفافة، وواضحة للزبائن. - التحسين المستمر لمنتجاتها وتكنولوجيتها. - الاستماع الدائم للعميل. - التجديد المستمر باستعمال اليقظة والنكاء الاستراتيجي. - الوفاء والالتزام بالتعهدات.	- الرقي بمستوى الشبكة لتمكنها من السيطرة السوقية. - السعي لان تكون الرقم واحد في مجال وسائل الاعلام المتعددة. - تطوير شبكتها التجارية. - انتهاج سياسة تسويقية مدعمة بالاحتكاك بالتكنولوجيا الحديثة. - تطوير اتصال فعال. - تطبيق احداث القواعد الاستراتيجية فيما يخص استغلال الموارد البشرية. - المساهمة في التنمية الاقتصادية باعتبارها مؤسسة وطنية. - كسب رضا الزبون وزيادة عدد المشتركين.	- توفير محيط عمل محفز نظيف وامن. - الشفافية في التسيير. - توفير محيط عمل يتسم بالثقة المتبادلة للتقدم والرقي. - رفع تحديات المحيط الوطني والدولي عن طريق الابداع. - نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة بكل حرية وبكل سهولة، التضامن، روح الفريق، العمل المتقن، الأخلاق الأمانة الاستحقاق الوفاء الاحترام التعهدات، كلها قيم تسعى المؤسسة لتحقيقها .

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

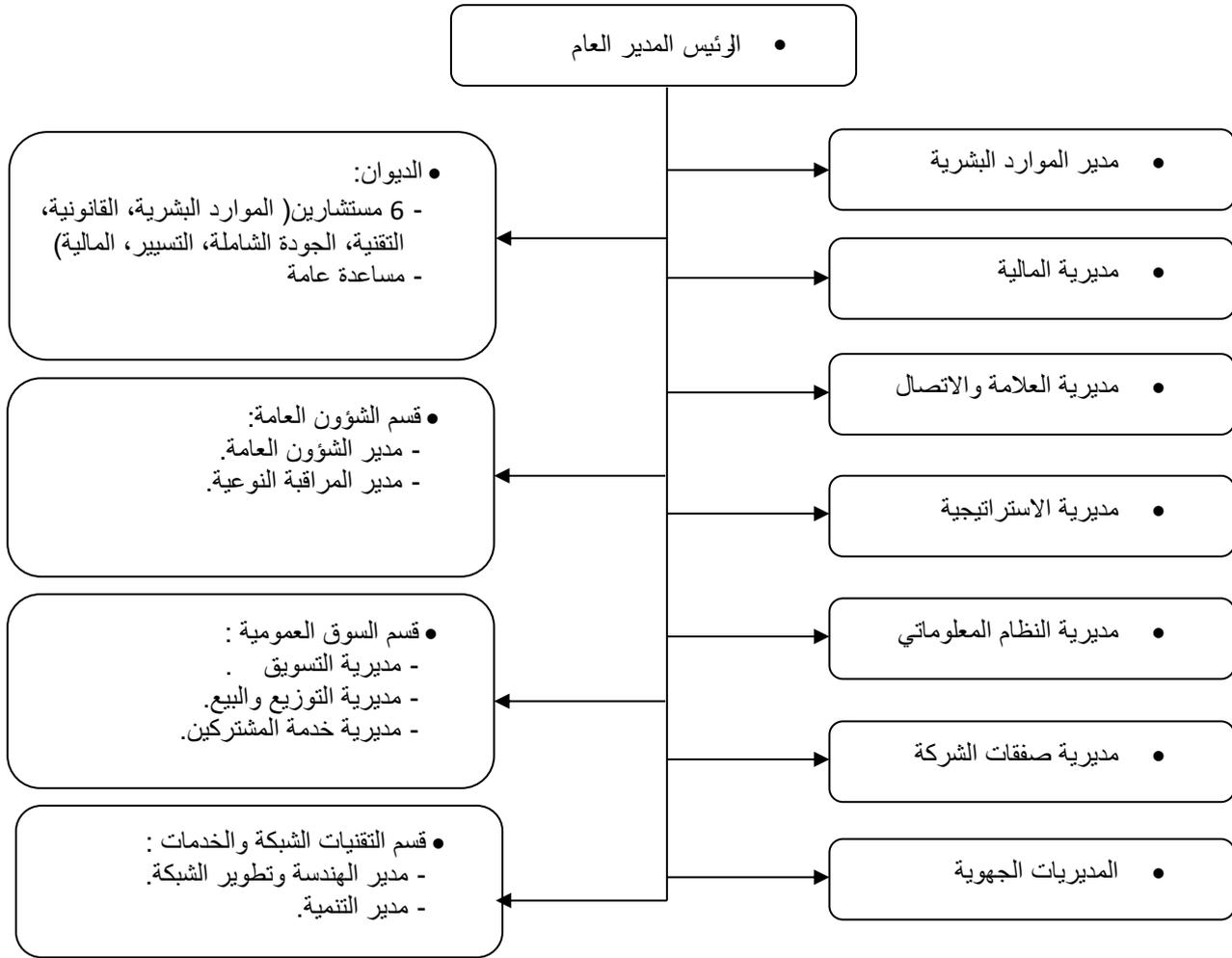
**المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي واهم عروض مؤسسة موبيليس.**

كانت المؤسسة قبل 2004 تستعمل تقنية الجيل الثاني او ما يعرف ب G2 لنقل المعلومات، وكان التدفق الذي تسمح به الشبكة هو 250 كيلو بيت في الثانية، بينما تكنولوجيا الجيل الثالث 3G ترفع التدفق الى 14 ميجا بيت في الثانية، في ديسمبر 2019، حصلت موبيليس على ترخيص عالمي للاتصالات (2 G, 3G et 4G) من أجل توظيفها في مالي مما يسمح للمؤسسات والأفراد لدى الاستعمال المنزلي الخاص من استعمال الانترنت وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة وفعالية ورفاهية.

حيث قامت المؤسسة بتجديد وتوسيع وهيئة شبكتها لتلائم مع متطلبات هذه التكنولوجيا فإستراتيجية المؤسسة تركز كثيرا على المحور التكنولوجي ومواكبة المستجدات التطورات العلمية.

1) الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.

المخطط رقم(12): الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق الداخلية لمؤسسة موبيليس

جاء هذا التنظيم بعد الاصلاحات التي عرفتها المؤسسة وذلك لضمان السير الحسن للأعمال والمهن وكذلك للولوج الى المنافسة من خلال استغلال رخصة الجيل الثالث.

حيث نلاحظ من خلال الهيكل التنظيمي الجديد ان المؤسسة تراعي كافة الجوانب الخاصة بها، الادارية منها والعملية حيث نلاحظ من خلال الهيكل انه يتكون من سبعة مديريات منها ما تتكفل بالإعمال الادارية العليا مثل مديرية الموارد البشرية والمديرية الاستراتيجية ومنها ما هو متعلق بالجانب المالي لها مثل المديرية المالية والصفقات العامة، زد على ذلك وجود اربعة اقسام رئيسية تهتم بالجانب التنفيذي والاستشاري للمؤسسة.

ثانيا: اهم عروض وخدمات مؤسسة موبيليس.

تقدم المؤسسة عدة عروض وخدمات سنحاول ايجازها فيما يلي:

1. العروض:

الجدول رقم (03): عروض مؤسسة موبيليس

• عروض الدفع المسبق	• عروض الدفع المؤجل
<p>• الزبون هنا بدفع قيمة الخدمات المقدمة مسبقا، ويتكون من الأنواع التالية:</p> <p>• عرض موبيليس البطاقة: ويسمح بالحصول على خط هاتنتف نقال بدون دفع اشتراك.</p> <p>• وضع موبيليس لايت: هو عرض مكالمات ورسائل بتكلفة منخفضة داخل شبكة موبيليس.</p> <p>• عرض موبيليس بوس: هذا العرض مخصص لاصحاب الحساب الجاري البريدي، مع اقتطاع شهري ثابت.</p> <p>• عرض بريميميوم top: وهو عبارة عن عرض اشتراكات 0661 موبيليس كوناكت، يمكن من خلالها الاستفادة من ارسال رسائل sms وغيرها من العروض كالتوفيق، باطل، وقسطو. وخاصة العرض توفيق الذي لقي راجا منقطع النظر ادى فئة الطلبة.</p>	<p>• الزبون يدفع قيمة المكالمات بعد انتهاء المدة المخصصة لكل عرض عن طريق الفاتورة ويشمل الانواع التالية :</p> <p>• عرض الاشتراك العادي:</p> <p>• Residentil mobilis.</p> <p>• الرسائل القصيرة، اظهار الرقم، اخفاء الرقم، الرسائل الصوتية، المكالمات المزدوجة، تحويل المكالمات، المكالمات لثلاثة اطراف، فاتورة تفصيلية، المكالمات الدولية.</p> <p>• العرض الجرافي:</p> <p>• يمكن للعملاء الاتصال بكل مرونة ضمن اربعة صيغ مختارة (2سا، 4سا، 6سا، 8سا)، يقدم العرض كذلك اتصالات غير محدودة ومجانية لرقمين مختلفين مفضلين عبر شبكة موبيليس.</p>

عروض الشركات والمحترفين و اصحاب المهن الحرة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● عرض مهني: وهو اشتراك بصيغة 800 دج او 1200 دج للشهر، مع المزايا التالية 50-250 رسالة قصيرة نحو كل الشبكات، مكالمات مجانية من 8سا-18سا الى الارقام المختارة، امكانية تجديد الاشتراك عن طريق التعبئة الالكترونية "ارسلي".</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● عرض for fait: هو عرض موحد اساسا للمؤسسات ويمكن الاستفادة بالاشتراك على الاقل في 10 خطوط. وتتخفف اسعار هذا العرض كلما زادت عدد الخطوط.</li> <li>● عرض الرعاية: رعاية خطوط خارجة عن قائمة الخطوط التابعة للمؤسسة مع الاستفادة من الاسعار المغرية.</li> <li>● عرض موبى كونترول: ويقترح الخدمات التالية: mms وGPRS، المكالمات الدولية، التجوال الدولي.</li> <li>● عرض موبى كوربورات: ويقترح مكالمات مجانية بين الموظفين، رسائل مجانية، خدمة GPRS وmms ب0,09 كيلو اوكتي.</li> <li>● عروض المجموعة: عبارة عن عروض تتكيف بحسب الاحتياجات وأسعار تنافسية للسوق وتتراوح بين 3 وأكثر من 100 خط.</li> </ul>

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## 2. الخدمات:

- هناك عدة خدمات تقدمها المؤسسة في اطار العروض المشتركة لأنواع زبائننا نوجزها في ما يلي:
- خدمة رصيدي: للإطلاع على الحساب البريدي الجاري؛
  - قائمة خدمة 600,644: كيفية استخدام خدمة اشتراكات الدفع المسبق، والإطلاع على المكالمات الضائعة في حالة غياب او عدم وجود تغطية او حالات اخرى؛
  - كلمني: الاتصال بالمراسل حتى ولو كان الرصيد منعدم؛
  - ارسلي: تحويل الرصيد وخدمات اخرى متنوعة تستجيب لتطلعات و رغبات زبائن المؤسسة.

### المبحث الثاني: الخيارات و الادوار الاستراتيجية لمؤسسة اتصالات الجزائر موبيليس

تواجه منظمات الاعمال اليوم تحديات عديدة فرضت عليها ان يكون لديها منهاج استراتيجيا في عملها، يحدد لها الرؤى و الافاق المستقبلية ويمكنها من تحقيق اهدافها، ومن ثم ضمان البقاء والاستمرار في ظل بيئة متغيرة ومعقدة وعليه سنتناول في هذا المبحث اهم الخيارات و الادوار الاستراتيجية وتأثيرها على واقع التسيير الاستراتيجي لمؤسسة موبيليس.

#### المطلب الأول: الخيارات الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس

ان اشتداد المنافسة من شأنه تضيق الخناق فيما يخص الخيارات الاستراتيجية امام المؤسسات المتنافسة في السوق، إلا انه في حالة مؤسسة موبيليس فقد حدث العكس على اعتبار ان القطاع لا يزال في طريق النمو بالنظر الى سوق الهاتف النقال التي تحتوى اكثر من 38 مليون نسمة تتميز بوفرة الطلب على العروض المقدمة من مختلف المتعاملين الناشطين في السوق، كما ان طبيعة القطاع يتصف بالتطور والتغيير المستمر وبالتالي يسمح بتعدد الخيارات الاستراتيجية.

وبالنظر الى المجال المنافسة والأفضلية التنافسية التي تمتلكها مؤسسة موبيليس يمكن تحديد ثلاثة مجموعات رئيسية للإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة والتي يمكن توضيحها في الشكل التالي:

#### المخطط رقم (13): الخيارات الاستراتيجية القاعدية لمؤسسة موبيليس.

##### الأفضلية التنافسية

<p>● استراتيجيات التميز:</p> <p>تقديم عروض وخدمات متعددة ومتنوعة تميز ما تقدمه موبيليس -مقارنة بباقي المتعاملين الاخرين</p>	<p>● استراتيجيات السيطرة على التكاليف:</p> <p>تخفيض تكاليف الخدمات والعروض تماشيا وسوق المنافسة.</p>	<p>المجال التنافس</p>
<p>استراتيجية التركيز: تركيز مواردها وطاقاتها وكفاءاتها على خدمة سوق معينة بعد استغلالها</p>		

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نموذج بورتر.

من خلال تحليل السلوكات الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس نستنتج ما يلي:

1) اعتماد المؤسسة لإستراتيجية التركيز: بعد انفصالها على المؤسسة الأم اتصالات الجزائر وخروجها كفرع مستقل، قامت بتوجيه كافة نشاطاتها ومواردها وكفاءاتها وذلك بالتركيز على سوق معين ومنه القدرة على

التحكم في امكاناتها وهياكلها، مما جعلها في غضون سنة واحدة تقفز من 01 الى 05 مليون اي بنسبة نمو تقدر ب 500%.

(2) استراتيجية التميز: كما طورت الجانب التقني لها لتقديم عروض وخدمات متميزة مكنتها من اكتساب ما يفوق 11 مليون مشترك لسنة 2012 اي بنسبة 450% نسبة الى سنة 2004 حيث اقترحت عدة خدمات كخدماتي الانترنت عبر الهاتف MMS و GPS تحت اسم MOBI+، وغيرها من الخدمات، كما تعمل على تحسين الخدمة المقدمة لمستخدميها وتنويع الخدمة وكذا تشكيلتها لتغطي مختلف فئات المجتمع والتوسع نحو الشركات والمهنيين.

(3) استراتيجية القيادة والسيطرة عن طريق التكاليف: قامت مؤسسة موبيليس بتخفيض اسعار عروضها المقدمة تماشيا وما تقدمه المؤسسات المنافسة لجلب اكبر عدد ممكن من الزبائن من بداية نشاطها الى اليوم، وقد تزايد الى اليوم، من 250 الف مشترك بداية 2004 الى 11 مليون مشترك نهاية سنة 2012، فبالرغم من ان المنافسة قد تطورت عن كونها متعلقة بالتكاليف والأسعار باعتبار ان اسعار مختلف المتعاملين متقاربة، إلا ان السيطرة على التكاليف تبقي مطلوبة بدخول منتجات جديدة والتطور المستمر للمنتجات الحالية لان اي تغيير او تطوير يستلزم ضبط التكاليف والتحكم فيها بصورة افضل من المنافسين، خاصة بعد الانفتاح التام لسوق الهاتف النقال الجزائري وانطلاق استغلال رخصة الجيل الثالث، وكذلك احتمال دخول منافسين جدد لهم تجربة ووزن ثقيل على الساحة الدولية كإمكانية دخول المنافس المحتمل FRANCE TELECOM.

وبناء عليه يمكن القول ان مؤسسة موبيليس قد اتبعت المزيد من الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من الاستراتيجيات الاساسية والمتمثلة في التنويع والتعاون حيث نجد ان من اهم السلوكيات التي انتهجتها مؤسسة موبيليس لتدعيم الاستراتيجية الفرعية لنموها اصدارها للجريدة الدورية لها ابتداء من سنة 2005 كوسيلة للاتصال المباشر بينها وبين جمهورها لكسب ولائهم من جهة والحصول على مشتركين جدد من جهة اخرى. وكذا المشاركة في المهرجانات والمسابقات الوطنية والدولية، وكذا الترقيات الخاصة بالمناسبات الدينية والوطنية، الرياضية، الاجتماعية والثقافية، بالإضافة الى قدرتها على تغطية شبه كلية لشبكتها على المستوى الوطني.

(4) الاستراتيجيات الفرعية الاخرى<sup>1</sup> (استراتيجية التوسع): استطاعت المؤسسة توسيع تشكيلتها منتجاتها وذلك بتقديم عروض وخدمات متنوعة لتلبي حاجات ورغبات كل فئات المجتمع بما فيها الشركات والمؤسسات المتعاقدة مع المؤسسة، كما تعمل على زيادة جودة منتجاتها بفضل تطبيقها لأحدث التكنولوجيات الحديثة وبالتالي القدرة على التحكم في تكاليفها ومنه زيادة عدد المشتركين.

<sup>1</sup> - جريدة الخبر، العدد 5268، ليوم: 2013/03/23.

## المطلب الثاني: الادوار الاستراتيجية لمؤسسة موبيليس

1) تحديد واقع الذكاء الاستراتيجي في مؤسسة<sup>1</sup>.

موبيليس هي من المؤسسات الجزائرية القليلة التي تمارس نشاطها في ميدان جد متطور على مستوى التكنولوجيا و في ظل السوق التي تتميز بعدم الاستقرار و محيط تنافسي متغير نسبيا اذا أصبح المحيط الخارجي يشكل تهديدا على المؤسسة، مما يؤثر تأثيرا كبيرا على قراراتها الاستراتيجية نظرا لارتباطها بمتغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها لذلك فهي تتبنى مفهوم اليقظة حيث تقوم برصد و تتبع كل التغيرات الايجابية والسلبية التي تحدث في بيئتها الخارجية من خلال فصيلة اليقظة الاستراتيجية المندرجة ضمن مصلحة التخطيط و الاستراتيجية. ويساعد الذكاء الاستراتيجي عملية اتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها من خلال المتابعة والرصد البيئي لمحيطها الخارجي، التقني والتكنولوجي و المؤثرات الاقتصادية الأخرى لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات فهي مسار معلوماتي يبدأ بجمع المعلومات عن العملاء و الأسواق و المؤسسات المنافسة والموردين وغير ذلك التي تهم المؤسسة ثم تعقب المعلومات التي تم تحديدها في "استهداف اليقظة" بعدها تخضع المعلومات المجمعة الى المعالجة والتحليل، فرز و غرلة واستخلاص المعلومات المفيدة و المهمة ثم نشرها وتوزيعها على مستعملها لتغذية القرارات الاستراتيجية. وما جعل من ذلك ممكنا و سهلا هو اعتمادها على تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات نظرا للمزايا التي تقدمها هذه الاخيرة، وبالتالي نستطيع القول أن الذكاء الاستراتيجي هو نظام معلومات مفتوح على البيئة، لان معلومات الذكاء هي معلومات توقعية، غير كاملة وغامضة، كما ان اغلب المعلومات التي ترصدها موبيليس من بيئتها الخارجية هي معلومات تخص المنافسين والزبائن الحاليين والمرقبين و كذلك المعدات التكنولوجية المستعملة في شبكة الهاتف النقال، أما بقية متغيرات البيئة الخارجية فلا تلقى نفس الاهتمام لذا يجب على مؤسسة موبيليس أن تتغلب على نمطها كمؤسسة عمومية ان أرادت البقاء امام منافسيها.

## 2) هندسة التحالفات الاستراتيجية في مؤسسة موبيليس:

في اطار تنوع استراتيجياتها و توسيعها لتشكيلة منتجاتها قامت مؤسسة موبيليس و بالشراكة مع بريد الجزائر طرح منتج جديد يسمى mobi\_poste وهو منتج انفردت به المؤسسة في السوق الجزائرية حيث يأخذ ثلاثة اشكال :

- الاخضر 1200 دج للشهر.
- الاصفر 2000 دج للشهر.
- الاحمر 3000 دج للشهر.

<sup>1</sup> - عبد الوهاب بن بركة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة موبيليس، جامعة بسكرة، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد، 2، 2007، ص 3.

وهو منتج موجه أصحاب البريد الجاري الدائمين ويعتمد على الاقتطاع الآلي لنفس القيمة من الحساب البريدي الجاري تبعاً للشكل المختار ليعبا رصيده الهاتفي به و إذا تمت الدقائق الجزافية المختارة قبل نهاية الشهر للزيون حق تعبئة رصيده من خلال اي بطاقات تعبئة ممكنة.

كما اعتمدت على استراتيجية الشراكة وبالتحديد استراتيجيات التعاون المتبادل بالتعاقد مع العديد من المتعاملين في نفس القطاع من 140 دولة لتقديم خدمة التجوال الدولي-ROAMING-او الجوال على بطاقات الدفع المسبق والأجل لهذه الخدمة التي لا تستلزم لا اشتراك ولا ضمانه فهي متاحة لكافة المشتركين المتواجدين في الخارج بإرسال او استقبال مكالماتهم ورسائلهم على الهواتف المحمولة التي تم التعاقد معها في حالة عدم وجود شبكتها باستعمال نفس ارقام اشتراكاتهم لديها.

وما سمح بفتح مجالات التعاون والشراكة هذه هو تطويرها لشبكتها مع الموردين ذو سمعة عالمية من جهة واقتناء أنظمة المعلومات والتكنولوجيا المصاحبة لها خاصة بعد اعتمادها نظام الانترنت و البريد الالكتروني ونظم المعلومات الاستراتيجية من جهة أخرى، لتطوير و تفعيل عملية الاتصال الداخلي وكذلك لعصرنة ادارتها وديمومة تطورها وبالتالي قاعدة معلومات تساهم في انجاح عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية منها خاصة مع انطلاق رخصة الجيل الثالث.

#### المبحث الثالث: التحليل البيئي لمؤسسة موبيليس.

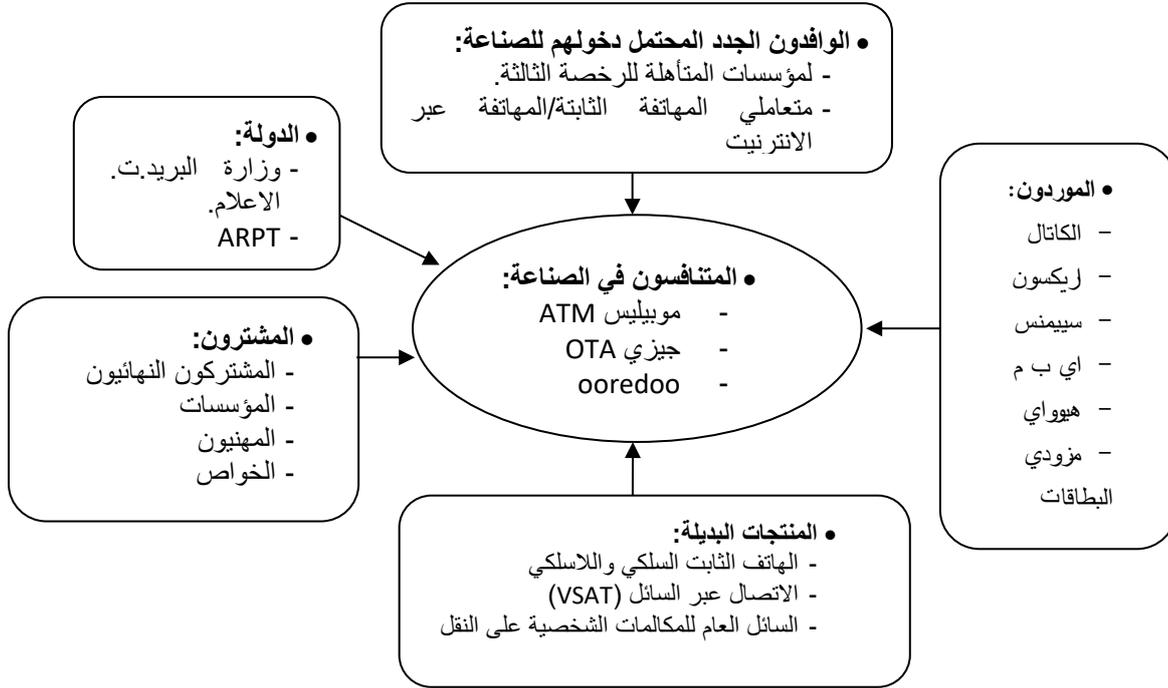
بعد التطرق للتقديم العام لمؤسسة موبيليس من خلال اللوحة التاريخية و تقديم الهيكل التنظيمي و الالتزامات و القيم و الاهداف الخاصة بهذه الاخيرة والتطرق الى الخيارات والادوار الاستراتيجية للمؤسسة، ارتأينا ان نقوم بتحليل بيئة المؤسسة داخليا وخارجيا من خلال نموذجين بورتر و سوت و ذلك بالاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة والمقابلات الشخصية لممثل المؤسسة والملاحظات الشخصية .

#### المطلب الأول: التحليل الخارجي حسب نموذج بورتر+1.

نموذج بورتر او القوى التنافسية الخمسة لبورتر هي اطار تحليلي يستخدم في تقييم استراتيجيات الاعمال والأسواق ويمكن استخدام هذا الاطار كأداة تحليل للمميزات التنافسية والعلاقات المتبادلة مع السوق وهذه الاداة تقارن مع محيط العمل او بيئة العمل الداخلية مع البيئة الخارجية مع نطاق اوسع، ويعتمد هذا التحليل على انه اذا تغيرت احدى هذه القوى فلا بد من اعادة تقييم المؤسسة وسوق العمل المرتبط بأدائها ليس فقط ولكن استخدامها في محاكاة تغيير هذه القوى الخمس وما قد يترتب عليها في محيط العمل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص

المخطط رقم (14): نموذج بورتر، القوى المحركة للمنافسة في الصناعة لقطاع خدمة الهاتف والاتصالات في الجزائر.



المصدر: من اعداد الطالبين بناء على نموذج بورتر.

ان القراءة الأولية لنموذج الصناعة التنافسية في قطاع الاتصالات للهاتف النقال في الجزائر يوضح ما يلي:  
1) تهديد الوافدين الجدد المحتمل دخولهم للصناعة:

تعتبر السوق الجزائرية في مجال خدمة الهاتف النقال سوق فتية عالية النمو وذات كثافة سكانية عالية النمو، وذات كثافة سكانية مرتفعة مع تسجيل نسبة كبيرة من الشباب، الشيء الذي يشكل فرصة استثمارية جديدة امام العديد من المؤسسات، ومن بين اهم الوافدين المحتمل دخولهم الى الصناعة نجد (الكويت WAT، تركيا TURCKEL، فرنسا ORANGE، المغرب MAROC TELECOM، هولندا MSI CELLULARAR...).

كما ابدت بعض المؤسسات العملاقة خاصة منها الفرنسية France TELECOM اهتماما واضحا لدخول المنافسة او على الاقل مساعدة المتعامل الوطني موبيليس ومن ثم الارتقاء بمستوى التعاون الى شراكة استراتيجية طويلة المدى.

(2) القوة التفاوضية للموردين:

يسعى المتنافسون الموجودون في سوق الهاتف النقال في الجزائر الى زيادة حجم استثماراتهم فيما يخص التجهيزات والوسائل والإمكانيات التي تمكنهم من تقديم خدمات افضل لزيائهم وتحقيق ميزة تنافسية، ومن اهم مجهزي قطاع خدمة الهاتف النقال في الجزائر نجد:

- المجهز الفرنسي ALCATEL؛
- المجهز السويدي ERICSSON؛
- المجهز الالمانى SIEMENS؛
- المجهز الصيني HUAWEI TECHNOLOGY ,ZTE.

حيث يعمل هؤلاء على تجهيز متعاملي شبكة GSM بمختلف التجهيزات والتقنيات اللازمة ويعتبر تأثير قوة المجهزين او الموردن ضعيفا بالنسبة لمتعاملي الهاتف النقال في الجزائر لعدة اسباب نوجزها فيما يلي:

- اعتبارهم كشركاء في نقل معارفهم وخبراتهم وكفاءتهم؛
- عدم تركيز هؤلاء المجهزين في شكل اتحادات المنتجين؛
- اعتبار منتجاتهم محورية لمتعاملي القطاع الاخر.

### (3) القوة التفاوضية للمشتريين:

تعتبر القوة التفاوضية للمشتريين النهائيين افرادا كانوا او مؤسسات ضعيفة و لا تشكل حافزا مؤثرا على متعاملي الهاتف النقال في الجزائر وذلك للأسباب التالية:

- انخفاض عدد المتعاملين مقارنة بعدد المشتريين؛
- تماثل جودة الخدمات المقدمة من طرف المتعاملين تقريبا و نمطية منتجاتهم؛
- عدم وجود حواجز الانتقال من متعامل الى آخر؛
- انخفاض سعر المكالمات الهاتفية (بالنسبة للهاتف النقال) جاء نتيجة المنافسة القائمة في القطاع و ليس نتيجة تأثير قوة المشتريين على المنافسة.

### (4) تهديدات المنتجات البديلة:

قطاع الهاتف النقال يعرف هو ايضا تهديد الخدمات البديلة على المنتج الاساسي و يزيد هذا التأثير كلما زاد عدد البدائل وبالتالي تزيد درجة الاحلال.

المطلب الثاني: تحليل SWOT لمؤسسة موبيليس

تستخدم نموذج SWOT او التحليل الرباعي كأداة تحليل استراتيجي عام في عدة مجالات كإدارة الاعمال والتسويق والتنمية البشرية وغيرها وينقسم هذا التحليل كما كتبت حروفه الاربعة بالانجليزية الى S.W.O.T ويمكن تعريفها كما يلي:

- **القوة:** عناصر القوة في المشروع وتميزه عن غيره من المشاريع وهي ترجمة لكلمة STRENGTHS؛
- **الضعف:** نقاط الضعف في المشروع وهي ترجمة لكلمة WEAKNESSES؛
- **الفرص:** وهي التي يمكن ان تأتي من خارج المشروع والتي تؤدي على سبيل المثال الى زيادة المبيعات وهي ترجمة لكلمة OPPORTUNITIES؛
- **التحديات:** وهي التي يمكن ان تأتي من خارج المشروع وتسبب اضطرابات وهي ترجمة لكلمة THREATS.

1

من خلال التعريف لنموذج SWOT نقوم بإبراز نقاط القوة والضعف على المستوى الداخلي للمؤسسة وتحديد الفرص والتحديات الخارجية لها.  
**(1) نقاط القوة:**

من خلال تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس استنتجنا عدد من النقاط من خلال وظائف المؤسسة وهي كالتالي:

- قوة التنظيم الداخلي للمؤسسة من خلال حسن ترتيب المديریات وإعطاء لكل منها الوظائف الخاصة بها؛
- تعمل المؤسسة على تطوير و تحسين كفاءات عالية للعنصر البشري و ذلك من خلال الدورات التكوينية التي تنظمها؛
- اطارات ذات كفاءات عالية حيث يوجد بها اكثر من 75 % من الاطارات ذات المستوى الجامعي؛
- التحكم الجيد في مختلف المتغيرات والتطورات الحاصلة في اساليب وتقنيات العمل؛
- تطوير قدرات الموارد البشرية من خلال اشراك العاملين في ثقافة المؤسسة بسلسلة من الندوات المترجمة لقيم موبيليس؛
- معنويات مرتفعة للكفاءات والإيمان بسياسة التطوير والتغيير بالمؤسسة؛
- تبني استراتيجية تسعيرية على اساس تجزئة السوق الى شرائح مختلفة مع تفعيل عمليات الاعلان والإشهار والدعاية؛

<sup>1</sup> - الموقع الالكتروني، <http://alrashid2222gmailcom.blogspot.com/2011/12/ir-vakt.html>، أطلع عليه 2015/04/25 على الساعة 11:53.

- حجم الحصة السوقية للمؤسسة من خلال تقديم امتيازات وتسهيلات لجلب أكبر عدد ممكن من المشتركين؛
  - نسبة تغطية الشبكة التي وصلت إلى 98% من التراب الوطني.
- (2) نقاط الضعف:

من خلال توجدها بفرع المؤسسة بخميس مليانة تم ملاحظة عدد من نقاط الضعف وهي على النحو التالي:

- طول مدة انتظار الزبائن قبل تقديم الخدمة أي تباطؤ مقدمي الخدمة في تقديمها؛
- عدم وجود زي رسمي لمقدمي الخدمة وهذا ما يجعل احساس الزبون بأنه في إدارة عادية؛
- عدم وجود مكتب خاص بالتوظيف إذ وجدنا طلبات العمل مدرجة ضمن دفتر الشكاوى؛
- غالبية الشكاوى المتوفرة على سوى تقديم الخدمات؛
- ضعف عملية الاتصال (خدمة زبائن المؤسسة)؛
- عدم مراعاة الطبقات الاجتماعية للزبائن وصعوبة تقديم المعلومات إلى أذهانهم حسب المستوى الثقافي والاجتماعي لهم؛
- عدم مراعاة الحالة الاجتماعية التي يمر بها الزبون؛
- تفويض وظيفة الإبداع وتوليد الأفكار لقسم نظم المعلومات وعدم تخصيص قسم خاص بها؛
- سوء التنظيم الداخلي للفروع؛
- تفويض وظيفة التطوير والتحديث على مستوى الإدارة العليا لوظيفة التسويق فقط.

### (3) الفرص:

- القوة التفاوضية ضعيفة مع الموردين إذ أنها تتعامل مع أحسن الموردين ذو سمعة عالمية مثل شركة أركسون؛
- مرونة مواجهة المنافسين من خلال إطلاق عروض أكثر اغراء؛
- السيطرة على السوق من خلال عدد المشتركين؛
- زيادة ولاء الزبائن للمؤسسة؛
- تحسين صورة المؤسسة في السوق من خلال مسؤوليتها الاجتماعية؛
- تغطية الشبكة الواسعة و الزيادة المترتبة لها.

### (4) التهديدات:

- المؤسسة في منافسة تزامنية شرسة مع المتعاملين جازي و اوريدو؛
- إمكانية دخول المنافس محتمل مثل France telecom؛
- زيادة الحصة السوقية للمنافسين خاصة عمليات التغيير التي تشهدها مؤسسة اوريدو.

## التحليل الشخصي :

من خلال الفرص والتهديدات ارتأينا ان المؤسسة تميل حاليا بنسبة كبيرة الى التغيير اكثر من الثبات اما من خلال نقاط القوة والضعف ومن خلال وجود منافسة استنتجنا ان المؤسسة تواجه منافسة تراحمية مع المتعاملين في نفس القطاع بصورة نسبية وليست مطلقة.

## خلاصة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تحدي كبير في مواجهة المؤسسات الخاصة، خاصة مع فتح الاسواق الوطنية امام المنافسة الاجنبية، مما يستوجب عليها الاعتماد على ادارة استراتيجية محكمة تعمل على تسيير شؤونها وإدارة اصولها، ضمن بيئة اقتصادية عالمية تزداد تقلبا وتعقدا يوما بعد يوم. ومن اجل بلوغ الهدف المنشود بالبقاء والتطور، تعلم مؤسسة موبيليس بقناعة تامة انه لا خيار لها سوى الاعتماد على منهج استراتيجي يرسم لها رؤية بعيدة لما يجب ان تكون عليه في المستقبل البعيد، وتحدد سبب تواجدها في بيئة الاعمال وبالتالي يساعدها في الحصول على ميزة تنافسية تمكنها من الحفاظ على مركزها الريادي.

خاتمة

يهدف هذا البحث الى التعرف على واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية حيث قسم الموضوع الى قسمين: الأول نظري ويتناول موضوع الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية والمفاهيم الأساسية المرتبطة بها، موضحين اهم مستوياتها وأهميتها كما بينا الادارة الاستراتيجية من الجانب الواقعي من خلال تطرقنا الى اهم الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية المتمثلة في العولمة وإدارة الجودة الشاملة وزيادة اهمية العميل، وتبيان مختلف مواقفها. اما القسم الثاني التطبيقي يتمحور حول دراسة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حيث تم اخذ مؤسسة موبيليس كعينة دراسة، وقد اوضحت الدراسة تحليل اهم الجوانب البيئية الداخلية والخارجية مع ابراز الخيارات والأدوار الاستراتيجية لها .

وانتهت الدراسة إلا ان الادارة التقليدية اصبحت عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على مواجهة المنافسة الشديدة التي يعرفها سوق الاتصالات بالجزائر خاصة بعد فتح هذا القطاع امام المنافسة الاجنبية والحل يكمن في الزامية تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

لقد كان الهدف من الدراسة معرفة واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ومدى مساهمتها في التسيير الامثل والاستمرارية والريادة لهذه الاخيرة .

**نتائج اختبار فرضيات الدراسة:**

**من خلال هذه الدراسة تمت الاجابة على فرضيات والوصول الى النتائج التالية:**

**• نتائج اختبار الفرضية الأولى:**

الادارة الاستراتيجية عبارة عن نظام اداري تستخدمه المنظمة في كل من التصميم والتنفيذ والرقابة على الرسالة، الرؤية، والأهداف الاستراتيجية.

ان الادارة الاستراتيجية هي اكثر من ان تكون نظام اداري تستخدمه المنظمة في كل الوظائف المتعلقة بالإدارة العادية والمتمثلة في الرقابة والقيادة والتخطيط والتنفيذ في ظل :

- المنافسة والبيئة الحركية "الديناميكية" التي تمكنها من التكيف فيها؛
- سرعة التطور المحيط بحقل المنظمة وتفسير النمو والتطور لبعض المنظمات وتوقف وإفلاس البعض الاخر.

الادارة الاستراتيجية هي اختصاصا اصيلا للإدارة العليا، لان هذه الاخيرة هي وحدها القادرة على تحقيق القدرة والمهارة في تحديد معالم الطريق التي تسلكه المؤسسة في مواجهة ظروف بيئتها.

ان الادارة الاستراتيجية تساعد على رسم خطة تساعد في ايجاد التوازن بين الفرص والتهديدات الخارجية وبين نقاط القوة ومواطن القصور في الموارد الداخلية للمنظمة من اجل تحقيق ميزة تنافسية مقارنة بباقي المنافسين. هذا ما يجعلنا نقول ان النظرية الأولى مرفوضة.

## نتائج اختبار النظرية الثانية:

تعطي الإدارة الاستراتيجية اهم الخطوات والرؤى والتوجهات المستقبلية بما يحقق مستويات نمو وتطور مرضية على مستوى المؤسسة ككل ومنه التمكن من الاستمرارية فهي بذلك ضرورية التطبيق في كل المؤسسات الكبيرة منها والصغيرة المحلية او حتى المؤسسات التي لا تهدف الى الربح.

حيث تعيش المؤسسات في وسط يسمى بمجتمع المعلومات، فمن يملك المعلومة يملك القدرة على التنافس في السوق حيث اصبحت المعلومة تستخدم في جميع عمليات وأنشطة ومراحل سير المنظمات، اذ نجد ان للإدارة الاستراتيجية عدة مستويات متمثلة في الادارة العليا، استراتيجيه وحدات الأعمال الوظائف والوحدات التشغيلية.

فالمنظمات التي تهتم بإدارة عملياتها حسب مختلف مستويات الادارة تساعدها في تحقيق الرؤية المستقبلية، القدرة على احداث التغيير، تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات، زد على ذلك اشراك العاملين وكذا الاخذ بعين الاعتبار القرارات الجماعية وتوضيح الادوار.

كل هذه العوامل تساهم في تحسين قدرة المنظمات على التكيف مع المتغيرات البيئية وتعزيز مركزها التنافسي وهو ما يثبت صحة الفرضية.

## نتائج اختبار الفرضية الثالثة:

تعتبر العولمة وإدارة الجودة الشاملة وأهمية العميل من اهم الاتجاهات الحديثة للإدارة الاستراتيجية لما لها من اهمية كبيرة في تحقيق اهداف الرسالة في مختلف المنظمات.

تعتبر تكنولوجيا المعلومات والاتصال بمثابة الشريان الذي يغذي جميع عمليات وأنشطة المنظمة وعليه اصبحت جزء لا يتجزأ من نسيج الادارة المعاصرة، الذي يسمح للمنظمة في تحديد صورتها المستقبلية وأهدافها الاستراتيجية والقدرة على اتخاذ القرارات الفعالة التي توفرها لها العولمة.

اما فيما يخص ادارة الجودة الشاملة فعلى المؤسسات تحقيق القيادة العملية التي تركز عليها الادارة العليا، التميز في اشباع رغبات العملاء تحقيق رضا العامل من خلال التدريب والتكوين.

لقد اصبح اهتمام المؤسسة المعاصرة منصبا على العميل بزيادة ارضائه ومحاولة جذبه من خلال زيادة المنافع المقدمة اليه، ومن هنا تزداد مسؤولية الادارة الاستراتيجية في كسب وزيادة رضا العميل وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

## نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة المتأنية للموضوع توصلنا الى مجموعة من الاستنتاجات نوجزها فيما يلي:

- ممارسة المؤسسات الاقتصادية سواء كانت خاصة او عامة، كبيرة، متوسطة او صغيرة، الادارة الاستراتيجية بشكل جدي حيث اصبحت ضرورية وحتمية اذا ارادة زيادة قدراتها التنافسية والذي اصبح الطريق الوحيد والذي تضمن بها البقاء والاستمرار في سوق يتميز بالمنافسة الشرسة؛
- المؤسسات يجب ان تقوم وباستمرار بتشخيص دقيق وفعال لمتغيرات عمل بيئتها الداخلية لمعرفة ماهي نقاط قوتها وكيف تستفيد منها، وكيف تعالجها او تتخلص منها. وفي نفس الوقت دراسة وتشخيص بيئتها

الخارجية للوقوف على الفرص الايجابية التي يمكن ان تعزز بها موقفها التنافسي، وكذا تحضير نفسها للرد على المخاطر المحيطة بها؛

- وعي وإدراك المؤسسات بان اداء الاعمال بكفاءة وفعالية يتطلب استخدام تكنولوجيا متطورة والاستثمار في طاقاتها البشرية من اجل تسهيل اجراءات العمل وتوفير معلومات للعملاء لكسب ولائهم. وزيادة عددهم خاصة في ظل تشابه عروض الخدمة ويبقى التميز في كيفية انجاز وتقديم الخدمة وهو اساس تحقيق الميزة التنافسية؛
- المنافسة القائمة بين مؤسسة موبيليس وغيرها من المؤسسات الناشطة في سوق الاتصالات الجزائرية هي منافسة ذات طبيعة خاصة كونها منافسة بين القطاع العام يخضع لاعتبارات وطنية وقيود سياسية وبين قطاع خاص له كل الحرية في رسم الاستراتيجيات وتعديل السياسات بما يخدم اهدافه الخاصة، فما تحققه مؤسسة موبيليس من نتائج ضمن هذا السياق يعد في حد ذاته انجاز استراتيجي كبير؛
- نظرا لقلة المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي لم يتم التطرق لبعض النقاط التي تم ذكرها في الجانب النظري.

#### التوصيات والاقتراحات:

- خلق اقسام خاصة بالذكاء الاستراتيجي والبحث والتطور وإدارة الجودة الشاملة وإعطاء المزيد من الحرية للإبداع؛
- تخفيف القيود المفروضة على مؤسسة موبيليس باعتبارها مؤسسة عمومية وإعطاءها المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف بما يتماشى وطبيعة المنافسة؛
- تعزيز الاهتمام بدراسة اوضاع المنافسين لتحسين مستوى العروض والخدمات المقدمة، ودراسة التغيرات الاقتصادية وإيجاد آليات لمتابعة تغيرات حاجات الزبائن؛
- لفت انتباه المسؤولين الى ضرورة اتخاذ اسلوب ادارة استراتيجية؛
- اجراء دراسات معمقة على واقع تطبيق الادارة الاستراتيجية لحل المشكلات؛
- الاستفادة من تجارب الغير كإطار مرجعي لتقديم تصورات وأفكار جديدة في شتى المجالات ؛
- ادخال التعديلات المناسبة على الهياكل التنظيمية وتبيان دور كل وظيفة فيه؛
- الاهتمام اكثر بالمديريات الجهوية والوكالات التجارية خاصة في المدن الداخلية؛
- تحسين العلاقة مع العملاء والإصغاء للزبون لعكس صورة المؤسسة وقيمتها وحل المشاكل المطروحة؛
- الرفع من معنويات الزبائن بعد الاخذ بعين الاعتبار الجنس والفئة والمستوى التعليمي؛
- يجب التنبؤ بالتهديدات المحتملة في البيئة، لان التنبؤ بها في وقت مبكر يمكن المؤسسة من تحويلها الى فرصة؛

بما ان الادارة الاستراتيجية لا تقتصر على مؤسسات الاعمال فقط وإنما تتعدها الى مستوى الدولة فمهما كان مستوى هذه الاخيرة فلا بد لها في ظل الازمات الراهنة من ان تعيد النظر في سياستها الاقتصادية الكلية اولا واستراتيجيات قطاع اعمالها ثانيا. حيث يتحتم على المؤسسات صياغة استراتيجياتها في ضوء ذلك.

#### آفاق البحث:

يمكن طرح بعض النقاط الهامة والجديرة بالبحث وهي:

- معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات العمومية؛
- مساهمة الادارة الاستراتيجية في زيادة الاداء المؤسسي.

# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

• الكتب:

1. أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
2. احمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، الطبعة الرابعة، 2007.
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1990.
4. بنكاج جيموات، ترجمة سعاد الطنبولي، الالتزام وإستراتيجية اتخاذ القرارات الإدارية، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
5. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم ونماذج تطبيقية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
6. جمال الدين محمد مرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
7. حسين موسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والإستراتيجيات الإدارية، 1993.
8. صلاح الشنواني، التنظيم والإدارة في قطاع الأعمال، مدخل المسؤولية الاجتماعية، مركز الاسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1999.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الاردن، عمان، 2007.
10. عادل مبروك محمد، إدارة الإستراتيجية، التطبيق، الرقابة، الإستراتيجيات الوظيفية، بدون دار نشر، بدون بلد نشر، 1996.
11. عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، وكيل كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2004-2005.
12. عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، بدون تاريخ نشر..
13. عبد الغفور يونس، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، بدون تاريخ نشر.
14. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006.
15. كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، ط1، 2004.
16. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
17. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مقدمة في الأعمال والمال، الدار الجامعية، الإسكندرية.

18. مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، دار الجامعية، الإسكندرية، 2007-2008.
19. مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
20. نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية، تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
21. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس، دار المعارف، الإسكندرية، 1995.
- الرسائل العلمية:
1. زيدون وليد نويران، متطلبات الإدارة الإستراتيجية والأداء المؤسسي، دراسة تحليلية لواقع الشركات الصناعية في الأردن، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، 2006.
2. نور الدين هناء، دور الإدارة الاستراتيجية في نمو و استمرار المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص ادارة اعمال قسم علوم التسيير، جامعة عمار ثليجي، الاغواط، 2004-2005.
- المجالات :
1. عبد الجليل الكاظم الوالي، جدلية العولمة بين الاختيار والرفض، مجلة المستقبل العربي، العدد 275، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، يناير 2002.
2. عبد الوهاب بن بريكة، الخيارات الاستراتيجية لمواجهة المنافسة، حالة مؤسسة موبيليس، جامعة بسكرة، ابحاث اقتصادية وادارية، العدد، 2، 2007
3. بلقاسم سلاطنية، حقيقة العولمة، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 12، جامعة منتوري قسنطينة، 1999.
- الملتقيات و المؤتمرات:
1. ضياء مجيد الموسوي، الإصلاح الهيكلي وتحديات العولمة في الدول العربية، الملتقى الدولي حول تأهيل المؤسسة الاقتصادية وتعظيم مكاسب الاندماج في الحركة الاقتصادية العالمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 29-30 أكتوبر 2001.
2. عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، سلسلة ندوات المؤتمرات، الطبعة الأولى، العدد 13، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2000.
3. هشام سفيان صلواتشي، يوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية.
4. حسين رحيم، ترقية شبكة دعم الصناعات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الأغواط، 08-09 أبريل 2002

• المواقع الالكترونية :

1. الموقع الالكتروني، <http://alrashid2222gmailcom.blogspot.com/2011/12/ir-vakt.html>.
2. موقع مؤسسة موبيليس، WWW.MOBILIS.DZ .
3. موقع وزارة البريد والتكنولوجيا الاعلام والاتصال متوفر على موقع : WWW.MPTIC.GOV.DZ .

• الجرائد الوطنية :

1. جريدة الخبر، العدد 5268