

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



محاضرات في مقياس:

الإدارة الاستراتيجية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس
تخصص: إدارة أعمال

إعداد:

الدكتور موسى بخاخشة

السنة الجامعية

2020/2019

الفهرس

الصفحة	العنوان
I	فهرس المحتويات
I	قائمة الاشكال
I	قائمة الجداول
1	المقدمة
الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط	
4	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمحيط
4	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
5	المطلب الثاني: تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية
5	المطلب الثالث: تأثير المحيط على المؤسسة
6	المطلب الرابع: تأثير المؤسسة على المحيط
7	المبحث الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية
7	المطلب الأول: مفهوم محيط المؤسسة
8	المطلب الثاني: خصائص محيط المؤسسة
9	المطلب الثالث: تصنيف محيط المؤسسة
10	المطلب الرابع: مكونات محيط المؤسسة
13	المبحث الثالث: مظاهر تحولات محيط المؤسسة والسلوكات الاستراتيجية اتجاه البيئة
13	المطلب الأول: مظاهر تطور المؤسسة
14	المطلب الثاني: التحولات الخارجية
15	المطلب الثالث: التحولات الداخلية
16	المطلب الرابع: السلوكات الاستراتيجية للمؤسسة اتجاه بيئتها
الفصل الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية	
21	المبحث الأول: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
21	المطلب الأول: مرحلة التخطيط المالي (الموازنات)
21	المطلب الثاني: مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ
22	المطلب الثالث: مرحلة التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الرابع: مرحلة الإدارة الاستراتيجية
24	المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية.
24	المطلب الأول: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
25	المطلب الثاني: الاستراتيجية
29	المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية

32	المبحث الثالث: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
32	المطلب الأول: مرحلة التصميم
32	المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ
33	المطلب الثالث: مرحلة التقييم
34	المبحث الرابع: أهمية الإدارة الاستراتيجية ومدارس الفكر الاستراتيجي
34	المطلب الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية
35	المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي
36	المطلب الثالث: تطور مدارس الفكر الاستراتيجي
38	المبحث الخامس: سيروية اتخاذ القرار في المؤسسة
38	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
39	المطلب الثاني: ظروف اتخاذ القرار في المؤسسة
39	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة
41	المبحث السادس: خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية
41	المطلب الأول: مفهوم القرارات الاستراتيجية
42	المطلب الثاني: خصائص القرار الاستراتيجي
43	المطلب الثالث: مداخل صنع القرارات الاستراتيجية
الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة	
46	المبحث الأول: نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الاستراتيجي
46	المطلب الأول: مفهوم هوية المؤسسة
47	المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي لهوية المؤسسة
47	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة
49	المبحث الثاني: صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة
49	المطلب الأول: رسالة المؤسسة
50	المطلب الثاني: أهمية رسالة المؤسسة
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة
52	المبحث الثالث: الأهداف والغايات الاستراتيجية
52	المطلب الأول: مفهوم الغايات والأهداف
53	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الأهداف الاستراتيجية
54	المطلب الثالث: الرؤية الاستراتيجية
55	المطلب الرابع: أهمية الرؤية الاستراتيجية
55	المطلب الخامس: التقييم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة
الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة	
61	المبحث الأول: أساسيات حول التشخيص الاستراتيجي

61	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي
62	المطلب الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي
62	المطلب الثالث: مبادئ التشخيص الاستراتيجي
63	المبحث الثاني: التشخيص الخارجي للمؤسسة
64	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الخارجي (البيئة الخارجية)
64	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية
65	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الخارجي للبيئة
65	المبحث الثالث: أدوات التشخيص الخارجي
65	المطلب الأول: تشخيص البيئة العامة لنموذج PESTL
67	المطلب الثاني: تشخيص عناصر البيئة المباشرة
67	المطلب الثالث: تحليل المنافسة (M.PORTER)
الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة	
73	المبحث الأول: أساسيات حول التشخيص الداخلي للمؤسسة
73	المطلب الأول: التشخيص الداخلي (البيئة الداخلية)
73	المطلب الثاني: مفهوم البيئة ومكوناتها
74	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الداخلي
75	المبحث الثاني: أدوات التشخيص الداخلي
75	المطلب الأول: المدخل الوظيفي
77	المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة
78	المطلب الثالث: مدخل الموارد
81	المبحث الثالث: علاقة التشخيص المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي (نموذج سوات S.W.O.T)
81	المطلب الأول: مفهوم تحليل سوات S.W.O.T
81	المطلب الثاني: الإطار العام لتحليل S.W.O.T
82	المطلب الثالث: استراتيجيات نتائج تحليل S.W.O.T
83	المبحث الرابع: أدوات التحليل الإستراتيجي على مستوى النشاط الواحد
83	المطلب الأول: دورة حياة منتج
84	المطلب الثاني: منحى الخبرة (التعلم)
86	المطلب الثالث: مصفوفة النمو
87	المبحث الخامس: أدوات التحليل على مستوى حافظة النشاطات
87	المطلب الأول: نموذج جماعة بوسطن الإستشارية BCG
89	المطلب الثاني: نموذج ماكنتزي MAKINCY
90	المطلب الثالث: نموذج ARTHAR - DILLITTLE ADL
الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة	

95	المبحث الأول: أساسيات حول الخيار الإستراتيجي
95	المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي
96	المطلب الثاني: أهمية الخيار الإستراتيجي
96	المطلب الثالث: مراحل وصعوبات صنع الخيار الإستراتيجي
97	المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة
98	المطلب الأول: إستراتيجية النمو
99	المطلب الثاني: إستراتيجية الاستقرار
100	المطلب الثالث: إستراتيجية الانكماش
101	المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
103	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية
106	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التعاونية
107	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية
الفصل السابع: إجراءات وصعوبات تنفيذ ومراقبة الخيارات الإستراتيجية	
113	المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية
113	المطلب الأول: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي
113	المطلب الثاني: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجي
115	المطلب الثالث: تسيير التغير الإستراتيجي ومستوياته
117	المبحث الثاني: مراقبة الخيارات الإستراتيجية
117	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية
117	المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإستراتيجية
118	المطلب الثالث: خطوات الرقابة الاستراتيجية
119	المبحث الثالث: المداخل التقليدية والحديثة للرقابة الإستراتيجية
119	المطلب الأول: المدخل التقليدي للرقابة الإستراتيجية
119	المطلب الثاني: المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية
120	المطلب الثالث: المدخل النقدي للرقابة الإستراتيجية
122	المبحث الرابع: مداخل تنفيذ الإستراتيجية
122	المطلب الأول: مدخل إصدار الأوامر
122	المطلب الثاني: مدخل التغير التنظيمي
122	المطلب الثالث: المدخل التعاوني
123	المطلب الرابع: المدخل الثقافي
123	المطلب الخامس: المدخل الابداعي
125	الخاتمة
126	قائمة المراجع

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج القوى الخمس Porter	12
02	أبعاد الاستراتيجية	28
03	مكونات الإدارة الاستراتيجية	31
04	مراحل الإدارة الاستراتيجية	33
05	هياكلية الاستراتيجية في المنظمة	37
06	سيورة اتخاذ القرار في المؤسسة	40
07	إطار Abell لتحديد مجال الأعمال	48
08	نموذج الرسالة: Campbell 1991	50
09	الرسالة-الأهداف -الرؤية	51
10	خصائص الأهداف	53
11	نشاطات المؤسسة المولدة للقيمة	56
12	مبادئ التشخيص الاستراتيجي	63
13	تحليل المنافسة (نموذج M. PORTER)	68
14	الامكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية للمؤسسة	75
15	أنشطة المؤسسة المولدة للقيمة	77
16	مراحل دورة حياة المنتج	83
17	منحنى الخبرة (التجربة)	84
18	مصفوفة (B.C.G)	85
19	مصفوفة ماكينزي	85
20	نموذج ARTHAR-DILLITE (A.D.L)	87
21	البدايل الاستراتيجية لاستراتيجية النمو	98
22	الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال	102
23	الاستراتيجيات التنافسية لـ PORTER	103
24	العناصر التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية	114
25	نموذج مراحل الرقابة الاستراتيجية	118
26	المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية	119
27	النظام الرقابي المتكامل	121

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	المراحل المتعاقبة في تطور الإدارة الاستراتيجية	23
02	مقارنة التسيير التقليدي بالتسيير الاستراتيجي	32
03	القرار الاستراتيجي والقرار المستقبلي	43
04	نقاط القوة الضعف / الفرص والتهديدات / الاستراتيجيات المختارة	83
05	مصفوفة النمو	86

ملاحظة:

هذه المطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال وكل من يهتم بتسيير المؤسسات وعلى القارئ أن يعرف مختلف مدارس التسيير وتقنيات إدارة المؤسسات ومختلف التحولات المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية فضلا عن قراءة جيدة لجميع الخيارات الاستراتيجية المتاحة في ظل الموارد المتوفرة لدى المؤسسة.

تشكل الإدارة الإستراتيجية نقلة جديدة في مجال التسيير الحديث، خلافا للأنماط التقليدية في التسيير والتي

كانت تتم في سياق البيئات الثابتة.

إن تطورات المحيط الحالية التي مست بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وقلة دورة حياة المنتجات وبروز

الصناعات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا والاستعلام أوجد مقاربات جديدة في تسيير وبقظة المؤسسة والتوجه نحو

المقاربة الاستراتيجية القائمة أساسا على إيجاد توافق بين قدرات المؤسسة الجوهرية وامكانياتها ومختلف الفرص

والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتجه المؤسسات التي تبني خيارات استراتيجية تتيح لها الاستمرارية على

المدى الطويل في ظل المنافسة الشرسة البقاء فيها للأقوى.

ولغرض تشريح هذه المقاربة الحديثة في التسيير المعروفة بمقاربة التسيير الاستراتيجي للمؤسسات قمنا بتقسيم هذه

الدراسة إلى سبعة فصول أساسية كما يلي:

- الفصل الأول: المؤسسة وتطورات المحيط.
- الفصل الثاني: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية.
- الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجالات الدراسة.
- الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة.
- الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة.
- الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية.
- الفصل السابع: تنفيذ ومراقبة الخيارات الاستراتيجية.

الفصل الأول:

المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

تمهيد:

تشكل المؤسسة الاقتصادية نواة وقاطرة التنمية في جميع بلدان العالم، ولقد تطورت أشكالها عبر فترات وأنماط الاقتصاد، وأنماط التسيير، وأشكال الملكية فهي على العموم مركز اهتمام الباحثين في مجال التسيير بغض النظر عن طبيعتها وحجمها، حيث تطورت لتأخذ الأشكال الحديثة سواء من حيث أنماط التسيير وأدوارها الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية وهي تعكس اهتمام المدارس الفكرية الإدارية حول زيادة كفاءة هاته المؤسسات في المجال الإنتاجي والخدمي لتبقى بذلك محل تطوير واهتمام مستمر نتيجة المحيط الذي تعيش فيه ودورها الأساسي في المجتمع.

المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمحيط.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية نتيجة الأدوار التي مرت بها وصراعات المدارس والتيارات الفكرية، وبروز تعقيدات المحيط الذي تعمل فيه والثورات الصناعية والموجات وأنماط الاقتصاد التقليدي والحديث القائم على اقتصاد المعرفة. والذي يعطي مفهومًا جديدًا لها يركز على البنية الاجتماعية بداخلها.

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعًا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"¹.

كما أن المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانون اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذه الشروط الاقتصادية تختلف اختلاف الحيز الزماني والمكاني².

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة كيان أو تنظيم ذو صيغة اقتصادية بمعنى يتجه إلى المفهوم الاقتصادي، بغرض انتاج منافع وقيم وتبادل سلع وخدمات بين مختلف الأعوان وحاجات المؤسسات والمجتمع، ويخضع إلى قوانين تنظمها حسب مكان تواجدها وفق النصوص التشريعية السائدة في كل دولة.

كما تعرف على أنها كل هيئة قانونية متصلة في شخص مادي أو معنوي، تتخذ قراراتها في ظل استقلاليتها المالية وتنتج سلعا وخدمات³.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة عبارة عن كيان معنوي أو شخصية اعتبارية لها الاستقلالية المالية وحرية التصرف والقرارات في الإنتاج وتوزيع الخدمات وحرية التصرف في الأموال والاستثمار.

يتجه هذا التعريف إلى وصف المنظمة بأنها عون اقتصادي واجتماعي لها الاستقلالية المالية تقوم بتجميع أو تتجمع بداخلها موارد مالية ومادية وبشرية لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة لخدمة أهداف المجتمع في وقت مناسب ومكان مناسب وهي بذلك تشكل نظام اقتصادي واجتماعي.

فالمؤسسة إذن عبارة عن عون اقتصادي واجتماعي يتم فيها تنسيق عوامل النتاج لغرض انتاج سلع وخدمات لتلبية احتياجات وطلبات المجتمع في الأسواق حيث يتقاسم الأفراد السلطات فيها وتوزيع المهام، وفق قدرات وإمكانات تحوز عليها حيث تقدم المفاهيم السابقة مفاهيم ساكنة حول المؤسسة ذات بعد داخلي (الإنتاج ثم الاستهلاك).

¹ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصادية المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة المالية، ط3، 2006، ص28.

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 1998، ص11.

³ Jean longate et jacque muller , economie d'entreprise, dunod, paris, 2004, p1.

المطلب الثاني: تطور مفهوم المؤسسة.

إن المفاهيم الحديثة تتجه إلى مفاهيم جديدة وفق تطورات المحيط حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح على البيئة الخارجية عكس الاتجاه الكلاسيكي الذي يركزون الواقع الداخلي للمؤسسة (النظام المغلق) حيث يتجه المديرون إلى تعظيم العملية الإنتاجية من خلال حشد الموارد البشرية اللازمة للإنتاج (مدرسة العلاقات الإنسانية)، فكل هاته الاهتمامات بالمحيط الداخلي أفرزت توجهات حديثة في مفاهيم المؤسسة الاقتصادية المفتوحة (المؤسسة كنظام مفتوح) حيث التغذية الكلية تساهم وبسرعة في تعديل مخرجات المؤسسة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وبالتالي ضمان استمراريته في الأسواق وتميزها عن غيرها من المنافسين لها في نفس القطاع.

المطلب الثالث: تأثير المحيط على المؤسسة.

1. العامل البشري: تشكل الموارد البشرية أحد المدخلات الأساسية في العملية الإنتاجية من حيث التسيير، الإنتاج واتخاذ القرارات فالمؤسسة تزداد فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية، ومصدر أرباحها بفعل الكفاءات والمهارات التي تحوز عليها، فهي مصدر للابتكار واتخاذ الخطط الصحيحة وقراءة جيدة لتحولات المحيط التنافسي الذي تعيش فيه بفعل كفاءة مديريها.

فالكثير من الدراسات ترى أن نجاح المؤسسة يعني حسن اختيار أفرادها وفشلها هو سوء اختيار الأفراد، فمستويات التعليم وأنماط التدريب وتطور المهن وزيادة فرص تأهيل الأفراد كلها لها انعكاسات على نمو وتطور المؤسسة.

2. المواد الأولية: تشكل المواد الأولية مصدرا مهما لنجاح المؤسسة في الأسواق حيث المؤسسات الحديثة التي تحاول تلبية رغبات الزبائن وتفضيلاتهم من خلال ترجمة ذلك إلى قرارات وأفعال في الميدان، فجودة المواد الأولية تعني جودة مخرجاتها وجودة منتجاتها وخدماتها المختلفة وبالتالي فالمحيط له تأثير كبير على حاضر ومستقبل المؤسسة، ويتطلب ذلك البحث عن مصادر المواد الأولية بالتنوع الجيدة.

3. التطورات التكنولوجية: يشكل التطور التكنولوجي أحد العوامل المهمة في تأثيرها على المؤسسة، سواء من حيث تقنيات الإنتاج أو تقنيات التسيير، فالمسيرة للواقع التكنولوجي تفرض على المؤسسة أن تتمتع باليقظة تجاه محيطها التكنولوجي (اليقظة التكنولوجية).

فالمؤسسات الحديثة تتجه إلى عصنة أدوات الإنتاج أو ما يعرف بالتجديد التكنولوجي الذي له دور كبير في زيادة الإنتاجية وسرعة التوصيل وسرعة الإنتاج، فالتطورات التكنولوجية تمثل طفرة كبيرة في المؤسسات الحديثة وهي رهانات على المؤسسة اكتسابها والاستثمار فيها.

4. نمو شبكة النقل والمواصلات: حيث يؤدي توفر شبكات النقل (السكك الحديدية، المطارات وغيرها) مؤهلات إضافية لنمو المؤسسات وتطور أرباحها وتواجد منتجاتها وتوسعها جغرافيا فكلما توسعت البنية التحتية كلما زادت الحركة التجارية للمؤسسات الاقتصادية.

المطلب الرابع: تأثير المؤسسة على المحيط.

تساهم المؤسسة في التأثير على المحيط الذي تنشط فيه من خلال العناصر التالية وجوانب التأثير ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي:

1. الآثار الاجتماعية:

- زيادة فرص التشغيل: وهو الدور الاجتماعي والأساسي بعد الربح، فالمؤسسات اليوم هي مكان للقضاء على البطالة (بطالة الأفراد) ومكان لإنتاج السلع والخدمات، وكلما توسعت المؤسسة، وزادت استثمارها، كلما انعكس ذلك على زيادة فرص التوظيف وتقاسم الأرباح.
- تطوير أنماط الاستهلاك: تقوم المؤسسة بتوجيه منتجاتها إلى المستهلكين ليسوا مجتمعين، فتقوم بتجزئتهم حسب التواجد الجغرافي وتحاول دراسة أنماطهم الاستهلاكية فالمستهلك الياباني يختلف عن المستهلك الغرب وأوقات الاستهلاك تختلف من بلد إلى آخر.
- فالحملات الاشهارية المغربية وتخفيض الأسعار والرعاية للمنتجات كلها أدوات تؤثر بها المؤسسة على محيطها ومستهلكيها سواء لزيادة الاستهلاك أو لزيادة الشراء.
- بناء علاقات اجتماعية: تؤدي المؤسسات اليوم دورا اجتماعيا تفاعليا بداخلها فهي تسعى إلى إقامة تجمعات عمالية خاصة المؤسسات ذات الحجم الكبير، وبالتالي يسهل الولاء لها، من خلال التنظيمات السائدة والقوانين التي تحكمها.
- تدعيم البحث التكنولوجي: إن الأبحاث التي تخص تطوير القطاعات مركزها الأساسي المؤسسات الاقتصادية التي من المفترض أن تضم وحدات للبحث والتطوير وتقوم بتمويلها سواء ماليا أو عن طريق استقطاب أحسن الكفاءات لديها.
- فالأهداف الاقتصادية تظل مرهونة بحجم الأموال التي تخصصها أو تساهم بها المؤسسات الاحتكارية في دفع عجلة الابتكار والبحث والتطوير من خلال المخابر البحثية التي تحوز عليها.
- إن تلك الأبحاث تشكل في النهاية براءات اختراع تساهم في تشكيل قوة اقتصادية للبلد الذي تنشط فيه تلك المؤسسات وبالتالي المساهمة في العائد الاقتصادي لها.
- ظهور التجمعات السكانية: يؤدي إنشاء المؤسسات ومختلف نشاطاتها إلى ظهور مناطق صناعية مأهولة بالسكان، مما يساعد على نشوء حركية تجارية في تلك المناطق وتحديثها، وبالتالي زيادة مستويات الإنفاق فيها وتبادل السلع والخدمات، وبالتالي زيادة الحركية التجارية فيها والذي يسمح لتلك المؤسسات بتسويق منتجاتها واستمرارية نشاطها.
- تأمين الأفراد بعد التقاعد: تساهم المؤسسات الحديثة في تأمين التقاعد لأفرادها طيلة حياتهم من خلال الاشتراكات والاقطاعات من الأجور الذي كانوا يتقاضونها خلال مساهمهم المهني، وهي بذلك تؤمن الجانب الاجتماعي، فكلما ارتفعت أجورهم كلما زادت مساهمتهم في ذلك وبالتالي ضمان تمويل صندوق التقاعد.

2. الآثار الاقتصادية:

- تطوير التنمية: تساهم المؤسسات الاقتصادية في دفع عجلة التنمية في أي بلد من خلال المشاركة في تطوير البيئة التحتية لأي بلد من مدارس، ومستشفيات وبناء الطرق والمطارات، فالكثير من المؤسسات ومن خلال أرباحها تساهم في تطوير التنمية وتوظيف جزء من مداخيلها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تمويل برامج التنمية الوطنية.
- توفير موارد مادية ضريبية: تساهم المؤسسات في خلق موارد مالية للإقتصاد الوطني من خلال دفع الضرائب والأتاوات المختلفة فضلا عن التصدير إلى البلدان الأخرى، فهي تساهم في خلق موارد مالية إضافية للدولة.

- تدعيم القطاعات: وهو شيء ضروري بالنسبة لتلك المؤسسات التي تساهم في خلق التواصل بين قطاعات تعتمد على مخرجات ومدخلات بعضها البعض، فالقطاع الفلاحي يحتاج إلى مؤسسات القطاع الصناعي لزيادة مردوديته، والقطاع الصحي يحتاج أيضا إلى القطاع الصناعي لتطويره.

3. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- تتميز المؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن حجمها، طبيعة نشاطها عمومية أو خاصة بالصفات التالية¹:
 - للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من واجباتها ومسؤولياتها.
 - القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
 - أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كافٍ وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
 - التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.
 - ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو المزج بينهما.
 - لا بد أن تستجيب المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها وتتفاعل معها.
- فكل هاته الخصائص تمكن المؤسسة الاقتصادية أن تكون أكثر تحقيقا للجدوى الاقتصادية، كما تتيح لها التواجد في الأسواق من الاستعلام عن من فيها ومعرفة زبائنها جيدا كما أن الخصائص السابقة تجعل المؤسسة أكثر ذكاء في تعاملها مع التغيرات البيئية والمتابعة المستمرة لمحيطها الداخلي والخارجي وتكون أكثر تكيفا مع رغبات الزبائن عن طريق المراقبة المستمرة والدائمة والاستعلام خاصة المؤسسات الحديثة التي تريد الدفاع عن وضعها التنافسي من خلال عمليات التجديد والابتكار المستمر في عملياتها ومنتجاتها وأسواقها وبالتالي ضمان نموها وديمومتها حتى في فترات الاضطراب من خلال حشد الموارد المالية والكفاءات الداخلية التي تحوز عليها.

المبحث الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم محيط المؤسسة.

تشير العديد من الكتابات في مجال التسيير أن بيئة المؤسسة برزت كعوامل حيوية في العقود الأخيرة ومحدد أساسي لنجاح وإخفاق المؤسسات نظرا للتفاعلات المتباينة على درجة تأثيرها وعلى توجيه الكثير من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة وصعوبة البعض في التأقلم معها.

ويقدم محمود أبو بكر مصطفى مفهوم لبيئة المؤسسة "على أنها الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتفاعل معه لتحقيق أهدافها وتشمل مجموعة التغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة أو رقابة المؤسسة"².

ويقدم هذا المفهوم حيز مكاني أو إطار يتفاعل في المؤسسة مع التغيرات ويخضع للقيود التي يفرضها ذلك الإطار والذي يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه حسب درجة قدرتها على استعمال وسائلها لجعله خاضعا لسيطرتها.

¹ عمر صخري، اقتصادية المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2007، ص24 ص25 ص26.

² محمود أبو بكر مصطفى، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2020، ص162.

كما يقدم فيليب غولرميك إطارا آخر لمفهوم محيط المؤسسة بالقول بأنه "دائرة الفاعلين الاقتصاديين التي تتواجد المؤسسة في مركزها وتتفاعل المؤسسة مع هؤلاء الفاعلين الذين هم شركاء اقتصاديين ينجم عن أي عملية تبادل معهم تدفقات اقتصادية أو حقوق وواجبات¹.

ويشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة تتواجد في محيط فيه شبكة من التفاعلات والعلاقات تمثل نواتها حيث تسمح لها تلك العلاقات أن تنمو وتتطور وتبادل المنافع معهم في شكل تدفقات مالية وتخضع للقوى التي تحيط بها وتعمل في ظل التشريعات الموجودة.

ويشير عبد الرزاق بن حبيب إلى أن بيئة المؤسسة عبارة عن مجموعة من عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابا أو سلبا².

إذن المفاهيم السابقة تؤكد أن بيئة المؤسسة ذلك الوسط الذي يتميز بمجموعة قوى تؤثر عليها لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتؤثر عليها من خلال الفرص والتهديدات التي تحد وتعتقد من تطورها.

المطلب الثاني: خصائص محيط المؤسسة.

يتميز محيط المؤسسة بأنه أكثر عدوانية وأقل استقرارا فالتطورات الحديثة والتغيرات التكنولوجية أفرزت خصائص معادية للبيئات المستقرة التي ظلت المؤسسة تنشط فيها لعقود، فالاتجاهات الحديثة تشدد على ضرورة فهم المؤسسة للمحيط الذي ينشط فيه ومحاولة استخدام أدوات لاستشرافه والتأقلم معه فقد تتميز البيئة بدرجة تعقيد وعدم التأكد والديناميكية وعموما تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

1. **التعقد:** يشير التعقد إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة ومكوناتها وعدم تجانسها (علاقات قد تكون متعارضة أو مترابطة وتنوع الأنشطة المرتبطة بعمل المؤسسة³.
2. **عدم التأكد:** وهي أهم خاصية التي لاقت اهتمام الباحثين حيث يرى لورش ولورنس (lourch et lourence) أن عدم التأكد البيئي هو عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية، كما يواجهون تهديدات وصعوبات في التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية حيث يؤدي عدم التأكد إلى زيادة مخاطر فشل المنظمة.
3. **الديناميكية المستمرة:** وتشير إلى أن بيئة المؤسسة غير ثابتة وتتغير باستمرار بفعل عوامل كثيرة ومتنوعة ويحمل هذا التغيير فرص وتهديدات، حيث يؤدي ذلك التغيير والديناميكية إلى اضطرابات بيئية وعم ثباتها إلى ارتفاع درجة المخاطرة.
4. **العدوانية البيئية:** تشير العدوانية البيئية إلى ارتفاع درجات المخاطرة وارتفاع الضغوطات التي تعمل فيها المؤسسة كوجود منافسة سعرية قوية مثلا، وهو ما يقوض جهود المؤسسة في السوق واستمرار تواجدها.

¹ Philippe Guillermic, la gestion d'entreprise pas à pas, vvibert, paris, 2015, p13

² عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013، ص 37.

³ منصف بن خديجة، البيئة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، 2006، ص 17.

إن تلك الخصائص سالفة الذكر تفرض على المؤسسة تحليل جيد لمكونات بيئتها وأن بقاءها واستمرارها يتوقف على الأقل في المدى البعيد على معرفة بيئتها الخارجية والداخلية حيث أن تلك البيئات تجود عليها بالفرص والتهديدات وتضعها أمام الرهانات التالية:

- محددات وعوامل نجاح المؤسسة تفرضها البيئة الخارجية.
- قدرات وضعف المؤسسة الداخلية تشكل مصدر قوة لها في التكيف.
- استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تساعد على التأقلم والتكيف وعدم الاستجابة لها يضع المؤسسة في مشاكل استراتيجية لها تأثير على مستقبل المؤسسة.
- فهم ومعرفة البيئة يمثل مصدرا للفرص والتهديدات وشرطا أساسيا للتحكم فيها.
- كما أن فهم المؤسسة لبيئتها يؤدي إلى التقليل من الاضطرابات البيئية بفعل خلق آليات وأساليب للتكيف من خلال حشد مواردها وتسييرها بطريقة استراتيجية والذي يسمح في النهاية بتشكيل خريطة مستقبلية لتتحرك المؤسسة ضمن الإمكانيات المتاحة والفرص الخارجية، فإن استراتيجية المؤسسات وسلوكاتها عبارة عن ردود أفعال للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية عن طريق التكيف والتأقلم معها إذ هي أرادت البقاء والاستمرار¹.

المطلب الثالث: تصنيف محيط المؤسسة.

قدمت العديد من التصنيفات لبيئة المؤسسة فمنها من يصنفها حسب درجة الاستقرار، ومنها من يصنفها حسب درجة التعقد، ومنها من يصنفها حسب درجة الاضطراب فتشكل المؤسسة ميزتها وقدرتها ودرجة السيطرة التي تتمتع بها اتجاه تلك البيئة ويقدم الركابي التصنيفات التالية²:

1. البيئة الهادئة العشوائية: تتصف هذه البيئة بالاستقرار وتتوزع عناصرها بشكل عشوائي، وليس هناك علاقات منتظمة بينهم، فهي لها ارتباطات ضعيفة بين عناصرها وتستطيع المؤسسة التكيف معها كوحدات منفردة وصغيرة، حيث عادات وتقاليد المستهلكين والسوق كلها عوامل مستقرة.
2. بيئة هادئة مجتمعة: وهي بيئة مستقرة، مكوناتها بطيئة التغير، يمكن التنبؤ بها، الموارد في هذه البيئة لا توزع عشوائيا بل يمكن التركيز على أماكن أو عناصر معينة.
3. بيئة قلقة متفاعلة: بيئة المنظمة هنا تتصف بالديناميكية وغير مستقرة تفرض على المنظمة تحديد الهدف التنظيمي ولها حرية السلطة والتصرف في اتخاذ مبادرات ومواجهة التحديات التنافسية وبتر ردود الأفعال.
4. البيئة الهائجة أو المضطربة: وتتصف بنشوء قوى متحركة (ديناميكية)، حيث يصعب فيها التنبؤ بالتغيرات والقوى مثل: زيادة عدد المؤسسات، قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمواجهة التحديات التنافسية.

فالتغيرات المفاجئة في هذا النوع تهدد الاستقرار واستمرارية المؤسسة خاصة التغيرات التكنولوجية وظهور منافسين

جدد.

¹ الشريف حمزوي، مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال، مجلة التواصل، العدد 9، جوان 2002، ص ص 55-56.

² كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2014، ص 121.

إن المؤسسات الحديثة تغيرت بيئتها بفعل التطورات التكنولوجية وتغير عادات المستهلكين، وتطور أشكال المنافسة في الأسواق، إضافة إلى انتقال المركز التنافسي للمؤسسات من التركيز على المحيط الخارجي إلى التركيز على البيئة الداخلية كمصدر دائم للتميز والتفرد فضلاً عن الاستراتيجيات المطبقة والخبرات التي تحوز عليها في مجال تعاملها مع محيطها الخارجي وقدرة المسيرين على التعلم التنظيمي، فالبيئة ليس معطاة بل يتم صناعتها من القادة والعمال والكفاءات التي تحوز عليها.

جوهر التسيير الاستراتيجي الحديث الذي يحاول فك الارتباط بين المؤسسة وبيئتها الخارجية عن طريق الإستراتيجيات الاستباقية والتغيير الاستباقي وتحديث الاستراتيجيات على اعتبار أن المؤسسات الأكثر ابتكاراً هي المؤسسات التي تقوم بالتغيير والتحضير له وحشد الإمكانيات اللازمة له والاتجاه للسيطرة أكثر.

فالمؤسسات باختلافها يتوقف درجة تأثير البيئة عليها حيث قدراتها وسلوكياتها ورؤيتها للأحداث من خلال القراءة الجيدة لمسيرها والخبرات التي يتمتعون بها والأحداث الماضية التي تعتبر كمرجع أساسي لنطاق التعقد وحجم ودرجة التغيير وقوة هياكلها وثقافتها.

كأدوات توظيفها لخلق بيئة تساعد المؤسسة على الاستمرار، "فالاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تكون مرتبطة ومكملة للاستراتيجيات السابقة لأن المؤسسة تكون قد اكتسبت مهارات وأفعال مارستها عبر مرور الزمن تجعلها تواجه بيئتها بقوة"¹.

المطلب الرابع: مكونات محيط المؤسسة.

تشكل بيئة المؤسسة كل ما يحيط بها من متغيرات داخلية وخارجية تقع خارج حدود المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها، وتعددت مكونات بيئة المؤسسة بين ما هو داخلي وبين ما هو خارجي (عام وخاص).

1. البيئة الخارجية: وتشمل مستويين هما البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) فهي تشمل كل القوى الخارجية التي لها تأثير على المؤسسة.

- البيئة الخارجية العامة: يرى gerloffin أن "البيئة العامة تشمل مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتأثيرها بشكل مباشر"². وتشمل ما يلي:

➤ المتغيرات الاقتصادية:

وتشمل الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل هذه المتغيرات مجموعة من المؤشرات ينبغي على المؤسسة متابعة تطورها وهي³:

- قيمة الدخل الوطني.
- معدلات الطلب والتضخم.
- السياسات النقدية والمالية للدولة.
- أسعار الفائدة.

¹ الشريف حمزاوي، مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² صالح عبد الرضا رشيد، دهيش جلال، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، 2018، ص 10.

³ ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 95.

- المناخ للاستثمار.

➤ المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تلعب هاته المتغيرات دورا بارزا أساسيا في المؤسسات سواء في الطلب على منتجاتها خاصة مستقبلا فضلا عن عادات وتقاليده المجتمع التي تعمل فيه المؤسسة وتتمحور حول حجم السكان وتركيباتهم العمرية، أنماط الحياة، معدلات التعليم، الطبقات الاجتماعية، وتركيبه الأسر.

➤ المتغيرات التكنولوجية:

تشكل هاته المتغيرات دفعا كبيرا للمؤسسة في تكوير منتجاتها وتحسين خدماتها وبالتالي إيجاد نوع من التميز وخفض التكاليف بفعل الآلات أو في إيجاد وسائل جديدة أو طرق جديدة سواء في التنظيم أو الإنتاج، فرغبات المستهلكين وصراع المنافسين في الأسواق يدعو إلى تقديم أنواع جديدة من السلع والخدمات وهذا يعني استخدام تقنيات حديثة في المستقبل في التشغيل¹.

فمواكبة التغيرات التكنولوجية في الأسواق الدولية يشكل بوابة السبق في الأسواق ذات الكثافة التنافسية ويمنح تميز المؤسسة ويجب أن تركز المؤسسة على المتغيرات الآتية:

- تأثير التكنولوجيات الجديدة، دورة حياة التكنولوجيا.
- التغيرات التكنولوجية السريعة.

➤ المتغيرات السياسية والقانونية والتشريعية:

حيث تؤثر هاته المتغيرات على أعمال المؤسسة من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها مما يمكن للمؤسسة الاستفادة من المزايا التي توفرها تلك القواعد التشريعية.

فالبنيات السياسية المستقرة تمنح تسهيلات أكثر للاستثمار والاعفاءات الضريبية وغيرها. وقد تكون تلك التشريعات أو الآليات منافية لأعمال المؤسسة كقوانين حظر الاستيراد وغيرها وجمعيات حماية المستهلك.

حيث ظهر حديثا الاهتمام بالبيئة الطبيعية والانتاج الأخضر والمنتجات الصديقة للبيئة والذي فرض على المؤسسات تحمل الكثير من المسؤولية الاجتماعية خاصة درجات التلوث "حيث على المؤسسة أن تكون على دراية بالأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث"².

➤ متغيرات البيئة الدولية:

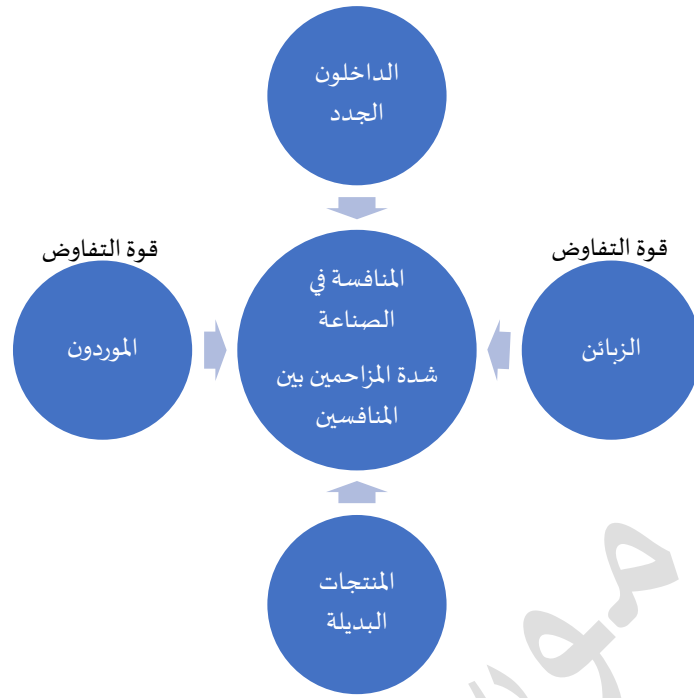
وتشمل مختلف التكتلات الاقتصادية التي تريد المؤسسة الدخول عليها (كالسوق العربية المشتركة، منظمة الأوبك) حيث على المؤسسة أن تكون على دراية بتشابك العلاقات الدولية والمزايا التي تمنحها لها تلك التكتلات الإقليمية.

- البيئة الخارجية الخاصة: وتشمل بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية التي لها تأثير كبير على جاذبية الصناعة التنافسية في نفس القطاع الذي تشتغل فيه المجموعة من المؤسسات وتشمل عوامل خمس حددها PORTER كما يلي:

¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012، ص 249.

² الطاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص 153.

الشكل رقم (01): نموذج القوى الخمس porter.



Source : M.porter (1999) : l'avantage concurrentiel , dunod , p 15.

يقدم نموذج porter تفسير للقوى الخمسة التي تؤثر على نشاطها وهي¹:

➤ المزااحمة بين المنافسين في الصناعة:

تزداد حدة المنافسة بين المنافسين في نفس الصناعة من خلال عدة أشكال (تخفيضات سعرية، خراجات ما بعد البيع) ويؤدي كل ذلك إلى تدهور القطاع، وقد تغادر بعض المؤسسات فكثافة المنافسة داخل القطاع تحكمها عوامل هيكلية: نمو الصناعة، نسبة التكاليف، تركز المنافسين، وغيرها.

➤ تهديد الداخلين الجدد (المنافسين المحتملين):

إن المنافسة لا تتركز على المنافسين الحاليين، بل الداخلين الجدد إلى السوق أو المنافسين المحتملين الذين بإمكانهم تغيير قواعد اللعبة والمنافسة لصالحهم من خلال القدرات والموارد المميزة لديهم فقد يعتمدون على تخفيض الأسعار مما يسبب تكاليف للمؤسسات الأخرى حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة حواجز الدخول.

➤ تهديد المنتجات البديلة:

يعمل المنافسون على طرح منتجات بديلة تحل محل منتجات المؤسسات الفاعلة في القطاع حيث تؤثر على مردوديتها. مثلاً الأسعار التي يدفعها المستهلك في المنتجات البديلة وبالتالي تقلص أرباح المؤسسات الأخرى.

➤ قوة مساومة الموردین:

يشكل الموردون تهديداً للقطاع من خلال ضغوطات رفع الأسعار، تقديم مواد أولية ضعيفة الجودة، ويشكلون قوة ضغط إذا كانت منتجات الموردین عنصراً مهماً للمؤسسة أو قادرين على التكامل الخلفي.

¹ تشارلزهر، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة عبد العزيز الرفاعي، سيد أحمد المتعالي، دار المريخ، الرياض، ج 2، 2001، ص 146.

➤ قوة مساومة الزبائن:

تشكل قوة مساومة الزبائن تهديد تنافسي كبير من خلال فرض أسعار منخفضة والتطلع إلى تلقي خدمات أفضل. ويكون المستوى أكثر قوة في حالة:

- عرض الصناعة مؤلف من شركات صغيرة، المستثمرين قليلو العدد

- عندما يقوم المستثمرون باستيراد كميات كبيرة وبالتالي الضغط والمساومة.

2. البيئة الداخلية: تشير الكثير من الدراسات الاستراتيجية أن المتغيرات التي تمثلها البيئة الداخلية تتوزع بين الهيكل التنظيمي الوارد، الثقافة التنظيمية¹.

ويرى CERTO أن البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل في مجموعة المكونات والعوامل والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية².

فالبيئة الداخلية تمثل كل الأنظمة وإجراءات العمل ونمط القيادة والعلاقات السائدة وأنظمة الاتصال وكل ظروف العمل الداخلية والموارد المادية وغير المادية. فهي تشكل قدرات داخلية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وتشكل نقاط قوة للبعض وضعف للبعض الآخر وتستطيع من خلالها المنظمات تحقيق مزايا تنافسية وتعمل المنظمات الحديثة على تطوير تلك الموارد وإبقائها ضمن محيطها الداخلي.

المبحث الثالث: مظاهر تحولات محيط المؤسسة والسلوكات الاستراتيجية اتجاه البيئة.

المطلب الأول: مظاهر تطور محيط المؤسسة.

خلال القرن الواحد والعشرين (21) أصبحت المؤسسات بمختلف أحجامها تعيش تحولات سريعة وعميقة أجبرتها على التعامل مع البيئات الجديدة والمتجددة أكثر من ذي قبل فظهرت منتجات جديدة وزيادة حدة المنافسة إن لهذه التحولات نتائجها السلبية على المؤسسة، بل امتدت لتمس جميع وظائف المؤسسة ومجالات نشاطها، وهو ما يفرض عليها ضرورة مواكبة هذه التحولات، فتلك التحولات والتقلبات تجعل محيط المؤسسة أكثر تعقيدا وأشد عدوانية وخطورة وتضع المسيرين في حالة عدم اليقين للأسباب التالية:

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.
- اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها.
- جاذبية القطاع وسهولة الدخول للصناعة.
- ضغوطات المنظمات الدولية.
- التطور التكنولوجي والمعرفي.
- تصغير حجم المنظمات، فقدان الميزات العمالية.

إن التحديات السابقة الذكر تتطلب من المؤسسة الاقتصادية اتخاذ سلوكات حول مجازاة تقلبات المحيط فالمؤسسات أصبحت مجبرة على سبق الأحداث (Proactive) والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد لإحداث التغير وهو ما يعرف بالسلوكات الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر ليونة (Flexibilité) من خلال

¹ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تنظيمية، الإسكندرية، 2000، ص 169.

² محسن الغالي، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متفاعل، دار وائل، الأردن، ط5، 2015، ص 283.

المسيرة الداخلية والخارجية لمحيطها ومحاولة تجديد مواردها وهياكلها وبنيتها التنظيمية لتكون أكثر قدرة على استباق الأحداث ومن مظاهر تطورات محيط المؤسسة ما يلي:¹

المطلب الثاني: التحولات الخارجية.

1. تنامي تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

إن التكنولوجيا المعاصرة حملت لنا قيودا وتهديدات أكثر مما حملت لنا فرصا، هاته التهديدات ناتجة عن عدم تدارك المؤسسات لهاته الطفرة الجديدة التي تظهر في نظم الانتاج الإدارة التسويقية وبالتالي زيادة تعميق الفجوة بين الأخذ بها وتركها.

"فتكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات حيث أن معدلات الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استمرت في تكنولوجيا المعلومات وفي توزيع الإدارة والتنظيم"².

فالمعلومات التي توفرها هاته التكنولوجيا تساعد في التأثير على إنتاجية المؤسسة والتعرف على الأسواق والمستهلكين وتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي يصبح انتاج المؤسسة بوتائر مطردة مع زيادة إدخال التكنولوجيا فضلا على تطوير المنتج، وزيادة المبيعات والتأثير على العمليات التسويقية من خلال اختصار المسافات وتجاوز الحدود المكانية. "حيث مكنت الانترنت من أن تصبح مكانا للتسوق يمكن من خلالها المستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء عبر الانترنت"³.

فهاته التكنولوجيا تسمح للمستهلك بتفحص السلع ومختلف مواصفاتها وأسعارها في كل بقاع العالم وبسرعة وبتكلفة قليلة بالمقارنة مع الوسائل التقليدية (السفر، الزيادات، إقامة المعارض).

2. عالمية التجارة والجودة:

يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية حاليا، حيث تعد الجودة هدفا استراتيجيا داخل معظم المؤسسات الصناعية والخدمية، وبات من الضروري على المؤسسات تحسين قدراتها التنافسية من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتج، وتقليص شكاوي العملاء، وكسب رضاهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، حيث أصبحت الجودة كعامل لولاء المستهلكين فلم تعد المنافسة مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت في اقتصاد جديد معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز وهي مبادئ فرضتها عولمة التجارة وحركة تحرير التجارة الخارجية والانضمام إلى (OMC) وفتح الأسواق وقواعد المنافسة⁴.

¹ بخاخشة موسى، إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة عنابة، 2015، ص 164.

² علاوي عبد الفتاح، القري ع الرحمن، 2005، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل استراتيجية في اقتصاد المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 12 و 13 نوفمبر 2005، ص 322.

³ نفس المرجع السابق، ص 323.

⁴ بخاخشة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 166.

المطلب الثالث: التحولات الداخلية.

1. التحول من التنافس المادي إلى التنافس غير المادي:

إن المنافسة اليوم لم تبق صناعية، وإنما تحولت نحو المنافسة عن طريق المعارف والمعلومات، وأصبح البعد اللامادي يمثل مركز استراتيجيات المنافسة¹.

فإذا كانت المؤسسات قد حققت نجاحات في الماضي اعتماداً على الهيئات الطبيعية، فإن الاقتصاديات الحديثة تعتمد على الاستثمار في الأصول غير المادية وغير الملموسة وفي مقدمتها المعارف المختلفة كدعامة جديدة للتنافسية المؤسسة هذه التنافسية أصبحت ترتبط بالتراكم المعرفي وحجم الانفاق على البحث والتطوير خلافاً للصناعات السابقة ذات الاعتماد على الرأس المال العادي ورؤوس الأموال.

لقد أضى الاستثمار اللامادي يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي (التجهيزات والمعدات) وهو ما يفرض صناعة فضاء للمؤسسة حيث ذهبت العديد من الدراسات إلى القول أن المؤسسات الاقتصادية المعتمدة على المعرفة يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار، وأصول فكرية، ومثل هاته الأصول أصبحت من الدعائم الأساسية لاستمرار المنظمة في مجال الأعمال خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تفوق الأفكار والمواهب المبدعة قيمة الثروات والموارد المادية للمؤسسة².

2. التحول نحو المنظمات المتعلمة (OAP):

يشير مصطلح المنظمات المتعلمة إلى المنظمات التي طورت القدرة على القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة من خلال تعديل سلوكياتها وتحسين عملياتها باستمرار خاصة مع ظهور كتاب 1978 argirs والذي اعتبر أن المنظمة المتعلمة هي التي تدعو إلى توسيع معارفها وتبادلها وتجديدها باستمرار³.

فتطور بيئة المنظمة التنافسية جعل المنظمات تبحث عن وسائل لزيادة تعلمها من أجل اكتساب المعارف والاحتكاك أكثر بالزبائن للتعلم منهم.

فالاضطرابات البيئية جعلت المدراء يعيدون النظر في دور الأفراد في المؤسسة باعتبارهم حاملين هذا التعلم "فالشركات لم تعد تكتفي بالتعلم، وإنما تبحث عن الطرق والأساليب التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق وتحويل ما تعلمته إلى منتجات وخدمات أو علاقات أو عمليات محسنة أو جديدة تصل بها إلى السوق بشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون"⁴.

فالمنظمات المتعلمة توفر للمؤسسة عمليات ابتكار واسعة نتيجة الاكتساب الدائم للمعرفة وبالتالي تكيف قدرة المؤسسة نحو الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

¹ بخاخشة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 168.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2015، ص 62.

³ بخاخشة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 243.

⁴ نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 243.

فالمنظمات الحديثة ستكون أحد الأدوات التي تتميز بالتراكم المعرفي والممارسات الأفضل في الابتكار التسويقي، الابتكار الجذري، وبالتالي السرعة للدخول إلى الأسواق وما هو ما اصطلح عليه شومبيتر (SCHUMPETER) بالتعلم الأسرع ولا ربح إلا ربح المبتكر الأول وأن هذا الربح يتسم بالعمر القصير.

فالمنظمات المتعلمة تكون منظمات يقظة وأكثر ذكاء لتصبح لها القدرة على ادماج الأحداث الخارجية وبالتالي مواجهة الأخطار التي تتعرض لها.

المطلب الرابع: السلوكات الاستراتيجية للمؤسسة اتجاه محيطها.

تتبع المؤسسة مجموعة من السلوكات تجاه بيئتها، ويخضع ذلك إلى ذكائها، وقدرتها على تحسين بيئتها وطموحات سيرها في عمليات التغير واستباق الأحداث، القراءة الجيدة لتأثير مجموعة المتغيرات، وشبكة المعلومات وحجم القدرات التي تتمتع بها وتشير الكتابات في مجال التسيير أن سلوكات المؤسسة تشمل (استراتيجيات سلبية، استراتيجية رد الفعل، استراتيجيات مبادرة، استراتيجيات الترتيب).

1. الاستراتيجيات السلبية (Les Stratégies passives):

وهي أحدث السلوكات غير المرغوبة وتتبعها المؤسسات التي لا تكتث لما يدور حولها من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها، فهي لا تتفاعل معها اطلاقاً وتحاول النوم على إنجازاتها السابقة، "فهاته المؤسسات لا تملك تقريباً استراتيجية واضحة ترشدها في اتخاذ قراراتها وتحميها من رياح المنافسة والمناخ الشديد العداء¹.

تعيش هاته المؤسسات نوع من الاغتراب البيئي مما يجعلها غير قادرة على التكيف واتخاذ القرارات بسبب الخوف من التغير فهي لم تقم بالإمكانيات والقدرات اللازمة لمعرفة ومواجهة التمديدات التي تحيط بها والفرص المتاحة أمامها.

2. استراتيجيات رد الفعل (Les strategies réactives):

وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة ورد الفعل اتجاه التغيرات البيئية حيث تتصرف هاته المؤسسات بأنها مرنة اتجاه بيئتها ومتحركة أكثر بفعل هياكلها التنظيمية ودرجة تحسن السوق الذي تعمل فيه "هاته الاستراتيجيات تتبعها المؤسسات التي تنتظر حدوث تغير وتحول في البيئة ثم تقوم بتبني سلوكات (استراتيجيات) معينة لمواجهة هذا التغير كنوع من رد الفعل اتجاه البيئة².

فسرعة رد فعل المؤسسة واستمراريتها في الأسواق يتحدد بفعل الإمكانيات الموجودة لديها وقدرتها على مواجهة تطورات بيئتها.

3. استراتيجيات المبادرة الاستباقية (Les strategies proactives):

تعتمد هاته الاستراتيجيات على القدرات التنظيمية التي تمنح للمؤسسة حرية المبادرة واستباق وإحداث التغيرات اللازمة قبل حدوثها "وتتبعها المؤسسات الاستباقية التي تؤمن بأنه غير كافٍ أن تكتشف التغيرات وتتعامل معها ولكن يجب توقع تلك التغيرات أو ربما تبادر لاحداثها، حيث المبادرة تتضمن تحديد الفرص الواجب انتهازها والتهديدات التي يجب تجنبها³.

¹ تريجو، زيمرمان، استراتيجية الإدارة العليا، ماهية وكيفية تشغيلها، ترجمة البرنس إبراهيم علي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 115.

² منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، 2006، ص 33.

³ نفس المرجع، ص 36.

فهماته الاستراتيجية أو السلوك يتطلب من المؤسسة التجديد والتحسين المستمر في العمليات، الإنتاج، والتواجد المبكر في الأسواق بفعل عمليات الابتكار.

4. استراتيجية الترقب (Les strategies préactives):

تتبعها المؤسسات التي تترقب نتائج المنافسين الآخرين سواء كانت بالإيجاب أو السلب، وتحاول اكتشاف المزايا في استراتيجيات المؤسسات الأخرى، وبالتالي الاستعدادة من أخطاءها وتصحيح قراراتها الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الصحيحة وهي بذلك تمنح للمؤسسة فرص تقليل التكاليف والأخطاء التي وقع فيها المنافسون الآخرون، وتقليل المخاطرة.

خلاصة الفصل:

إن التطورات التي تعيشها المؤسسة (بيئة) فرض عليها أن تكون أكثر ذكاء وقدرة على التعلم وتغير الأهداف حسب المعطيات والظروف (Flexibility) من خلال المسيرة الداخلية والخارجية لمحيطها وتحليل محيطها الداخلي والخارجي وتبني سلوكيات استراتيجية تتوافق مع الظروف التنظيمية لها ومحاولة استيعاب تطورات المحيط واستباق الأحداث، وخلق آليات للتكيف وبالتالي زيادة اندماجها أكثر في المحيط التنافسي والذي يفرض عليها أن تكون أكثر يقظة وجمع كافة المعلومات وقراءة جيدة لمسيرها والانفتاح أكثر على بيئتها التنافسية الشديدة التغير والتعقد والتنوع. فضلا عن الفرص والتهديدات التي تجود عليها.