الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة–

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

عنوان المذكرة

تحليل البيئة باستخدام مصفوفة pestel

دراسة حالة مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات (SBC)

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر أكاديمي في العلوم الاقتصادية

تخصص تحليل اقتصادي واستشراف

من إعداد الطالبة:

– نوار أسماء

إشراف الأستاذ:

أ. لقوي عبد الحفيظ

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
د. قحام وهيبة	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة–
د. لقوي عبد الحفيظ	مشرفا	أستاذ مساعد أ	جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة–
د. مسيعد مريم	ممتحنا	أستاذ محاضر ب	جامعة 20 أوت 1955 –سكيكدة–

السنة الجامعية: 2017-2018

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

اللهم انفعنا بما علمتنا، وعلمنا ما ينفعنا وزدني علما "

قال تعالى: " وقل ربي زدني علما "

ربي اشرح لي صدري ويسر لي أمري وأحلل عقدة من لساني

يفقهوا قولي

شكر وتقدير

أولا وقبل كل شيء الحمد والشكر لله عز وجل الذي وفقني ويسر لي إكمال هذه الدراسة وألهمني الصبر وتحمل عناء هذا المشوار.

أما بعد أتقدم بجزيل الشكر الى كل من:

- ❖ الأستاذ المشرف لقوي عبد الحفيظ لإشرافه على هذا العمل ولتقديمه بعض التوجيهات والآراء حول الموضوع
- ❖ كما أتقدم بشكري الخاص الى كل أعضاء لجنة المناقشة التي تبنت مسؤولية مناقشة هذه الدراسة.
- ❖ وأشكر كل من ساهم من قريب أو بعيد لإتمام انجاز هذا العمل المتواضع.

الاهداء

أهدي هذا العمل الى كل عائلتي، الكبيرة والصغيرة

وبالأخص الى والدي اللذان لولاهما لما وصلت الى هذه المرحلة واللذان رسما لي طريق النجاح طيلة مشواري الدراسي حفظهما الله ورعاهما وأطال في عمرهما (حبيبة وعبد الوهاب)

الى خطيبي الذي قدم لي يد العون أسأل الله أن يحفظه ويراعه (محمد الصالح)

الى أختي الوحيدة الغالية (أمال)

الى كل أخوتي وزوجاتهم وأبنائهم وبناتهم

الى اعز واقرب صديقاتي (رقية، شيماء، ياسمين،...)

الى كل زملائي وزميلاتي طيلة مشوار دراستي

الى كل أساتذتي الكرام منذ بداية مشوار دراستي الى نهايته

أسماء

قائمة المحتويات

العنوان	الصفحة
دعاء	
شكر وتقدير	
إهداء	
قائمة المحتويات	**III – I**
قائمة الأشكال	**IV**
قائمة الجداول	**V**
مقدمة	**أ – ج**
الفصل الأول: التحليل الاستراتيجي للبيئة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة	
تمهيد	7
المبحث الأول: مدخل الى بيئة المؤسسة	**8**
المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة	8
المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة	11
المطلب الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية	16
المطلب الرابع: أهمية دراسة وتقييم بيئة المؤسسة	20
المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في تحليل البيئة	**21**
المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية	21
المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاحها	26
المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية	28
المطلب الرابع: مراحل الإدارة الإستراتيجية	30

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة	33
المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار	33
المطلب الثاني: صناعة القرارات الاستراتيجة	35
المطلب الثالث: أبعاد وخصائص القرارات الإستراتيجية	37
خلاصة الفصل	39
الفصل الثاني: مصفوفة PESTEL وأدوات التحليل الاستراتيجي	
تمهيد	41
المبحث الأول: أهم الأدوات التقليدية في تحليل البيئة	**42**
المطلب الأول: التحليل الرباعي SWOT	42
المطلب الثاني: منهج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)	48
المطلب الثالث: طريقة مكتب الدراسات (مصفوفة (ADL))	53
المبحث الثاني: مصفوفة pestel	**56**
المطلب الأول: مدخل لمصفوفة pestel	56
المطلب الثاني: كيفية استخدام مصفوفة pestel	60
المطلب الثالث: تحليل عوامل **pestel**	63
المطلب الرابع: مزايا وعيوب مصفوفة **pestel**	71
خلاصة الفصل	73
الفصل الثالث: دراسة البيئة الخارجية لمؤسسة sbc باستخدام مصفوفة pestel	
تمهيد	75
المبحث الأول: عرض وتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة sbc	**76**

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة كوكاكولا	76
المطلب الثاني: أهداف المؤسسة	78
المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة من 2010 الى 2020	79
المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وإسقاط نتائجها على مؤسسة sbc	**80**
المطلب الأول: إعداد المقابلة	80
المطلب الثاني: استنتاج مصفوفة pestel للمؤسسة	85
خلاصة الفصل	86
الخاتمة	89
قائمة المراجع	92
الملاحق	
الملخص	

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	مستويات البيئة وترابطها	16
02	خطوات تحليل البيئة الخارجية	20
03	أوجه الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع البيئة	24
04	مستويات الاستراتيجيات	29
05	نموذج الإدارة الإستراتيجية	32
06	تحليل swot	43
07	مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BGC)	49
08	مصفوفة ADL المساعدة في الاختيارات الإستراتيجية	53
09	مصفوفة PESTEL	58
10	تغيراتPESTEL	59
11	حالات استعمال تحليل PESTEL	60
12	مراحل عملية تحليلPESTEL	62
13	العوامل السياسية الفرعية	64
14	العوامل الاقتصادية الفرعية	65
15	العوامل الاجتماعية الفرعية	66
16	العوامل التكنولوجية الفرعية	67
17	العوامل القانونية الفرعية	68
18	العوامل البيئية الفرعية	70
19	الهيكل التنظيمي لمديرية المبيعات لمؤسسة SBC	78

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	أهمية البيئة ودراستها بالنسبة للمؤسسة	20
02	مثال يوضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات	45
03	التحليلي الثنائي (النموذج الرباعي)	46
04	مصفوفة ADL وتوجهاتها الإستراتيجية	55
05	مصفوفة pestel لمؤسسة sbc	85

مقدمـــــــــة

مقدمة

أصبحت منظمات الأعمال في العصر الحديث محط أنظار الكثير من الباحثين والمهتمين بميدان الإدارة، نظرا للتحولات العميقة والسريعة التي يشهدها العالم اليوم، وذلك في مختلف المستويات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية والبيئية، وفي وقت كثرت فيه المؤسسات وزادت حدة المنافسة في مختلف القطاعات كان لابد على المديرين من القيام بدراسة وتحليل علاقة هذه المؤسسات مع بيئتها من أجل معرفة سبل التطور والريادة واحتلال مكانة جيدة في السوق، ومهما كانت طبيعة توجه المؤسسات نحو البيئة فإنها لا تتعدى التركيز على التأثير والتأثر بمكوناتها العامة والخاصة، وللسيطرة على هذه العلاقة يتطلب الأمر من الإدارة العليا التحلي بالقدر المطلوب من المعرفة الإدارية والخبرة في ميدان العمل.

وفي ظل هذا الواقع الذي تعيش فيه المؤسسات أصبح إتباع أساليب التسيير الحديثة ضرورة ملحة لكل مؤسسة، لأن بيئة الأعمال تتسم بشدة التعقيد والمنافسة وبالتالي أصبح البقاء صعبا جدا، فمن اجل وضع أهداف ورؤية مستقبلية واضحة للمؤسسة وجب على المؤسسة استخدام مجموعة من الأدوات للتحليل الاستراتيجي للبيئة، مما يساعد الإدارة على القيام باختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة لها ولظروفها وإمكانياتها، كل هذا يعكس صورة واضحة عن التغيرات الحاصلة في البيئة، وبالتالي سيكون الاختيار الاستراتيجي مبني على أساس المعرفة والدراية التامة بما يحدث من تغيرات في البيئة.

والمؤسسات الجزائرية حالها حال باقي المؤسسات لا يمكن أن تعمل بمعزل عن تلك التحولات التي تجعل من بيئة العمل أكثر تعقيدا، خصوصا بعد التخلي عن النهج الاشتراكي والتوجه نحو اقتصاد السوق الذي فتح مجالا للمنافسة، وعليه أصبح من الضروري التكيف مع هذه التغيرات البيئية لكي تستطيع المؤسسة الجزائرية رسم وبناء استراتيجياتها كغيرها من المؤسسات.

ومن هنا سنعرض في هذه الدراسة واحدة من أحدث الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، ألا وهي مصفوفة pestel التي تهتم وتعمل على دراسة مختلف متغيرات البيئة الخارجية الكلية.

وانطلاقا مما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة كالتالي:

- كيف يتم تحليل بيئة المؤسسة باستخدام مصفوفة pestel؟

❖ الأسئلة الفرعية:

وبصدد القيام بالدراسة يجب طرح بعض الأسئلة الفرعية حول الموضوع:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- ماهو دور الإدارة الإستراتيجية في تحليل بيئة المؤسسة؟

2- ما مدى مساهمة أدوات التحليل الاستراتيجي في دراسة وتقييم متغيرات البيئة؟

3- هل تستخدم مؤسسة كوكاكولا بسكيكدة مصفوفة pestel في تحليل بيئتها الخارجية؟

❖ فرضيات الدراسة

للإجابة على هذه الأسئلة الفرعية قمنا بوضع الفرضيات التالية:

1- تلعب الإدارة الإستراتيجية دورا كبيرا في تحليل بيئة المؤسسة وذلك من خلال جمع المعلومات عن كل من البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة.

2- تساهم أدوات التحليل الاستراتيجي بما فيهم مصفوفة pestel في مساعدة المدراء على اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

3- تعتمد مؤسسة sbc على مصفوفة pestel في تحليل بيئتها.

❖ الدراسات السابقة

عند إجراء هذه الدراسة إطلعنا على العديد من الدراسات التي تناولت مواضيع لها علاقة بالتحليل الاستراتيجي للبيئة، ومن بينها:

1- دراسة من إعداد الباحثة **مهشي زينب** تحت عنوان " تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية " والتي دارت إشكالية بحثها حول ما مدى تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي؟ ومن النتائج التي توصلت إليها ما يلي:

- تبين ان الدولة باعتبارها أحد العناصر الهامة في بيئة المؤسسة، لها تأثير كبير على أداء هذه الأخيرة، سواء على مستوى البيئة العامة من خلال ما تضعه من قوانين وتشريعات كقوانين الاستيراد مثلا.

2- دراسة من إعداد الباحث **حدفاني أمير** بعنوان " أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية " كانت إشكالية بحثه حول: ماهو أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسات الصناعية؟

ومن بين النتائج التي توصل لها خلال دراسته لهذا الموضوع:

- البيئة الخارجية معقدة ومتغيرة؛
- لاتخاذ قرار استراتيجي لابد من المرور بعدة مراحل متسلسلة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

❖ أهمية الدراسة

تتجسد أهمية هذه الدراسة من خلال تبيين الربط بين المؤسسة وبيئتها، حيث أن البيئة تعتبر كمرجع للمؤسسة، وتحليلها يسهل لمتخذي القرار عملياتهم، وتكمن أهمية هذه الدراسة في الحاجة المتزايدة للقيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة، من اجل مساعدة المؤسسة على الحفاظ على مكانتها والهيمنة على اكبر حصة سوقية حيث حاولنا التطرق الى بعض أدوات التحليل الاستراتيجي الأكثر استخداما وشيوعا، وركزنا الاهتمام حول مصفوفة pestel، وحاولنا تطبيقها ميدانيا على مؤسسة كوكاكولا لتعبئة القارورات بسكيكدة، بهدف التعرف أكثر على مدى تأثير عوامل البيئة الخارجية على المؤسسة.

❖ أهداف الدراسة

تتلخص أهداف هذه الدراسة في العناصر التالية:

- معرفة مفهوم البيئة ومختلف العناصر المرتبطة بها؛
- إبراز الدور الهام للإدارة الإستراتيجية في تشخيص البيئة وجمع المعلومات عنها؛
- التعرف على بعض أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة؛
- فهم القرارات الإستراتيجية والتعرف على خصائصها للتفريق بينها وبين بقية القرارات الإدارية؛
- معرفة أهم متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة محل الدراسة (sbc)؛
- إثراء البحث العلمي حول أداة التحليل الاستراتيجي (مصفوفة pestel) نظرا لقلة الدراسات في هذا المجال؛
- لفت انتباه المؤسسات الوطنية والمحلية مثل مؤسسة (sbc) بوجود أدوات وأساليب حديثة تستخدم في تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة مثل مصفوفة pestel، حيث تساهم في تسهيل وضع خطة إستراتيجية مناسبة لتواجه من خلالها المنافسين.

❖ حدود الدراسة

- ✓ **الحدود المكانية:** أجريت هذه الدراسة في مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات، بالمنطقة الصناعية حمروش حمودي.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تمت الدراسة الميدانية خلال المدة الممتدة من 15 ماي الى 30 ماي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

❖ تقسيمات الدراسة

من اجل الإحاطة بالموضوع من مختلف الجوانب، ومن أجل اختبار الفرضيات والإجابة عن الأسئلة المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين نظريين وآخر تطبيقي وذلك على النحو التالي:

الفصل الأول: تحت عنوان التحليل الاستراتيجي للبيئة وعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة؛ سنتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث خصصنا المبحث الأول كمدخل الى بيئة المؤسسة، والمبحث الثاني حول دراسة الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في تحليل البيئة، أما المبحث الثالث فقد كان بعنوان اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

الفصل الثاني: سنتطرق في هذا الفصل الى مصفوفة PESTEL وأدوات التحليل الاستراتيجي، حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين، خصصنا المبحث الأول لدراسة أهم الأدوات التقليدية في تحليل البيئة بينما سيبرز المبحث الثاني مصفوفة PESTEL وكيفية استخدامها.

الفصل الثالث: خصصنا هذا الفصل لدراسة حالة مؤسسة (sbc) أي مؤسسة تعبئة القارورات بسكيكدة، وسيضم بدوره مبحثين، حيث سنتطرق في المبحث الأول الى عرض وتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (sbc) والمبحث الثاني سنعرض فيه إجراءات الدراسة وإسقاط نتائجها على مؤسسة (sbc).

❖ منهج الدراسة

من اجل معالجة الإشكالية المطروحة، إعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي التحليلي بشقيه الاستقرائي والاستنباطي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي في بعض أجزاء الدراسة المتعلقة بعرض مفاهيم تمس الموضوع، والمنهج التحليلي من خلال القيام بإسقاط هذه المفاهيم على أرض الواقع والتعقيب على ما تم وصفه وذلك من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة (sbc).

❖ صعوبات الدراسة

من بين أهم العقبات التي واجهتنا خلال إعداد هذا العمل نذكر:

- محتوى الموضوع يميل لتخصص التسويق وإدارة الأعمال أكثر من تخصصي، مما أدى الى صعوبة في البحث عن المراجع حول الموضوع.
- واجهتني صعوبة قلة المراجع فيما يخص مصفوفة PESTEL باعتبار أنها أداة حديثة والدراسات حولها قليلة ، والمكتبة التابعة لنا لاتوفر الكتب المتعلقة بها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– صعوبة الاستقبال في مؤسسة (sbc) حيث قمت بزيارتها العديد من المرات ولكن دون جدوى، وفي الأخير تم استقبالي مرتين فقط ولم يتم تزويدي بالمعلومات الكافية حول الموضوع.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصـــل الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة وعملية إتخاذ القرار بالمؤسسة.

تمهيد

تعتبر بيئة الأعمال بالنسبة للمؤسسة أحد أهم الجوانب التي يجب على الإدارة أن توليها أهمية كبيرة، فالمتغيرات البيئية تختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى نظرا لاختلاف العوامل والظروف المحيطة بها، لذلك يجب على الإدارة فهم كل عناصر البيئتين الخارجية والداخلية والتكيف معها وذلك من خلال تشخيصها وتحليلها وصولا إلى التأثير فيها عبر وضع خطة إستراتيجية توافق بين متطلبات البيئة وقدرات المؤسسة، وكل هذا من أجل دعم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة والتي تعتبر محور العملية الإدارية، ولإلقاء الضوء على كل ما سبق رأينا أن نقسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

- ✓ مدخل إلى بيئة المؤسسة.
- ✓ الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في تحليل البيئة.
- ✓ اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: مدخل إلى بيئة المؤسسة.

المؤسسة عبارة عن نظام تم تأسيسه للقيام بأعمال معينة لغرض تحقيق أهدافها المسطرة، ومن أجل فهم أدائها لوظائفها يجب أولا تحليل بيئتها والتعرف على مكونات هذه البيئة وما مدى تفاعل المؤسسة معها، ذلك لان البيئة تعتبر مصدرا مهما لحصول المؤسسة على المعلومات والموارد التي تساعدها على معرفة الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها.

وبناءا على ما سبق لابد من التطرق إلى مفهوم بيئة المؤسسة ومكوناتها وخطوات تحليلها.

المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة.

يندرج ضمن ماهية بيئة المؤسسة كل من مفهوم البيئة وأقسامها.

أولا: مفهوم بيئة المؤسسة.

تعددت التعاريف لبيئة المؤسسة بتعدد المفكرين والباحثين والى اختلاف الزوايا التي ينظر من خلالها إلى بيئة المؤسسة ويمكن القول أن هذا راجع إلى تداخل وتعقد مكوناتها ومتغيراتها ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

" البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة "[1].

" البيئة عبارة عن مجموعة عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة، فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما ايجابيا أي فرص نجاح او سلبيا كتهديد "[2].

وتعرف كذلك بأنها " مجموعة المتغيرات أو القيود أو المواقف والظروف التي هي خارج نطاق رقابة المؤسسة، وعليه يجب على الإدارة توجيه جهودها لإدارة البيئة والمؤسسة معا "[3].

كما تعرف البيئة كذلك بأنها " عبارة عن بحر والمؤسسة ماهي إلا سفينة في هذا البحر، وهذا ما يعني أن السفينة تمثل المؤسسة بما فيها المتغيرات الداخلية، وللوصول إلى الهدف لابد أن يكون هناك تفاعل وتكامل فيما بينهم حتى يشقوا الطريق ويصلوا إلى بر الأمان "[4].

---

[1] السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2012، ص120.

[2] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص37.

[3] حدفاني أمير، أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر، 2012، ص4.

[4] بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران 2 ، الجزائر، 2015، ص9.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن خلال مجموعة التعاريف التي تطرقنا إليها حول مفهوم بيئة المؤسسة يمكن اعتماد التعريف التالي:

بيئة المؤسسة الاقتصادية هي مجموعة الظروف والعوامل والقوى المتداخلة والمؤثرة على نشاط المؤسسة، الاجتماعية منها والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية والتي تشكل إما نقاط قوة وفرص تستغلها المؤسسة لصالحها أو نقاط ضعف وتهديدات تتجنبها المؤسسة من أجل الاستمرار والبقاء في السوق والقدرة على منافسة المؤسسات الأخرى.

ومن أسباب دراسة بيئة المؤسسات[1]:

- أن جميع المؤسسات تعمل في ظل مجموعة من المتغيرات البيئية؛
- أن كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح؛
- أن مدى تأثير متغيرات البيئة على تنفيذ وظائف وأهداف المنظمات يختلف في الدرجة وليس في النوع؛
- أن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي قد يختلف باختلاف قدرة المنظمة على التكيف مع متغيرات البيئة المختلفة؛
- أن جميع المنظمات تتأثر بدرجات متفاوتة بالكثير من متغيرات البيئة سواء على المستوى الدولي أو القطري؛
- أن التخطيط التسويقي يعتمد على تحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة في البيئة التي تعمل بها المنظمة.

ثانيا: أقسام بيئة المؤسسة.

يمكن تقسيم بيئة المؤسسة إلى بيئتين بيئة داخلية وبيئة خارجية كالآتي:

1- البيئة الداخلية.

يقصد بالبيئة الداخلية مجموعة المتغيرات أو العوامل التي ترتبط بالعاملين داخل المؤسسة وكذلك تؤثر على قراراتها وتتميز هذه العوامل بأنها تخضع لسيطرة الإدارة إلى حد كبير مثل نظام الأجور، نظام الحوافز، أنماط الإشراف ونظام الإدارة وغيرها من العوامل الأخرى التي تحكم إطار العمل وتؤثر على أداء الأفراد بشكل خاص وإنتاجية المؤسسة بشكل عام.

[1] نعيم العبد عاشور، رشيد نمر عودة، مبادئ التسويق، الطبعة العربية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2006، ص25.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتتكون البيئة الداخلية من ثلاثة عناصر أساسية وهي الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية السائدة والموارد المتاحة لديها.

أ- الهيكل التنظيمي: وهو نمط العلاقات بين الأفراد في المؤسسة عادة ما يوصف شكليا في خريطة تنظيمية، ومن أهم الوظائف التي تشمل عليها المؤسسة: (وظيفة التسويق، الإنتاج، الموارد البشرية، التموين، المالية، البحث والتطوير)[1].

ب- الثقافة التنظيمية: تعرف الثقافة التنظيمية بمجموعة المعتقدات والقيم التي تشكل فكر أعضاء المنظمة والتي انتقلت بين الموظفين من جيل إلى آخر وتعكس الثقافة التنظيمية قيم المؤسسين للمنظمة ورسالتها، وتؤثر الثقافة التنظيمية في اتجاه المؤسسة وأنشطتها. كما تساعد الثقافة التنظيمية على تشكيل سلوك الموظفين في المنظمة لان الثقافة التنظيمية تتمتع بقوة التأثير على سلوك المديرين في كافة المستويات وبالتالي تجعل المنظمة تغير من استراتيجياتها[2].

ج- الموارد المتاحة: تتمثل الموارد المتاحة للمؤسسة في الموارد المالية، الموارد البشرية، موارد البحث والتطوير[3].

إن قيام المؤسسة بتحليل وتقييم بيئتها الداخلية يمكنها من اكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف لديها، حيث أن نقاط القوة تدل على المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة مقارنة مع المنافسين، أما نقاط الضعف فهي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو قصور في مهارات مديريها.

2- البيئة الخارجية.

تعتبر البيئة الخارجية أكثر اتساعا وتعقيدا وتأثيرا على المؤسسة، لكونها تحتوي على مجموعة من العناصر والمتغيرات التي تتعامل معها المؤسسة وتشكل علاقات سببية مركبة معها، الى جانب ذلك فهي تعتبر الإطار الكلي للعوامل المؤثرة على المؤسسة، مما جعل الباحثين ينظرون الى البيئة الخارجية من عدة زوايا مختلفة من بينها:

[1] حدفاني أمير، مرجع سبق ذكره، ص5.

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، الإدارة الإستراتيجية خطوات نحو الهدف، دار المعارف، الدوحة – قطر، 2012، ص37.

[3] حدفاني أمير، نفس المرجع، نفس الصفحة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البيئة الخارجية عبارة عن مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع منظمات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة[1].

وبعد التطور الذي شمل كافة متغيرات البيئة الخارجية أصبح مفهومها أكثر تعقيدا من السابق.

ففي مفهوم Mintzberg & James للبيئة الخارجية هي جميع العوامل المحيطة بالمؤسسة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في عمليات اتخاذ القرار[2].

أما Daft فيرى أنها كل العناصر الموجودة خارج حدود المؤسسة ولها قدرة التأثير على المؤسسة ككل أو على جزء منها[3].

فالبيئة الخارجية هي التي تؤثر على هيكل وأداء النظام التسويقي للمؤسسة وهي في تغير مستمر مما يستوجب على المؤسسة المواجهة معها ومراقبة ما يحدث من تغيرات[4]. لان البيئة الخارجية تعد مصدرا لخلق الفرص والتهديدات بالنسبة للمؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة.

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية من العديد من القوى المختلفة التي تقع خارج نطاق المؤسسة، حيث تتفاعل هذه القوى مع بعضها البعض لتؤثر على المؤسسة واستراتيجياتها بطرق مختلفة، ونظرا لاختلاف تعريف البيئة الخارجية حسب وجهة نظر كل باحث فلقد اختلفت تقسيمات البيئة الخارجية تبعا لذلك، في دراستنا هذه سوف نقوم بتقسيم البيئة الخارجية إلى مستويين بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة.

أولا: البيئة الخارجية العامة.

وتعرف كذلك بالبيئة الكلية Macroenvironnement وهي جد معقدة كونها تشمل العديد من المتغيرات التي يجب على المؤسسة أن تتكيف وتتفاعل معها من أجل استمرارها وتحقيق أهدافها ولا يمكن للمؤسسة السيطرة عليها وتتكون البيئة الكلية من المتغيرات التالية:

---

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 2007، ص255.

[2] حدفاني أمير، مرجع سبق ذكره، ص6.

[3] نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[4] أحمد محمد المصري، التسويق وفن البيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية ، مصر، ص35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- المتغيرات الاقتصادية.

تشير المتغيرات الاقتصادية إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة مثل وضع ميزان المدفوعات للدولة، دورات الأعمال، اتجاهات الأسعار، طريقة توزيع الدخل بالدولة، السياسات النقدية والمالية لمعالجة حالات التضخم أو الانكماش...الخ[1].

2- المتغيرات الاجتماعية والثقافية.

وتتعلق بالقيم الاجتماعية السائدة والعادات والتقاليد والأطر التي تحكم سلوك الأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، وكيفية تعاملهم مع الحقوق الإنسانية والخصائص السكانية والمكانية والحضارية السائدة في المجتمع، والتي قد تخلق فرصا للمؤسسة، أو تضع تهديدات أمامها قد ترهن مصير المؤسسة ومن بين العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية والثقافية نجد اللغة، معدلات النمو السكاني، والأعراف الاجتماعية، توزيع السكان، مستوى الثقافة والتعليم، عادات الشراء والتسويق[2].

3- المتغيرات التكنولوجية.

تمثل التكنولوجيا مع الاقتصاد الأبعاد الأكثر أهمية لمنظمات الأعمال حتى وقت قريب وتعطى المتغيرات التكنولوجية إمكانية عالية للمنظمة لتطبيق مختلف العلوم والأفكار التي طورت او تتطور في حقول المعرفة المختلفة، كما أن التكنولوجيا تعتبر العامل الرئيسي في ميدان المنافسة ويعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار وتركز منظمات الأعمال جهدا كبيرا على تطوير التكنولوجيا الصناعية التي تمنح المؤسسة تميزا في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها وتؤدي أيضا إلى خفض في التكاليف دون المساس بالنوعية، ويدخل في إطار هذه المتغيرات مجمل الإنفاق على البحث والتطوير وحماية الاختراعات والابتكارات والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات والمكائن[3].

4- المتغيرات السياسية والقانونية.

لا يمكن للمؤسسة أن تكون بمعزل عن البيئة القانونية والسياسية، فالأوامر التي يصدرها القادة السياسيون او القوانين التي يسنونها تترك آثارا على مسار المؤسسة فمثلا عندما تصدر الدولة قانون

---

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص33.

[2] حدفاني أمير، مرجع سبق ذكره، ص9.

[3] طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص257.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمنع استيراد بعض السلع فإن ذلك يشكل فرصة أمام المؤسسة لبعض مواردها التي تدخل في العملية الإنتاجية نظرا لعدم القدرة على استيرادها.

والمؤسسات في عالم اليوم أصبحت تعيش وسط زحم من القوانين وصفه بعض القادة والمديرين بالتلوث القانوني، فهناك القوانين التي تحكم إنشائها وتكوينها، وهناك قوانين تحدد علاقتها بالدولة وغيرها من القوانين التي يجب على المؤسسة التكيف معها، مما يجعل دراسة هذه البيئة أمر حتمي[1].

5- المتغيرات الديمغرافية.

يكون من السهولة فهم هذه العوامل وقياسها الكمي بشكل عام قياسا بالعوامل البيئية العامة الأخرى، وتتضمن العوامل الديمغرافية في الغالب أعمار السكان، أعراقهم، توزيعهم الجغرافي وأعدادهم، ارتفاع او انخفاض الثروة، مستويات الدخل وتوزيعه على السكان...الخ، وعلى سبيل المثال وللإشارة إلى أهمية هذا العامل وانعكاساته على منظمات الأعمال أو الأطراف الأخرى ذات العلاقة، فإن الإحصاءات السكانية لعام 2005 في روسيا تشير إلى أن نصف العائلات فيها تعيش بدون أطفال !! ولعل مرد ذلك يعود إلى الوضع الاقتصادي والديمغرافي للسكان وهذا من شأنه أن ينعكس مستقبلا على مجالات مختلفة، ومن أبرزها القصور في إعداد القوى العاملة وبمجالات مختلفة من الصناعة، وكذلك الإشارة أيضا إلى ما شرعته الصين من قوانين وقيود على تحديد الإنجاب والذي حدد بطفل واحد فقط لكل عائلة، وذلك لمواجهة الانفجار السكاني فيها والذي تجاوز 1.2 مليار نسمة وما يقابله من محدودية في الموارد الطبيعية المتاحة لها[2].

6- متغيرات خارجية أخرى.

بالإضافة إلى العناصر السابقة الذكر هناك أيضا بعض المتغيرات الخارجية الأخرى كالعوامل الديمقراطية والعوامل الطبيعية وهذه الأخيرة تعتبر من المتغيرات والعوامل الطبيعية التي تحيط بمنظمات الأعمال مثل الهواء والموارد الطبيعية بكافة أشكالها[3]. والتي تؤثر بدورها على منظمات

---

[1] فرحات هولي، التخطيط الاستراتيجي للتسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي التبسي ، تبسة ،الجزائر، 2008، ص43.

[2] ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص ص 91-92.

[3] محمد عبد الله العوامره، محمد عواد زيادات، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2012، ص85.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الأعمال من حيث أنها تقدم لها الفرص والتهديدات، وكذلك العوامل الدولية التي تندرج ضمنها العديد من العوامل منها اختلاف اللغات، القيم والثقافات الحضرية، التجمعات الإقليمية والدولية[1].

ثانيا: البيئة الخارجية الخاصة.

هذا القسم من البيئة يشمل مجموعة العوامل الخارجية التي تؤثر بشكل مباشر على وظائف المؤسسة، وتختلف هذه المتغيرات من مؤسسة لأخرى، كما يطلق عليها البعض بيئة العمل، أو البيئة الجزئية، او البيئة الصناعية، أو البيئة المباشرة، وهي تضم كل من المتغيرات التالية: (المستهلكون، المنافسون، الموردون، الوسطاء...).

1- المستهلكون: وهم أفراد المجتمع الذين يشترون سلع وخدمات المؤسسة ويتقسمون إلى[2]:

أ- المشترين النهائيين: وهم الإفراد والأسر الذين يشترون السلع والخدمات للاستهلاك النهائي.

ب- المشترين الصناعيين: وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات وإخضاعها لعمليات إضافية وتحويلها لسلع أخرى.

ج- المشترين التجاريين: وهي المؤسسات التي تشتري السلع والخدمات لإعادة بيعها بغرض الربح.

د- المشترين الحكوميين: وهي الوكالات الحكومية التي تشتري السلع والخدمات لأغراضها الخاصة، أو لخدمة المواطنين.

هـ- المشترين الدوليين: وهم الأجانب الذين يشترون السلع والخدمات، وقد يكون مستهلكون أو منتجون أو حكومات أو معيدو البيع.

2- الموردون: وهم عبارة عن منظمات أو أفراد ترتبط معهم المؤسسة بعقود محددة تتضمن تموينها بما تحتاجه من موارد أولية أو نصف مصنعة تدخل في العمليات الإنتاجية المختلفة. وهنا لابد من الإشارة إلى ضرورة أن تكون علاقة المؤسسة بهؤلاء الممونين أو الموردين علاقة صحية وطيبة بما يضمن انسيابية المواد المتعاقد عليها وتدفقها، في الوقت نفسه لابد للمؤسسة من إتباع المرونة في موضوع اختيار الممونين وعدم الاعتماد على ممونين محددين بل يجب أن يكون التنوع في الموردين

---

[1] جودت أحمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2015، ص17.

[2] فرحات هولي، مرجع سبق ذكره، ص38.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المنافسين أساسا في التعامل وهذا يعني أن على المؤسسة أن تتعاقد مع إعداد من المنشآت مع تحديد السقف الزمني اللازم لوصول المواد المطلوبة وكذلك لضمان الطوارئ التي قد تكون خارج نطاق الممونين مما يستوجب الاحتفاظ بالمخزون الاستراتيجي الاحتياطي وهذا يضمن عدم وقوع المؤسسة في أية مشكلة في التموين الذي يعكس ديمومة عملية الإنتاج حتما والذي له انعكاسات سلبية على المؤسسة[1].

3- المنافسون: يمثلون المؤسسات الأخرى التي تقدم نفس المنتجات التي تقدمها المؤسسة للسوق أو المنتجات البديلة عنها لذا يجب التعرف عليها ودراسة وتحليل مراكزها التنافسية وحصصها السوقية ونقاط القوة والضعف لديها بما يمكن من بناء إستراتيجية تنافسية فعالة في مواجهة استراتيجياتها وتحدياتها[2].

4- الوسطاء: ويشكلون حلقة الوصل ما بين المؤسسة وزبائنها سواء كان هؤلاء وكلاء او تجار تجزئة وبالنظر لما لهم من دور كبير في تصريف المنتجات وإيصالها للمستهلكين، كان لابد من دراسة اهتماماتهم وأماكن توزيعهم وشروط التعامل معهم[3].

5- الجمهور: يتكون الجمهور من أية مجموعة تمتلك اهتماما فعليا أو محتملا في نجاح المنظمة، أو تمتلك تأثيرا على قدرتها في تحقيق أهدافها، إن بعض المجموعات ذات الاهتمام بطريقة أداء المنظمة لأنشطتها المختلفة بعض هذه المجموعات من المحتمل أن لا تكون ذات علاقة مباشرة مع المنظمة، ولكن بإمكانها أن تمارس تأثيرا مساندا يساعدها على تحقيق أهدافها، كذلك مجموعات أخرى قد تتعارض أهدافها مع سياسات المنظمة وتقف عائقا أمامها، إن هذه التجمعات يطلق عليها الجماعات الضاغطة التي تشكل عامل كبح يقف باتجاه حركة المنظمة، من هذه الجماعات جمعيات حماية المستهلك التي تعمل على منع استغلال المستهلكين من قبل بعض منظمات الأعمال[4].

والشكل الموالي يوضح مكونات ومستويات بيئة المؤسسة ككل:

---

[1] حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري، عمان ، الأردن، 2010، ص ص 63-64.

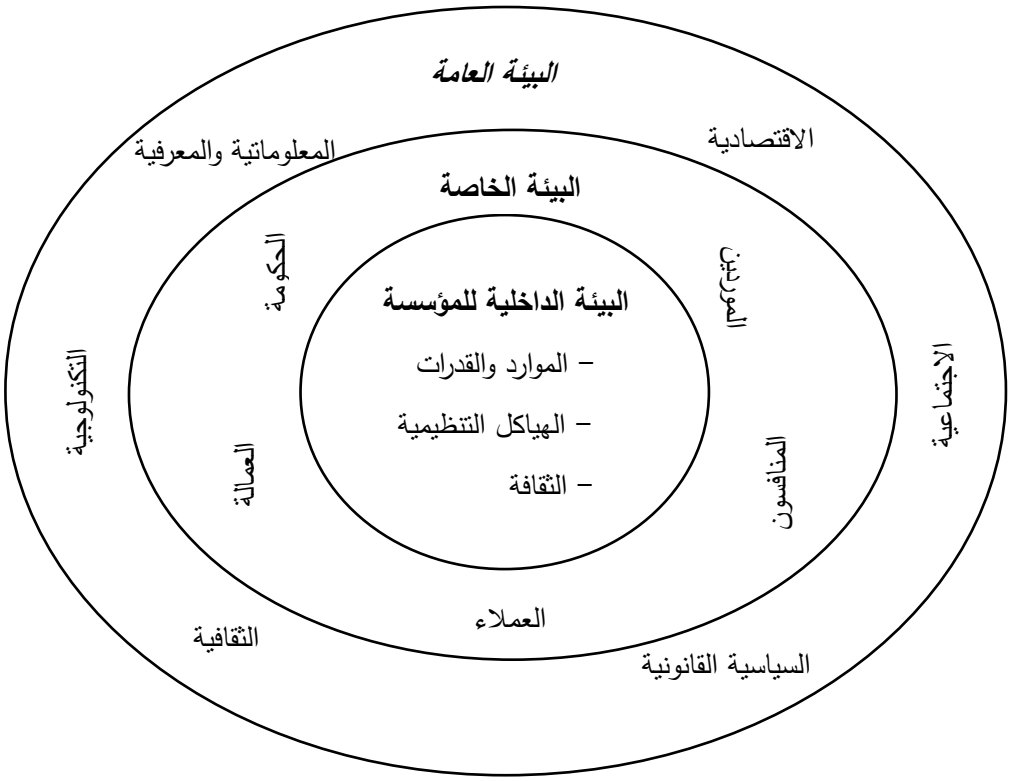
[2] مهشي زينب، تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الاستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2012، ص15.

[3] المرجع نفسه، نفس الصفحة.

[4] حميد الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص64.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (1): مستويات البيئة وترابطها



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سبق ذكره، ص261.

يتضح من خلال الشكل رقم (1) أن بيئة المؤسسة تنقسم إلى عدة مستويات متداخلة ومترابطة فيما بينها، فالبيئة الخارجية تحتوي على كل من البيئة العامة والبيئة الخاصة حيث أن البيئة العامة تتكون من مختلف العوامل التالية (الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والقانونية، الثقافية، التكنولوجية، والمعلوماتية والمعرفية...الخ) أما بالنسبة للبيئة الخاصة فتتكون من (الموردين، المنافسون، العملاء، العمالة، الحكومة وغيرها من المتغيرات) أما متغيرات البيئة الداخلية فهي (الموارد والقدرات، الهياكل التنظيمية، والثقافة).

المطلب الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية.

التعرف على مكونات البيئة التي تعمل ضمنها المؤسسات تعتبر عملية مهمة لكنها لا تكفي لتحقيق الغرض من وراء التخطيط الاستراتيجي، إذ مازال هناك العديد من الخطوات الأساسية لتعظيم المنافع الناجمة عن قيامنا بدراسة البيئة الخارجية وتتمثل هذه الخطوات في:

أولا: جمع المعلومات عن البيئة الخارجية: لعل أهم ما يجب الانتباه إليه في هذا الصدد: ماهو حجم المعلومات المطلوب؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أمام هذا التساؤل لابد من الإشارة إلى أن عملية المسح البيئي يجب ان تقتصر على توفير المعلومات التي تخدم عملية التنبؤ ومصلحة المنظمة فقط بغض النظر عن كم المعلومات او التحليل التفصيلي لها.

تتم عملية مسح البيئة الخارجية بهدف الحصول على المعلومات المطلوبة أما بشكل غير رسمي او بأساليب شخصية، ويتم الحصول على المعلومات من مصادر عديدة، العملاء، الموردين، البنوك، الاستشاريون، النشرات، الملاحظات الشخصية والانترنت (المصادر المفتوحة).

على سبيل المثال، قد يقوم العلماء والمهندسين العاملين في قسم البحث والتطوير لدى شركة ما بجمع معلومات على سلع جديدة وأفكار المنافسين في أحد الاجتماعات المهنية أو عن طريق الحديث مع الممثل الشخصي للمورد في قسم المشتريات الذي يفصح عن المعلومات ذات قيمة عن منافس آخر.

ولابد أن تضع الإدارة العليا نظاما للحصول على المعلومات من الأفراد أو الجهات التي حصلت عليها وإعطائها إلى الأقسام أو الأفراد القادرين على توظيفها مع المعلومات الأخرى للوصول إلى تقويم شامل للبيئة[1].

ومن أجل تحديد الفرص والتهديدات التي تنجم عن البيئة الخارجية العامة والخاصة فإن الأمر يستلزم أولا تجميع المعلومات الخاصة بهذه البيئة، وهناك العديد من المصادر والطرق لتجميع هذه المعلومات، منها طرق شرعية ومنها طرق غير شرعية نذكرها كالآتي:

1- الطرق الشرعية لتجميع المعلومات عن البيئة[2].

- الاعتماد على المصادر الشفهية (الراديو والتلفزيون أو العاملون والأفراد)؛
- مصادر المعلومات المكتوبة (كالمجلات والصحف)؛
- نظم الحاسب الآلي: مثل البرامج المساعدة على اتخاذ القرار؛
- شبكة المعلومات الالكترونية (الانترنت).

بالإضافة إلى ما سبق يمكن للمؤسسة أن تجمع المعلومات بطرق شرعية عن طريق تحليل منتجات المنافسين وتعيين العاملين السابقين لدى المنافسين بالمؤسسة.

[1] مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر،عمان ،الأردن، 2005، ص102.
[2] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص83.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- الطرق غير الشرعية لتجميع المعلومات عن البيئة[1].

- رشوة بعض العاملين لدى المنافسين أو الموردين الذين يعملون معهم؛
- الابتزاز والتهديد؛
- التصنت أو الملاحظات المباشرة تحت ظروف غاية في السرية؛
- سرقة التصاميم أو النماذج تحت الاختبار أو الرسومات أو العينات، أو المستندات والتقارير الخاصة بسلع المنافسين لتقليدها؛

ومن أهم هذه الطرق الغير شرعية هي التجسس الصناعي حيث أن مجالاته عديدة منها التسعير، خطط المنافسة، استراتيجيات الترويج، بيانات التكلفة، المبيعات، الاختراعات، تعويضات وأجور الإداريين وخلافه[2].

ثانيا: التنبؤ بالظروف المستقبلية في الصناعة.

تستدعي الضرورة بعد قيام المؤسسة بجمع المعلومات عن أوضاع بيئتها الحالية، تحليل الاتجاهات الحالية لتعلم ما إذا كانت ستستمر في المستقبل أم لا، ذلك لأن التخطيط الاستراتيجي هو عملية مستقبلية تمتد سنوات طويلة إلى الأمام. لذلك يجب أن تضع الشركة خططها المستقبلية على أساس التنبؤ، والتنبؤ forecasting هو مجموعة الافتراضات Assumptions لما سيكون عليه المستقبل، وقد تكون هذه الافتراضات منطقية أو غير منطقية.

ويتطلب التنبؤ بالمستقبل قدرا من الحظ Luck والحدس Intuition وهناك العديد من الطرق الخاصة بالتنبؤات المستقبلية لكل منها محاسنها وعيوبها، حيث تبين أن طريقة استقراء الاتجاهات Extrapolation هي أكثر الطرق شيوعا في التنبؤ، وكذلك النماذج الإحصائية Statistical Modeling، والعصف الذهني Brainstorming، والسيناريوهات Scenarios إلى جانب طريقة ديلفي Delphi.

ويقصد باستقراء الاتجاهات الحالية إلى المستقبل، إذ يستند الاستقراء على افتراض أن العالم متسق بشكل معقول ويتغير ببطء في المدى القصير، وتعتبر السلاسل الزمنية مثالا لذلك.

---

[1] مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص 103-104.

[2] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره ،ص 83.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أما النماذج الإحصائية فهي طرق كمية تحاول استكشاف عوامل سببية أو على الأقل عوامل تفسيرية تربط بين اثنين او أكثر من السلاسل الزمنية معا، ومن أمثلتها تحليل الانحدار.

أما العصف الذهني فهو أسلوب غير كمي يتطلب وجود أشخاص ملمين بالموقف المطلوب التنبؤ به، القاعدة الأساسية هي اقتراح أفكار بدون مراجعتها عقليا أولا، وغير مسموح بالنقد، وتبني الأفكار حول أفكار سابقة حتى يتم التوصل إلى اتفاق.

أما طريقة دلفي Delphi فهي طريقة غير كمية تتطلب وجود مجموعة من الخبراء لا يعرف بعضهم البعض، ويطلب من كل شخص بشكل فردي أن يقدر احتمال حدوث أحداث معينة في المستقبل، مع إعطائه لاحقا عدة فرص لمراجعة تقديره بعد اطلاعه على إجابات الآخرين.

وتعتبر كتابة السيناريوهات من أكثر الطرق شيوعا بعد طريقة الاستقراء في هذه الشركات العملاقة، ويزداد استخدامها يوما بعد يوم وهي وصف مركز مكتوب بشكل قصصي لبعض الأوضاع في المستقبل على شكل متغيرات او موضوعات رئيسية، هذا وتستخدم مؤسسة جنرال إلكتريك هذه الطريقة في عملية التنبؤ.

ومن جهة أخرى فإن مايكل بورتر يؤكد على ضرورة استخدام السيناريو لأنه يشجع الإداريين على وضع افتراضاتهم بشكل واضح ومحدد[1].

3- تحليل الفرص والتهديدات البيئية[2].

تعكس المعلومات التي تم جمعها إما فرصا للمؤسسة ينبغي استثمارها او تهديدات (مشاكل وأضرار) ينبغي تفاديها، وتحكم كفاءة تحليل هذه العوامل والقدرة على التنبؤ بسلوكها المستقبلي عدة عوامل من بينها:

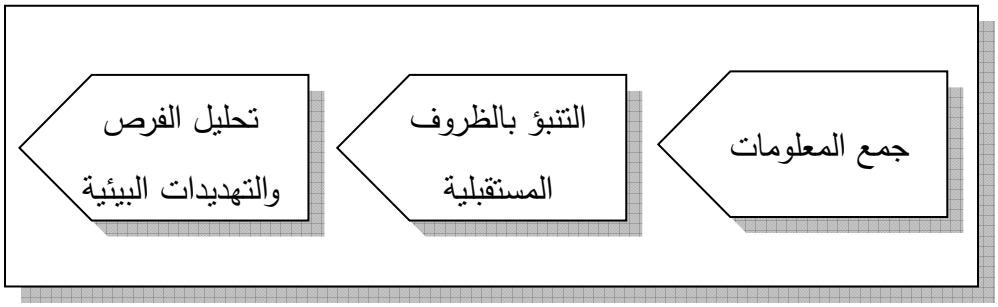
- مدى تغير أو ثبات العوامل البيئية؛
- تعدد وتنوع العوامل البيئية؛
- تكلفة الحصول على المعلومات البيئية؛
- الكفاءات الإدارية التي تقوم بعملية التحليل، والوسائل والأدوات التي تساعد في عمليات التحليل، ويمكن تلخيص المراحل والخطوات السابقة في الشكل الموالي:

[1] مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص105.

[2] مؤيد سعيد السالم، نفس المرجع، ص106.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (2): خطوات تحليل البيئة الخارجية



المصدر: من تصور الباحثة.

المطلب الرابع: أهمية دراسة وتقييم بيئة المؤسسة

يمكن إظهار أهمية دراسة وتقييم بيئة المؤسسة كالتالي:

أولا: أهمية دراسة البيئة: تتضح هذه الأهمية في عدة جوانب كما يوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (1): أهمية البيئة ودراستها بالنسبة للمؤسسة

المصدر	جوانب أهمية البيئة
Narayanan 8 Nath , 1993	يعود اهتمام الإداريين بالبيئة إلى نظرية النظم المفتوحة open system theory والتي تعني مجموعة أجزاء ترتبط فيما بينها بصورة غير مباشرة ضمن مدة زمنية وقد تكون هذه الأجزاء بسيطة ومستقرة نسبيا او معقدة ومتغيرة وتتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.
Kotler, 1997	تتأثر المؤسسات بالقوى والاتجاهات والعوامل البيئية التي تتصف بعدم إمكانية السيطرة عليها Non contrôlable وعليه يكون على المنظمات رصد البيئة وتحليلها للاستجابة معها.
الشماع/1999	يحاول المديرون عادة التوفيق بين مواطن القوة Strengths والضعف Weakness في المؤسسة وبين الاتجاهات المختلفة في البيئة والمتمثلة بالفرص opportunities والتهديدات Threats وتتغير الممارسات الإدارية من خلال استجابة المديرين للتغيرات البيئية وتتميز البيئة المعاصرة بالتغيرات المستمرة في الظروف الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها...عليه لابد من دراسة البيئة ومتابعة تلك المتغيرات والتكيف معها لتحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والنمو والنجاح.
الصميدعي/2000 Kotler 2002	تتمثل أهمية دراسة البيئة بالاتي: **1**- أن المؤسسة ماهي إلا جزء صغير من محيط كبير تعمل به مما يتطلب منها فهم هذا المحيط والتفاعل معه لأنه يمثل النظام الكبير بينما تمثل المنظمة الجزء الصغير من هذا المحيط. **2**- تدرس البيئة من اجل تشكيل نوع من التوافق مع الظروف المتغيرة باستمرار التي قد تكون لصالح المؤسسة أو مصدر تهديد لها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

	3- توفر دراسة البيئة للمؤسسة معلومات واضحة تساعد في مجابهة حالة عدم التأكد وكمحاولة للتكيف لإقامة علاقات مع عناصر البيئة الأخرى.

المصدر: نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق" المفاهيم، الأسس، الوظائف"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2004، ص74.

ثانيا:أهمية تقييم البيئة:

لا تظهر أهمية تقييم البيئة إلا عند الاختيار الاستراتيجي فمن خلال التقييم[1]:

1- يعرف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في نفس بيئة الصناعة؛

2- الوقوف على إمكانات المؤسسة المادية والبشرية؛

3- معرفة نقاط القوة والحفاظ عليها وتقويمها؛

4- معرفة نقاط الضعف وتفاديها أو القضاء عليها؛

5- الوقوف على علاقة التأثير التبادلي بين البيئة والمؤسسة، ومن ثم الوقوف على التفاعل بين الرسالة والبيئة.

ولا يمكن معرفة أن متغيرا مصدرا للقوة والضعف إلا:

- إذا قورن بالأداء السابق للمؤسسة؛
- الوقوف على أداء المنافسين الرئيسيين؛
- تسليط المتغير المعني على معايير الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة.

المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية وأهميتها في تحليل البيئة

لكل مؤسسة هرم إداري بحيث تعتبر الإدارة الإستراتيجية قمة هذا الهرم من حيث التصور والتطبيق، وذلك نظرا لحيوية العمليات التي تقوم بها داخل المؤسسة ومدى أهميتها بحيث تركز على استشراف مستقبل المؤسسة ودراسة فاعلية بيئتها والتفاعل معها.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

نتطرق في هذا المطلب إلى جملة من المفاهيم التي لها علاقة بالإدارة وبالإستراتيجية وصولا إلى ضبط مفهوم الإدارة الإستراتيجية وإبراز أهميتها.

[1] مهشي زينب، مرجع سبق ذكره، ص16.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أولا: مفاهيم مهمة:

- ✓ **الإدارة:** هي مجموعة من الأنشطة المتميزة الموجهة نحو الاستخدام الكفء والفعال للموارد، وذلك لغرض تحقيق هدف ما، او مجموعة من الأهداف.

ولقد اختلف الباحثون والممارسون في الإدارة من حيث كونها علما خالصا أم فنا خالصا أم مزيجا من العلم والفن وفي الأخير اتضح أن الإدارة علم وفن حيث إذا اعتبرنا الإدارة فنا، فإن هذا لا يعني إنكار وجود العلم فيها، لان أي فن لابد وان يعتمد على علم مساند، وأي فن لابد له من علم ودراسة تصقله، كما أن العمل العلمي البحث، عند تطبيقه عمليا، يتطلب وجود مهارات ومواهب معينة حتى يمكن تطبيقه بنجاح، وهذه المواهب والمهارات هي التي تمثل الجانب الخلاق لدى الممارس[1].

- ✓ **الإستراتيجية:** استخدم مفهوم الإستراتيجية منذ عدة قرون في مجال العمليات الحربية، وبعد ذلك انتقل إلى مجال الأعمال في أواخر القرن العشرين، وهناك العديد من المفاهيم الإستراتيجية نذكر منها:

يطلق مصطلح الإستراتيجية على الأهداف البعيدة المحددة، وتحديد البدائل المتاحة، والاختيار بينها على أساس مقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بكل بديل، وتقييم كل البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، والذي يطلق عليه اسم البديل الاستراتيجي ومن ثم توصيفه في برنامج زمني قبل التنفيذ[2].

ويمكننا كذلك أن نعرف الإستراتيجية على أنها عمل فكري ينتهي بتخصيص الموارد ويلزم المؤسسة في المدى الطويل ويرسم مساحة نشاطها قصد الحصول على ميزة تنافسية[3].

وعلى أية حال فإن أي تعريف للإستراتيجية يمكن أن يكون مقبولا عند الإشارة إلى المتضمنات التالية[4]:

---

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان ، الأردن، 2009، ص ص 7، 9.

[2] المرجع نفسه، ص22.

[3] عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص24.

[4] ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص26.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- أنها وسيلة تعتمد من قبل المؤسسة للموائمة بين مواردها المتاحة والفرص الحاصلة أو الممكن حصولها في البيئة الخارجية؛
- كونها أداة رئيسية لاتخاذ القرارات الهامة والمصيرية في حياة المؤسسة وعلى الأمد البعيد؛
- تعظيم مواردها المتاحة عبر الاستخدام الكفء لمواجهة احتياجاتها؛
- تستمد الإستراتيجية وجودها من خلال رسالة المؤسسة.

وبعد فهم كل من الإدارة والإستراتيجية ننتقل إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

✓ تعريف الإدارة الإستراتيجية.

أثار هذا الموضوع لتحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية اهتمام العديد من الكتاب والباحثين، حيث تطور هذا المفهوم وتنوع بشكل كبير، ومن بين التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية نذكر:

حسب Strickland، Thomson، فإن الإدارة الإستراتيجية هي: " العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة ".

كما يعرف Ansoff الإدارة الإستراتيجية على أنها: " العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها "[1].

ولقد عرفها آخرون على أنها: " مجموعة من القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة "[2].

أما كوتلر (Kotler) فيرى أن: " الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين الكيان والبيئة التي يعمل فيها، من خلال تنمية او تحديد غايات، وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات او الأنشطة التي يمارسها هذا الكيان "[3].

---

[1] علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد ، تلمسان ، الجزائر، 2011، ص3.

[2] مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2008، ص31.

[3] سميرة عميش، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر،2006، ص20.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

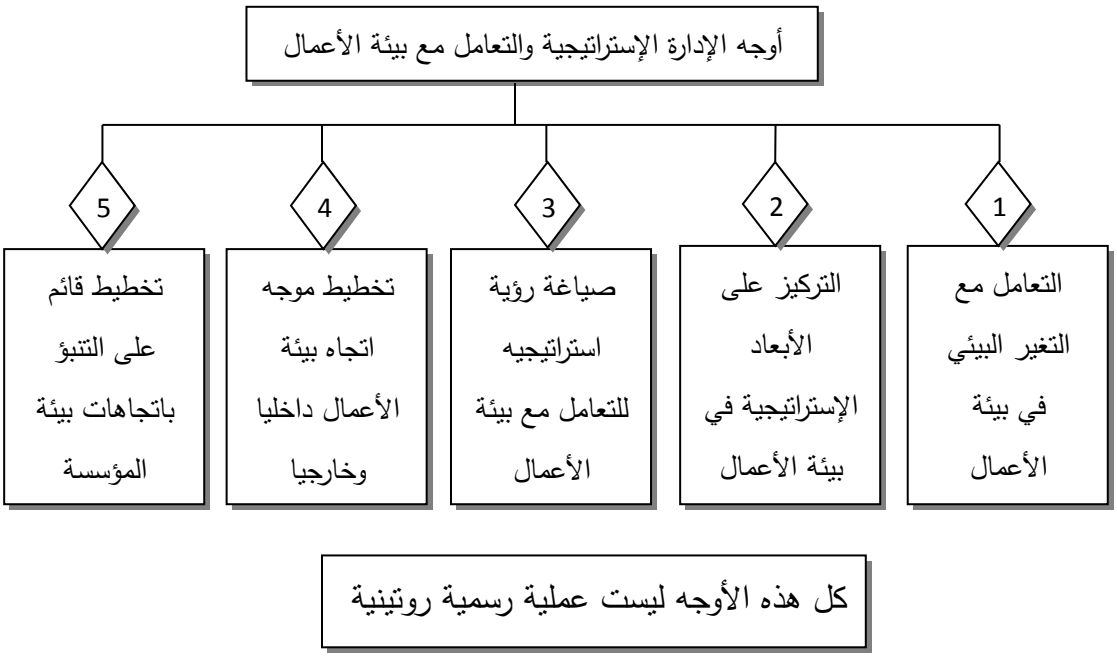
ومن خلال مجموعة التعاريف السابقة يتضح لنا أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية بصفة عامة هو: " تصور المؤسسة للعلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والحد الذي يجب أن تذهب إليه والغايات التي يجب أن تحققها من خلال مجموعة القرارات والتصرفات، لأنها تقدم نموذج يصلح للتعامل مع أحداث المستقبل الممكنة، وتسهل اكتشاف الصعوبات المتوقعة وتفسيرها، وتسعى لمعالجتها وبلوغ أعلى الأرباح ".

وتتحقق الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات من خلال القيام بمساع ومحاولات لتحقيق الانسجام والربط الفعال بين[1]:

- المؤسسة وبيئتها حيث التأثر والتأثير؛
- الحاضر والمستقبل حيث تتخذ القرارات الحاضرة وفق منظور مستقبلي؛
- أجزاء المؤسسة وأنشطتها المتباينة المتنوعة التي يفترض أن تكون متناسقة ومتناغمة في حركتها؛
- حركة المؤسسة والأهداف والمهام التي وجدت لتحقيقها حيث تصحيح المسارات والتوجهات وفقا للمرامي والغايات.

والشكل التالي يوضح لنا أوجه الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع بيئة الأعمال:

الشكل رقم (3): أوجه الإدارة الإستراتيجية والتعامل مع البيئة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص81.

[1] يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دون دار نشر، دمشق، سوريا، 1999، ص144.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: أهمية وفوائد الإدارة الإستراتيجية[1]:

أصبح الفكر الاستراتيجي بشكل عام وممارسة الإدارة الإستراتيجية بشكل خاص ضرورة لازمة للأعمال على اختلاف حجومها وطبيعة عملها، فالتخطيط الاستراتيجي بآليات اتخاذ القرارات التشغيلية اليومية يصبح ممكنا بفضل هذه الممارسات لكونها شاملة ومركزة على الأولويات ضمن أطرها الزمنية المختلفة، هكذا أصبحت العمليات الإدارية أكثر مرونة ومطاوعة لتستجيب بسرعة ودون تكاليف عالية للأحداث المستقبلية.

فتطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية يعطي المنظمة مدى واسعا ومتفتحا في تكوين البصيرة، والقدرة على الإبداع الخلاق من خلال فكر استراتيجي واعي وشفاف، كذلك منح المنظمة كوادر متمكنة في عمليات التحليل ومناهج التركيب لرؤية الصورة الشاملة الكلية للعمل. هنا لا يتم العناية بإيجاد حلول جاهزة للمشاكل الإستراتيجية المطروحة، بل التركيز على تفتح الآفاق لإيجاد معالجات إبداعية مبتكرة جديدة وتصور المستقبل المرغوب من خلال تداخل زمني مع الحاضر وفهم واعي للماضي لكي تستمر المنظمة وتنمو وتتطور.

إن العديد من البحوث والدراسات تشير وفي اغلب دول العالم، أن المنظمات التي تمارس وتطبق الفكر الاستراتيجي ومفاهيم الإدارة الإستراتيجية هي أفضل أداء من تلك المنظمات التي لا تعي ولا تطبق هذه المفاهيم.

كما أن الأعمال التي تدار بفكر استراتيجي متكامل وواضح يمكن أن تعزز فيها القدرات على إيجاد قابليات مميزة وهي جوانب قوة معينة تمتلكها المنظمة، وقد تكون لوحدها من يملك هذه القوة أو يشاركها عدد قليل من المنظمات المنافسة الأخرى.

وقد تركز منظمة الأعمال على قابليات محدودة رئيسية تسند عملها ووضعها التنافسي وتسمى (cor competency). إن هذه القابلية المحورية قد تكون القاعدة لعدد اكبر من قابليات متميزة فمثلا تكنولوجيا الغرض العام في اتجاه معين قد تولد قابليات متميزة عديدة في هذا الحقل التكنولوجي الشامل وكلما صعب تقليد هذه القابليات او مجاراة المنظمة فيها كانت هذه القابليات مركزة في عدد قليل من الأمور المهمة وتسند المنظمة في الحصول على ميزات تنافسية (competitive Advantages) ناتجة عن قدرات في توليف هذه القابليات المتميزة للوصول إلى أداء يفوق

[1] طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2009، ص ص 296، 297.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المنافسين، وتستطيع منظمات الأعمال أن توجد ميزات تنافسية مستدامة (Sustainble Competitive Advantage) وهي ميزات لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة الأخرى وتستمر استفادة المنظمة منها فترات زمنية طويلة، لكونها مرتكزة على قابليات متميزة ومتفردة بها المنظمة وأنها جوهرية في العمل لا يملكها الآخرون.

الإدارة العليا المستوعبة لأساسيات الممارسة الإستراتيجية تحاول الاستفادة من تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في عملياتها وعملها، تستطيع استخدام موارد المنظمة الملموسة منها وغير الملموسة بالإضافة إلى الموارد البشرية لتوليد قاعدة عامة من قدرات وقابليات لتنتقي منها بتركيز واعي بعض القابليات المحورية التي تساهم في منح المنظمة قابليات مميزة تستخدمها بشتى الطرق والآليات في المنافسة لتوليد ميزات تنافس تنعكس ايجابيا على الأداء الشامل للمنظمة وتوليد نجاح دائم ومستمر مهما كانت المقاييس المستخدمة في قياس هذا النجاح مالية او غير مالية.

المطلب الثاني: عناصر الإدارة الإستراتيجية وعوامل نجاحها.

أولا: عناصر الإدارة الإستراتيجية.

تنطوي الإدارة الإستراتيجية على نشاطين أساسيين مترابطين هما[1]:

- التخطيط الاستراتيجي.
- التنفيذ الاستراتيجي.

1- التخطيط الاستراتيجي Strategic planning: هو العملية التي تقوم بها المنظمة من أجل أن تجيب على أسئلة معينة مثل: من نحن؟ ماذا سوف نفعل؟ وكيف نفعل ذلك؟ وما الذي نأمل في تحقيقه؟ ماهي نقاط ضعفنا وقوتنا؟ وماهي الفرص والمخاطر التي تواجهنا في بيئة العمل؟ ولذا ينطوي التخطيط الاستراتيجي على تطوير خطة مكتوبة تحتوي على العناصر التالية: رؤية المنظمة، رسالة المنظمة، القيم الجوهرية، الأهداف الإستراتيجية العامة، والمشاريع والأنشطة المحددة والتي تسمى أيضا بمخطط العمل Action plans.

2- التنفيذ الاستراتيجي Strategic Execution: وينطوي على تطبيق الاستراتيجيات التي وضعت خلال مرحلة التخطيط الاستراتيجي، وتتضمن أيضا على مراقبة وتقييم درجة التقدم في

[1] خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص ص 51، 52.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تطبيق هذه الاستراتيجيات وتعديلها حسب الحاجة، والتنفيذ الاستراتيجي هو تطبيق الاستراتيجيات بحيث تحقق أكبر درجة ممكنة من الفاعلية والكفاءة في آن واحد.

وتشمل عملية المراقبة على الفحص الدائم للأداء الفعلي ومقارنته مع الأداء المخطط له أو معايير الأداء المرجعية الموضوعة مسبقا وتتصدى الرقابة الإستراتيجية للإجابة على أسئلة معينة مثل هل تحقق المنظمة أهدافها؟ وهل تحققها بنفس الدرجة التي تحتاج إليها؟ وقد تشمل عملية الرقابة أيضا على التعديل من أجل تصحيح الانحرافات عن المعايير وتحقيق النتائج المرغوبة. وقد تكون هذه التعديلات بسيطة كتعديلات على الخطط، أو إيجاد طرق للتغلب على العوائق غير المتوقعة، أو حتى تبني استراتيجيات جديدة مغايرة تماما.

ثانيا: العوامل التي تساعد على نجاح الإدارة الإستراتيجية: وتتمثل هذه العوامل في[1]:

- ✓ التفكير بطريقة إستراتيجية، بمعنى توفير المهارات اللازمة لكي يستطيع الموظف ممارسة المهام الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، حيث يجب على الفرد ذو التفكير الاستراتيجي أن يتميز بقدرته على التحليل لما يحيط به من بيئة خارجية، وما توفره هذه البيئة من فرص، أو ما قد تؤدي إليه من مخاطر، وقدرته على اختيار ما يناسب المنظمة من استراتيجيات، وتخصيص جميع الموارد المتاحة واستغلالها أفضل استغلال، وقدرته على المساهمة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية السليمة؛
- ✓ توفير معلومات إستراتيجية، حيث أن المعلومات تلعب دورا رئيسيا في جميع مراحل الإدارة الإستراتيجية، لأن المعلومات الناتجة عن تحليل البيئة، سواء الخارجية أو الداخلية، تسهم في تنفيذ الإستراتيجية، وتساعده في إحكام الرقابة عليها ومراجعتها؛
- ✓ توفير نظام جيد للحوافز، حيث أن وجود نظام عادل للحوافز والمكافآت من شأنه أن يؤدي دورا مهما في تشجيع العاملين لدى المنظمة، وبالتالي تنفيذ الخطط الإستراتيجية بفاعلية؛
- ✓ توفير نظام جيد للإدارة المالية، وإذا لم يكن النظام المالي الجيد متوفرا فيجب أن تتم معالجة الأمر سريعا، حرصا على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بكفاءة؛
- ✓ تنظيم المنظمة تنظيما إداريا سليما ومرنا وعالي الدقة، حتى يستطيع التكيف مع المتغيرات الإستراتيجية التي تواجهها المنظمة، وأن تستوعب أهداف الإستراتيجية بصورة صحيحة،

[1] www.mqqal. com

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وتستطيع توفير ما يلزم من معلومات وتوافر الإجراءات والنظم الصحيحة التي من شأنها تسهيل الأسباب الخاصة بالعمل وعدم تعطيله.

المطلب الثالث: مستويات الإدارة الإستراتيجية

هناك ثلاثة مستويات للإدارة الإستراتيجية التي سنعرضها كالتالي[1]:

أولا: مستوى الإدارة العليا:

ويطلق عليها الاستراتيجيات الكلية أو استراتيجيات الكيان ككل، توضع من طرف مجلس الإدارة وتهتم بأهداف الكيان ككل، حيث تتركز حول وصف توجهه العام، من حيث الاتجاهات نحو النمو، وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة النشاطات.

وتعكس الاستراتيجيات على مستوى الإدارة العليا أهم القرارات العامة مثل الاندماج والموارد المالية وغير المالية ونوعية النشاط الذي يجب القيام به.

ويهتم هذا المستوى بالرؤية والرسالة والغايات والأهداف، وهي قد تأخذ شكل استراتيجيات الاستقرار، أو الهجوم (النمو) أو الانكماش (التقلص).

ويمكن القول بأن الأهداف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية على مستوى الكيان ككل تتمثل في:

- تحديد الخصائص التي تميز الكيان عن الكيانات الأخرى؛
- تحديد الرسالة الأساسية للكيان في المجتمع؛
- تحديد المجال الذي سوف يتعامل معه الكيان؛
- خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للكيان؛
- الاهتمام بالأطراف ذوي المصلحة بالنسبة للكيان.

ثانيا: مستوى الوحدات الرئيسية

يطلق عليها وحدات الأعمال الإستراتيجية، وهي أي جزء من الكيان الذي يتم معاملته بصورة منفصلة، وتتمحور وحدات الأعمال الإستراتيجية حول البيئة التنافسية لتحديد الفرص والتهديدات، وهي تعرف الخطوات التي يجب على الكيان انتهاجها من أجل أن يكون في الموقع المناسب في مواجهة منافسيه في مجال معين.

وقد تكون هذه الاستراتيجيات في عدة أشكال منها قيادة التكلفة، التنويع، التركيز، والتمييز.

[1] سميرة عميش، مرجع سبق ذكره، ص35، 36.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وهي تركز على النقاط التالية:

- زيادة الربحية عن طريق زيادة الإنتاجية؛
- زيادة فعالية الأنشطة التسويقية؛
- تدعيم التكامل والتفاعل بين الأنشطة الوظيفية المختلفة.

ثالثا: المستوى الوظيفي

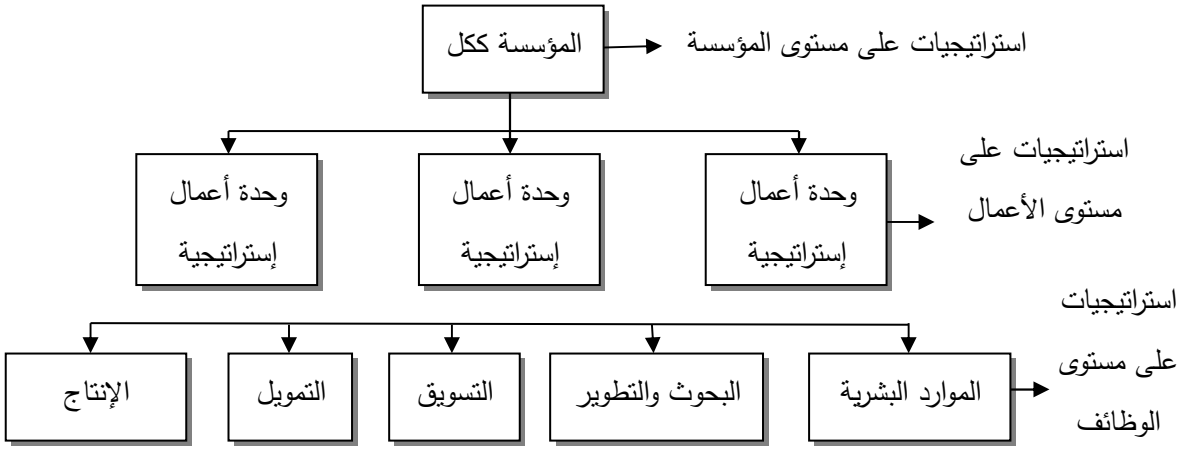
وتوضع فيه الاستراتيجيات الوظيفية بالاسترشاد بإستراتيجية الكيان ككل، وبإستراتيجية الوحدات الرئيسية، حيث يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في الكيان، أي أنها تهتم بشكل عام بالبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.

وتتميز هذه الاستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة، ومن أمثلتها:

- ✓ القرارات الإستراتيجية لاختيار الموردين، والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها؛
- ✓ الإعلان والعلاقات العامة؛
- ✓ التسعير والتخزين؛
- ✓ التعيين والتحفيز.

وإذا كان عرض المستويات السابقة منفصلا، فإنه يجب ملاحظة أنه يجب أن تكون هذه المستويات متداخلة فيما بينها داخل الكيان الواحد، من أجل أن تتفاعل ايجابيا كي تنجح الإستراتيجية ككل، والشكل الموالي يوضح لنا مستويات الاستراتيجيات.

الشكل رقم (4): مستويات الاستراتيجيات



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، مرجع سبق ذكره، ص49.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الرابع: مراحل الإدارة الإستراتيجية.

تعددت واختلفت النماذج التي تناولت مراحل الإدارة الإستراتيجية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تمر بثلاث مراحل أساسية متتالية وهي:

1- مرحلة الصياغة الإستراتيجية؛

2- مرحلة التنفيذ الاستراتيجي؛

3- مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية.

ويسبق هذه المراحل الأساسية التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية مرحلة قبلية أولية تدعى التحليل الاستراتيجي للبيئة، ويتم هذا التحليل من خلال تشخيص البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف، والبيئة الخارجية لمعرفة كل من الفرص والتهديدات والمركز التنافسي، إن كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية اللاحقة تعتمد بشكل كلي على الدراسة التفصيلية لمختلف المتغيرات والإمكانيات المتاحة لدى المنظمة.

أولا: مرحلة صياغة الإستراتيجية[1].

تهتم هذه المرحلة بإعداد رسالة المنظمة على ضوء طبيعة نشاطها وتقييمها لبيئتها الداخلية وبيئتها الخارجية، ومن ثم تحديد الفجوة الإستراتيجية بين الإمكانيات الداخلية ومتطلبات البيئة الخارجية، ثم تأتي مرحلة وضع الأهداف الطويلة الأجل التي تسعى المنظمة لتحقيقها مستقبلا، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال منظومة من الاستراتيجيات العامة والفرعية سواء كانت متعلقة بالوحدات أو الأنشطة والتي تعتبر مجموعة من التحركات التنبئية التي سوف تقوم بها المنظمة لتسهيل عملية تحقيق الأهداف. وتسمى هذه المرحلة أيضا بمرحلة التخطيط الاستراتيجي لان المنظمة تسعى من خلالها لوضع خطة إستراتيجية تسمح لها بالتموقع في بيئتها وإيصالها لأهدافها. حيث أن موارد أي منظمة عادة ما تكون محدودة، فإنه يقع على عاتق المسؤولين على الاستراتيجيات اختيار تلك الاستراتيجيات البديلة التي تقدم اكبر فائدة للمنظمة.

---

[1] بومعراف إلياس، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011، ص61.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ويترتب على قرارات وضع الإستراتيجية التزام المنظمة بمنتجات معينة وبأسواق وموارد وتكنولوجيا على مدار فترة طويلة من الزمن. ليس هذا فقط بل إن المديرين الاستراتيجيين يحددون المزايا التنافسية طويلة الأجل، ويقع على عاتق كبار المديرين مسؤولية التفهم الكامل لقرارات وضع الإستراتيجية، فهم وحدهم الذين يملكون سلطة توجيه الموارد المطلوبة لتنفيذ هذه الاستراتيجيات.

ثانيا: مرحلة التنفيذ الاستراتيجي.

ضمن عملية صياغة الإستراتيجية يقوم المدراء بصياغة رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها وسياساتها، ثم يتم تنفيذها من خلال ترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى برامج وموازنات وإجراءات. ويعني تنفيذ الإستراتيجية تطبيقها على أرض الواقع، وحشد كل الموارد والمصادر المتاحة وتهيئتها لتصبح أعمالا وأنشطة منتجة[1]. وبعدها يتم تحويل الخطط الموضوعة إلى أفعال لان العمل يعتبر النتيجة النهائية للتخطيط، ومن أجل نجاح هذه المرحلة يجب تحقيق التكامل والتعاون بين الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية، وكذلك يحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وخلاقة ليست تقليدية.

ثالثا: مرحلة التقييم والرقابة الإستراتيجية.

من اجل اكتمال عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لابد من القيام بعملية التقييم والرقابة بصفتها أحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة للتحقق من أن ما تم انجازه من نتائج فعلية للأداء يتفق مع ما تم تخطيطه استراتيجيا، لذلك فمن الضروري القيام بالتقييم الاستراتيجي في المنظمة من أجل تنبيه الإدارة إلى المشاكل المحتملة قبل أن يصبح الوضع حرجا، وتشمل عملية التقييم ثلاثة أنشطة أساسية هي[2]:

- ✓ دراسة وتحليل الأساس الذي تقوم على أساسه إستراتيجية المؤسسة؛
- ✓ مقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية؛
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن الأداء يتماشى مع الخطط الموضوعة.

---

[1] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة ، مصر، 1999، ص19.

[2] إيمان غرزولي، البدائل الإستراتيجية " مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة "، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف ، الجزائر، 2010، ص35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

انه من المستحيل تحديد الإستراتيجية المثلى للمؤسسة أو مدى نجاحها، ولكن في الإمكان تقييمها للكشف عن عيوبها واهم القواعد التي يستند عليها في هذا الصدد هي[1]:

1- التجانس: ويكون ذلك من خلال دراسة التجانس بين الأهداف والسياسات، ويكون هناك عدم تجانس في حالة ما استمرت المشاكل الإدارية بالرغم من تغير الأفراد، إذا كان نجاح احد الإدارات يعني فشل الأخرى وإذا استمرت ظاهرة رفع المشاكل إلى المستويات العليا لحلها.

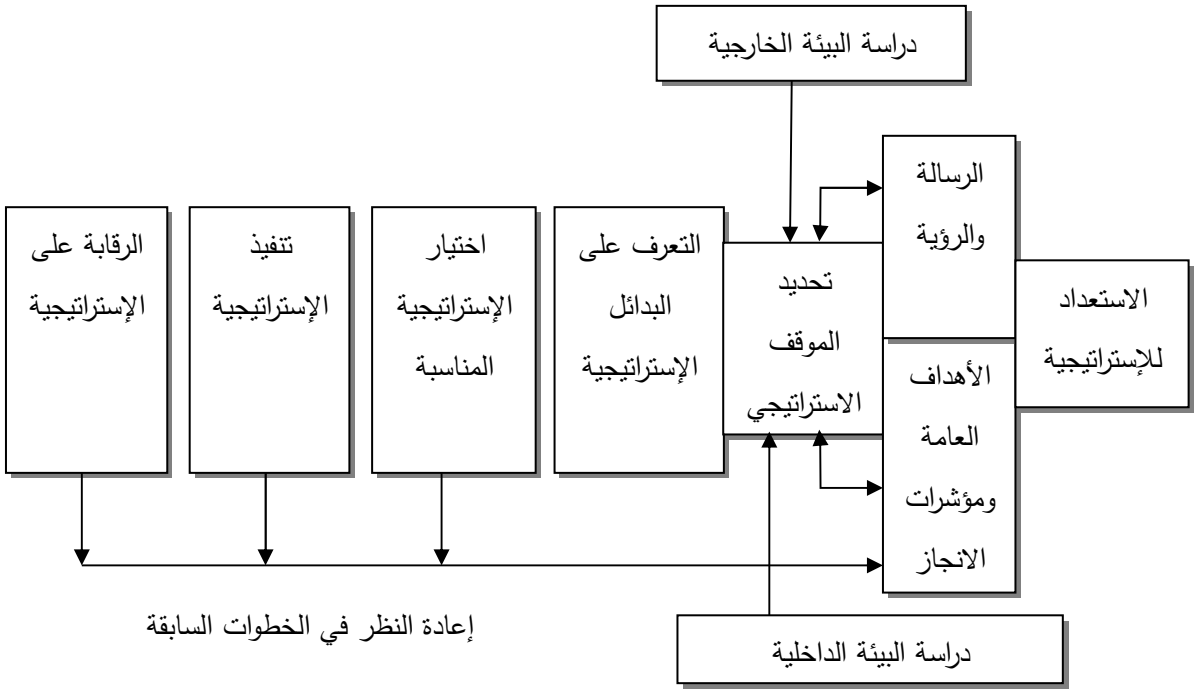
2- التوافق: ونعني به مدى ملائمة الإستراتيجية المطبقة للتغيرات التي تحدث بصورة مستمرة في بيئة المؤسسة.

3- الجدوى: ونعني بها عدم استنزاف الإستراتيجية للموارد المتاحة لدى المنظمة، أو خلقها لمشاكل يتعذر حلها.

4- الميزة: ونعني بذلك وجوب توفر بيئة المنظمة على فرص تمكنها من خلق مزايا تنافسية في مجال نشاط مختار والمحافظة عليها.

انطلاقا مما سبق يمكن تمثيل الخطوات التي تمر بها الإدارة الإستراتيجية للمنظمة في الشكل التالي:

شكل رقم (5): نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية، 2007، ص35.

[1] إيمان غرزولي، مرجع سبق ذكره ، ص35.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الثالث: اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة.

تعتبر عملية اتخاذ القرار دورا محوريا من أدوار الإدارة، فالمدير عندما يقوم بمختلف وظائفه يقوم أساسا باتخاذ العديد من القرارات المختلفة، والقرار في طبيعته يكون محدود الرشد والعقلانية، ولكن الإداري الناجح يحاول بلوغ أعلى مستويات الرشد في قراراته.

وانطلاقا مما ذكر نعمل في هذا المبحث على فهم القرار وعملية اتخاذه وبعض العناصر المتعلقة به مع التركيز على القرارات الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار.

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض المفاهيم المهمة والعناصر اللازمة لوجود القرار وكذلك تصنيف القرار.

أولا: مفاهيم حول اتخاذ القرار.

- ✓ **القرار**: يعرف القرار الإداري بأنه جوهر العملية الإدارية، لان القرار الإداري هو ناتج العملية الإدارية.

  ويعرف كذلك بأنه: " سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفعالية بين تلك البدائل المتاحة لمتخذ القرار "[1].
- ✓ **القرارات الإستراتيجية**: وهي التي تعني بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها ومن اجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة، ومن الأمثلة التي يمكن اعتبارها قرارات إستراتيجية هي: (إقامة صناعة للسيارات، قرار تعميم استعمال الانترنت، تحديد أهداف المنظمة)[2] .

[1] كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص23.

[2] جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة ، الجزائر، 2002، ص27.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

✓ **مفهوم عملية اتخاذ القرار:** هي عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات اتوماتيكية أو رد فعل مباشر[1].

أما العناصر اللازمة لوجود القرار هي[2]:

1- **البدائل المتاحة:** إن وجود القرار الإداري يتطلب من وجهة نظر علماء الإدارة أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهته، وهذه الطرق أو المسالك هي التي تسمى بدائل (altenatines).

2- **الاختيار المدرك (الواعي) لأحد البدائل المتاحة:** ويتطلب وجود القرار أن يتم اختيار " مدرك " أو واعي لأحد البدائل المتاحة... وهذا يقتضي أن يكون التصرف في اختيار البديل (شعوريا) ا يعو وعي وإدراك وبعد دراسة وتفكير...أما إذا كان التصرف (لاشعوريا) في اختيار البديل فهذا يعني أنه لا يتم بعد دراسة وتفكير، وبالتالي يخرج عن كونه قرار.

ثانيا: تصنيف القرار.

تصنف القرارات إلى العديد من الأشكال وذلك وفقا لمستخدم القرار وللتخصص والزاوية التي ينظر منها إلى القرار، وسوف نلقي الضوء في دراستنا على تصنيف القرارات تبعا لمستويات القرارات الرئيسية، ونقصد بها مدى أثرها على المنظمة وتحديد عملها وتعاملها مع البيئة وتقسم إلى[3]:

✓ **قرارات استراتيجيه:** وهي قرارات طويلة المدى وغير متكررة، مركزية تتعلق بمستقبل وكيان المنظمة وتحدد للمنظمة عملها وكيفية تعاملها مع البيئة المحيطة لتحقيق التأقلم والتكيف مع المحيط مثل اختيار المزيج التسويقي ومزيج المنتجات...الخ.

✓ **قرارات إدارية:** هي تلك القرارات التي تتعلق بالأمور التنظيمية وبجعل هيكل المنظمة يقوم بأقصى ما يمكن وتقسم إلى نوعين:

---

[1] نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، الدار العلمية الدولية، عمان ، الأردن، 2003، ص83.

[2] نواف كنعان، نفس المرجع، ص ص 84، 85.

[3] عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 04، 2005، ص130.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **النوع الأول:** ما يتعلق بالهيكل وتحديد السلطة والمسؤولية- قنوات الاتصال – التفويض...الخ.
- **النوع الثاني:** القرارات التي تتعلق بتأكيد توفير الموارد اللازمة (من بشرية – مالية...الخ) لتحقيق الأهداف.

✓ **قرارات فنية:** وهي قرارات متكررة وتتخذ يوميا وتتعلق بترجمة الأهداف العامة إلى تصرفات.

المطلب الثاني: صناعة القرارات الإستراتيجية

يعرف صنع القرار بأنه مجموع النشاطات الذهنية المتعلقة بحل ومعالجة مشكلة تواجه الإدارة، وتمر هذه العملية بسلسلة متصلة من المراحل المتتابعة تبدأ منذ الشعور بوجود المشكلة ومرورا بتحديدها وتشخيصها وجمع المعلومات المتعلقة بها، ووضع الافتراضات والبدائل المقترحة لحلها والمفاضلة بين هذه البدائل، والانتهاء باختيار البديل المناسب تمهيدا لإقرار. وإنفاذه، أي وضعه موضع التنفيذ، وعملية صنع القرار تختلف من حيث المفهوم والمضمون عن عملية اتخاذ القرار التي تمثل إحدى مراحل صنع القرار، بل هي المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار وعادة ما يقوم باتخاذ القرار شخص واحد أو هيئة واحدة في حين أن عملية صنع القرار غالبا ما يشارك فيها أكثر من شخص واحد أو هيئة واحدة، تقدم اقتراحاتها وتوصياتها وتسهم في جمع المعلومات وبلورة البدائل[1].

أما بالنسبة لمراحل عملية اتخاذ القرارات فلا يوجد اتفاق كامل حول خطوات العملية بين الكتابات المختلفة، سواء من حيث هذه الخطوات، أو من حيث ما تتضمنه كل خطوة منها فهناك العديد من وجهات النظر المختلفة، وعلى كل حال يمكن استنباط الخطوات التي من خلالها يمكن أن تتم عملية اتخاذ القرار كالتالي[2]:

1- تحديد المشكلة.

يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد من أهم دعامات الوصول إلى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة، ولذا يجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة، فالظاهرة هي عرض أو انحراف غير عادي عن الوضع المألوف زيادة ونقصا، أما المشكلة فهي السبب الحقيقي وراء حدوث الظاهرة. تبدو

[1] إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011، ص290.

[2] الطيب الوافي، نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر، العدد 10، 2010، ص ص 113، 114.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أهمية التفرقة بين الظاهرة والمشكلة من منظور أن الانخداع بالظاهرة واعتبارها مشكلة سوف يؤدي للوصول إلى حلول لا تقضي على السبب الحقيقي للمشكلة وتعمل على اختفاء الظاهرة مؤقتا ثم بروزها مرة أخرى لبقاء المشكلة دون حل.

2- تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة.

بعد تحديد المشكلة يجب التفكير في حلول مناسبة لها، ويمكن التوصل إلى هذه الحلول من خلال:

- دراسة البيانات والمعلومات المتاحة للقائم بالتحليل؛
- استخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على اكبر قدر من الأفكار من مجموعة أفراد المؤسسة في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يبدوا أفكارهم لحل المشكلة؛
- مشاركة المرؤوسين وتقديم مقترحاتهم بشأن المشكلة؛
- اللجوء إلى متخصص إذا عجز القائم على التحليل عن التوصل إلى حلول ممكنة لحل المشكلة.

3- تقييم البدائل المرتبطة بحل المشكلة.

يجب أن تخضع البدائل المقترحة لحل المشكلة للتقييم مع مراعاة ما يلي:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي وليس بناء على التفضيل الشخصي لمتخذ القرار؛
- أن يتم الحكم على البديل من واقع عدد من المعايير وليس على أساس مدى جاذبيته.

4- اختيار البديل الملائم.

يتطلب من الإدارة دراسة الجوانب المختلفة لكل بديل وكذا العوامل المختلفة التي تؤثر في اختياره، حيث يطرح الاختيار بين البديلين أي النظام اليدوي أو الحاسوبي لمعالجة المعلومات في المؤسسة ضرورة تحديد اثر الأخذ ببديل دون الآخر على عمليات وأهداف المؤسسة. إن اتخاذ القرار بشأن اختيار بديل دون الآخر يجب أن يؤدي لتحقيق الهدف النهائي الذي رسمته المؤسسة باختيارها هذا البديل.

5- وضع البديل موضع التنفيذ.

ما لم يوضع البديل موضع التنفيذ فإن القرار لا يعدو أكثر من كونه نوايا حسنة تجاه حل المشكلة. يتم وضع البديل موضع التنفيذ من خلال إتباع الخطوات التالية:

- تحديد خطوات الحل خطوة – خطوة؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الاتصال بأطراف المشكلة إذا كان ذلك ضروريا لإعلامهم بالحل المطروح وتهيئتهم لقبوله؛
- تحديد وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ الحل المقترح؛
- وضع جدول زمني لتنفيذ الحل المقترح؛
- إصدار القرار من الشخص المنوط به اتخاذ القرارات حسب المستوى التنظيمي لمتخذ القرار.

6- المتابعة وقياس النتائج.

يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول الزمني المعد للتنفيذ، وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني او الخطة الموضوعة للتنفيذ وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ.

المطلب الثالث: أبعاد وخصائص القرارات الإستراتيجية.

لتوضيح أهمية القرارات الإستراتيجية يجدر بنا أن نميز بينها وبين القرارات الإدارية الأخرى بمجموعة من الأبعاد التالية[1]:

1- تتطلب القضايا الإستراتيجية صياغة قرارات على مستوى الإدارة العليا حيث أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات الأنشطة والعمليات، والإدارة العليا هي الجهة التي يتوافر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرار الاستراتيجي؛

2- تستلزم القضايا الإستراتيجية استخدام وتوظيف كميات هائلة من الموارد التنظيمية؛

3- تؤثر القضايا الإستراتيجية على رفاهية وازدهار المنظمة في الأجل الطويل؛

4- تعدد تأثيرات أو نتائج القضايا الإستراتيجية؛

5- تتسم القضايا الإستراتيجية بصفة عامة بتوجهها المستقبلي (تستند إلى التنبؤات المستقبلية)؛

6- تتطلب القضايا الإستراتيجية اخذ متغيرات البيئة الخارجية بعين الاعتبار.

وفي هذا الإطار يمكن تمييز القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات الإدارية بإضافة الخصائص التالية[2]:

[1] حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص15، 16.

[2] مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص61.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ✓ **المركزية:** حيث يتم إتخاذ القرار الاستراتيجي في أعلى المستويات الإدارية والمتمثلة في مجلس الإدارة والإدارة العليا، لمعرفتهم بإمكانات المؤسسة ومواردها؛
- ✓ **طويلة المدى:** فهي تغطي فترة زمنية طويلة، وقد تمتد لتشغل كل حياة المؤسسة؛
- ✓ **الندرة وعدم التكرار:** يمتاز القرار الاستراتيجي بالندرة فهو غير عادي؛
- ✓ القرارات الإستراتيجية قليلة العدد قياسا بالقرارات التشغيلية لأنها تتسم بالشمول، وهو ما يجعلها قرارات غير تفصيلية وتركز العديد من النقاط في قرار استراتيجي واحد؛
- ✓ تتخذ القرارات الإستراتيجية في ضوء معلومات غير مؤكدة، وتشترك خبرات عديدة في تحليل واستخدام تلك المعلومات.

يبقى أن نفرق بين القرارات الإستراتيجية والقرارات المعتمدة على الإستراتيجية[1]:

فالقرارات الإستراتيجية هي وظيفة مجلس الإدارة والإدارة العليا بالشركة، وهي بحق الوظيفة الرئيسية لهما، وهو ما يطلق عليه أحيانا بالتخطيط الاستراتيجي Strategic planning.

أما القرارات المعتمدة على الإستراتيجية، فهي تلك القرارات التشغيلية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون في حياتهم اليومية داخل العمل المنبثقة من الاستراتيجيات، وهو ما يطلق عليها أحيانا بالإدارة الإستراتيجية Strategic management، أي إدارة العمل استنادا على استراتيجيات موضوعة سلفا.

[1] نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية " إدارة الألفية الثالثة "، الدار الجامعية، مصر، 2001 ، ص19.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل

من خلال ما سبق اتضح لنا أنه في ظل التعقيدات والاضطرابات الحاصلة في المغيرات البيئية ظهرت أهمية دراستها وتشخيصها، وعليه تعريف البيئة ومستوياتها ومراحل تحليلها، كما خرجنا بنتيجة مفادها أن عملية تحليل البيئة من بين أهم الأعمال التي تمارسها الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، وذلك لغرض توفير المعلومات والبيانات اللازمة من أجل وضع أهداف ورؤية مستقبلية للمؤسسة، وبناءا على ذلك قمنا بدراسة البيئة الخارجية للمؤسسة حيث تم تقسيمها الى جزئين بيئة عامة تحتوي على كل من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية والسياسية والقانونية والديمغرافية وغيرها، وبيئة خاصة تتكون من المستهلكين والموردين والمنافسين والوسطاء والجمهور.

تعمل مختلف هذه المتغيرات على التأثير في القرارات الإستراتيجية بالمؤسسة، مما استدعى دراسة هذا النوع من القرارات من أجل التفرقة بينه وبين القرارات الإدارية الأخرى. ومن أجل القيام بتحليل بيئة المؤسسة والمساعدة على اختيار الإستراتيجية الأكثر ملائمة لها، كان لابد من الاعتماد على جملة من الأدوات والأساليب التي سنتطرق إليها من خلال الفصل الثاني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصـــل الثانـي :مصفوفة Pestel وأدوات التحليل الإستراتيجي.

تمهيد

تريد أي مؤسسة تحقيق ميزة تنافسية وتهدف إلى ريادة السوق، لذلك فإنها تستعين بمجموعة من الأدوات والطرق التي تساعدها في عملية تحليل بيئتها وتشخيصها، وذلك نظرا للعلاقة التبادلية الموجودة بين كل من المؤسسة وبيئتها، حيث أن دراسة وتحليل المتغيرات البيئية الخارجية والداخلية تعد من أهم الخطوات فيما يخص بناء إستراتيجية المؤسسة، ومن هنا نتطرق في هذا الفصل إلى بعض هذه الأدوات والمناهج التقليدية ثم سنتعمق أكثر في الأداة موضوع دراستنا وهي مصفوفة Pestel والتي تعتبر من بين أحدث الأدوات المعنية بتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة.

ومن خلال ما سبق ذكره سوف نقسم هذا الفصل إلى مبحثين كالآتي:

- ✓ **المبحث الأول:** أهم الأدوات التقليدية في تحليل البيئة.
- ✓ **المبحث الثاني:** مصفوفة Pestel وكيفية استخدامها.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: أهم الأدوات التقليدية للتحليل الاستراتيجي للبيئة

يعد التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الإدارة الإستراتيجية، حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية للمؤسسة وتشخيصها من حيث نقاط القوة والضعف وقدرتها على تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة التي تواجهها عند القيام بأنشطتها، وإن التحليل يساعد أيضا الإدارة في تحقيق تفهم واضح للظروف التي تعمل بها المؤسسة، ولغرض فهم المؤسسة لهذه الظروف تستعين ببعض الطرق والأدوات التي استحدثت مع مرور الزمن، من بين هذه الأدوات سوف نسلط الضوء في هذا المبحث إلى ثلاثة طرق تقليدية للتحليل الاستراتيجي وهي: أداة التحليل الرباعي swot، ومنهج حقيبة المنتج BCG ويطلق عليها أيضا مصفوفة النمو/ الحصة أو مجموعة بوسطن الاستشارية، وكذلك طريقة مكتب الدراسات ADL.

ولقد تعددت أدوات التحليل الاستراتيجي التقليدية باختلاف الأسس التي تبنى عليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، إذ أن الهدف الأساسي من قيام أي مؤسسة بعملية التحليل الإستراتيجي إنما يتمثل في دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، مما يؤدي إلى سهولة اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، ومما يضمن الاختيار الاستراتيجي السليم.

المطلب الأول: التحليل الرباعي SWOT

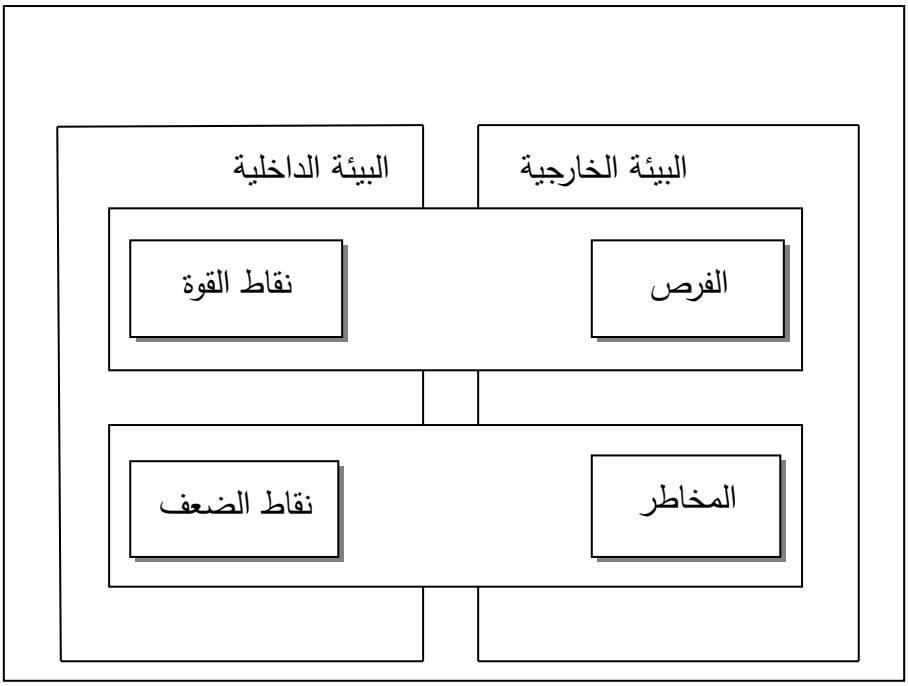
تعتبر أداة التحليل الرباعي SWOT من أهم أدوات التحليل البيئي وهو من أكثر الأساليب شيوعا واستخداما، حيث أن المؤسسة قبل شروعها في عملية التخطيط الاستراتيجي فإنها تحتاج إلى القيام بتحليل SWOT.

وتمثل كلمة SWOT الأحرف الأولى من الكلمات التالية: STRENGTHS وترمز إلى نقاط القوة لدى المؤسسة، WEAKNESSES ترمز إلى نقاط الضعف، أما OPPORTUNITIES فهي تشير إلى الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وترمز THREATS إلى التهديدات والمخاطر المحتملة التي قد تواجهها المؤسسة[1].

[1] خضير كاظم محمود، مرجع سبق ذكره، ص52.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (6): تحليل SWOT



المصدر: خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص57.

ومن خلال هذا الشكل يتضح أنه يجب على المؤسسة أن تقوم بتشخيص البيئة لمعرفة المعلومات الضرورية التي تحسن من آدائها وتحقق لها التميز والقدرة على منافسة المنظمات الأخرى، والتشخيص هنا يقصد به " القدرة على التمييز، تمييز نقاط القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية وكذا تمييز الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية "[1]، بحيث:

- **الفرص OPPORTUNITIES.**

هي أي موقف او اتجاه او تغير في البيئة الخارجية للمنظمة من شأنه أن يؤدي إلى زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وخدماتها او يسمح لها بتحسين مركزها التنافسي، كما تعرف أيضا بأنها مواقف وعوامل خارجية تساعد المؤسسة في تحقيق أهدافها[2].

[1] بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة– الجزائر، ص61.

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص41.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **التهديدات THREATS**

هي أي موقف أو اتجاه أو تغير في البيئة الخارجية للمنظمة يمثل خطرا على المؤسسة وعلى استراتيجياتها، أو هي عوامل ومواقف خارجية تجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق أهدافها[1].

- **نقاط القوة STRENGTH**

إن نقاط القوة لدى المؤسسة تتمثل بجميع السمات أو القدرات المتوفرة لدى المؤسسة والتي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق التي تتعامل معها المؤسسة[2].

- **نقاط الضعف WEAKNESSES.**

تتمثل نقاط الضعف لدى المؤسسة بجميع السمات أو المواصفات أو القدرات الموجودة لدى المؤسسة والتي من شأنها أن تقلل من الميزات التنافسية الخاصة بها[3].

لمزيد من التوضيح نقدم الجدول الموالي الذي يعرض الشكل الرباعي لعناصر التشخيص السابقة في تحليل SWOT.

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص41.

[2] خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص55.

[3] خضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص56.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم (2): مثال يوضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

نقاط الضعف	نقاط القوة
– عدم وضوح الرؤية المستقبلية؛ – ضعف القدرة التنافسية؛ – شكاوي العملاء؛ – ضعف في كفاءة العنصر البشري؛ – تأخير في مواعيد التسليم؛ – زيادة معدل دوران العمل؛ – عدم القدرة على الابتكار والتجديد.	– وجود بعض العناصر من ذوي الكفاءة؛ – القدرة على ابتكار منتجات جديدة؛ – الإلمام بالسوق وبالمنافسين؛ – جودة المنتجات؛ – الاحتفاظ بالعملاء؛ – نظام جيد للأجور والحوافز.
الفرص	**التهديدات**
– ظهور أسواق جديدة على المستوى المحلي؛ – ظهور طلب على منتجات جديدة يمكن إنتاجها؛ – إمكانية التصدير للخارج؛ – تشريعات جديدة تشجع الاستثمار؛ – ظهور تكنولوجيا جديدة في مجال العمل؛ – تخفيض الضرائب؛ – إعفاءات جمركية.	– احتمال دخول منافسين جدد؛ – زيادة حجم مبيعات السلع البديلة؛ – احتمالية ظهور بدائل للمنتجات الحالية؛ – نقص في المواد الخام؛ – قوة المنافسين؛ – نمو قوة المساومة للعملاء والموردين؛ – تغير أذواق وحاجات المستهلكين

المصدر: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، مرجع سبق ذكره، ص43.

يتضح لنا من خلال هذا الجدول مجموعة من الأمثلة حول كل عنصر من عناصر التشخيص لأداة التحليل الاستراتيجي SWOT.

وحسب مصفوفة SWOT (النموذج الرباعي) يمكن توضيح أنواع الاستراتيجيات أو المواقف التي تتبعها المؤسسة في عدة حالات من خلال الجدول التالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم (3): التحليل الثنائي (النموذج الرباعي)

تقييم البيئة الداخلية / تقييم البيئة الخارجية	أهم نقاط القوة (S)	أهم نقاط الضعف (W) ....
(O) أهم الفرص	المطلوب هو: **1**- تعظيم استغلال الفرص. **2**- تعظيم استغلال نقاط القوة.	المطلوب هو: **1**- تعظيم استغلال الفرص. **2**- تقليل نقاط الضعف.
(T) أهم التهديدات	المطلوب هو: **1**- تقليل التهديدات. **2**- تعظيم استغلال نقاط القوة.	المطلوب هو: **1**- تقليل التهديدات. **2**- تقليل نقاط الضعف.

المصدر: نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص159.

ومن خلال الجدول رقم (3) نلاحظ أن المؤسسة بعد قيامها بتحليل وتقييم بيئتها الخارجية والداخلية وتحديد موقعها الاستراتيجي في ظل إمكانياتها الداخلية ومتغيراتها الخارجية المحيطة، تتجه إلى اختيار البديل الاستراتيجي المناسب من بين الخيارات المتاحة، حيث أن الاستراتيجيات المعتمدة ضمن تحليل مصفوفة SWOT هي[1]:

1- إستراتيجية الهجوم (الفرص × نقاط القوة).

هذه الإستراتيجية تعتمدها المنظمة عندما تكون في أفضل حالاتها لأنها تعبر عن توافق وانسجام ما بين نقاط القوة التي تمتلكها وماهو متاح لها من فرص في السوق. وبالتالي فإن اعتماد هذه الإستراتيجية ينبع من قدرتها على مواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

[1] ثامر البكري، مرجع سبق ذكره، ص ص 224، 225.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

فضلا عن كون مكامن قوتها هي أكبر من نقاط ضعفها، لكي لا تسمح للمنافسين من رد الهجوم عليها في أي نقطة من نقاط ضعفها المحتملة.

2- إستراتيجية علاجية (الفرص × نقاط الضعف)

هذه الإستراتيجية المعتمدة تمثل انعكاس للعلاقة ما بين نقاط الضعف الموجودة في المؤسسة والفرص المتاحة في السوق. والتي يمكن أن تمثل حالة المؤسسة في ظل الانتعاش الاقتصادي ونمو السوق وما ينتج عنه من فرص كثيرة ومتاحة لجميع المؤسسات، إلا أنها تعاني من ضعف في قدراتها وإمكاناتها الداخلية. وعليه فإن إدارة المؤسسة تعتمد إستراتيجية علاجية لمواجهة نقاط الضعف وتصحيحها، كماهي الحال على سبيل المثال عند إعادة النظر بهيكلة إدارة التسويق، اعتماد منافذ توزيعية جديدة، تصميم حملات ترويجية من قبل وكالات متخصصة.

3- إستراتيجية دفاعية (نقاط القوة × التهديدات).

هذه الإستراتيجية تختلف عما سبقها من استراتيجيات، ويكمن هذا الاختلاف في أن المؤسسة تواجه تهديدات خارجية غير مسيطر عليها، وبالتالي فإنها تعمل على التكيف معها قدر المستطاع ومواجهة ما تستطيع مواجهته، ولكنها غير قادرة على التأثير بها كما هو حاصل في بيئتها الداخلية.

ولذلك فإن هذه الإستراتيجية تمثل العلاقة بين ما تمتلكه من قوة وما تواجهه من تهديدات، وبالتالي فإنها تنتهج إستراتيجية الدفاع من خلال تعزيز وتقوية مكامن قوتها لمواجهة التهديدات والتي قد تكون ذات فترة زمنية محدودة. وتستطيع تجاوزها لكي تنتقل إلى إستراتيجية الهجوم، على اعتبارا أن تجاوز المؤسسة للتهديدات يفتح لها المجال لاقتناص الفرص المتاحة في السوق.

4- إستراتيجية الانسحاب (نقاط الضعف × التهديدات).

تعتبر هذه الإستراتيجية أخطر الحالات التي تكون بها المؤسسة لأنها تمثل حالة التوافق بين نقاط الضعف التي تعتريها وما تواجهه من تهديدات في البيئة. ويعود السبب في ذلك إلى عدم الكفاءة التشغيلية والإنتاجية و التسويقية في المؤسسة، فضلا عن الضغوط التنافسية التي تواجهها والظروف الاقتصادية البيئية.

لذلك فإنها ستعتمد على إستراتيجية الانسحاب أو التراجع من خلال تقليص عملياتها في مجال معين أو سوق محدد. أو تقوم بإلغاء خط من خطوط الإنتاج أو ترك أجزاء محددة من السوق

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والانتظار حين من الزمن لكي تعيد النظر في قدراتها بما يعزز من مكامن قوتها وتعالج نقاط ضعفها لكي تعاود النشاط والعمل.

ويمكن تسمية هذه الإستراتيجية بإستراتيجية الانكماش، لكونها تحد من أنشطتها وتقلصها بما يؤدي إلى تقليل التكاليف وتأثير المنافسين عليها إلى حين، ومن ثمة تعاود النشاط ولا تقوم بعملية التصفية او الانسحاب الكلي من السوق.

المطلب الثاني: منهج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

The Boston Consulting Group: عبارة عن منشأة إدارية دولية، وتعتبر من أفضل المؤسسات الاستشارية على مستوى العالم، كما تصنف على أنها رائد مفهوم إستراتيجية المؤسسة Business Strategy.

قامت الشركة سنة 1968 بإيجاد رسم أطلق عليه مصفوفة النمو/الحصة، وهي عبارة عن رسم توضيحي يساعد المؤسسات الكبيرة على توزيع الأرصدة النقدية المتوفرة لديها بين وحدات الأعمال المختلفة فيها، وتقوم المؤسسة بتصنيف وحدات أعمالها إلى الوحدات الساطعة Stars، والوحدات المدرة للنقد Cash Cows، والوحدات المثيرة للاستفهام Question Marks، والوحدات المثيرة للقلق Dogs، وهي تقوم بتوزيع النقود المتاحة لديها وفقا للحركة النقدية من أبقار النقد باتجاه النجوم الساطعة وعلامات الاستفهام التي تمتلك حصة سوقية مرتفعة ولديها احتمالية مرتفعة[1]. ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج المحفظة العامة واستعمل لتحليل أعمال المؤسسة وتصنيفها ضمن مواقع إستراتيجية على أساس بعدين أساسيين[2]: البعد الأول هو الحصة السوقية النسبية (Relative Market Share) ويعبر عنه المحور الأفقي في المصفوفة، أما البعد الثاني فهو معدل النمو السوقي (Market Growth Rate) ويعبر عنه المحور العمودي في المصفوفة.

إن معدل نمو السوق يمثل مكانة المنتج في دورة الحياة حيث تحتاج المنتجات في مرحلتي التقديم والنمو إلى استثمارات عالية بسبب البحث والتطوير وتكاليف التسويق الخاصة بالإعلان والبيع

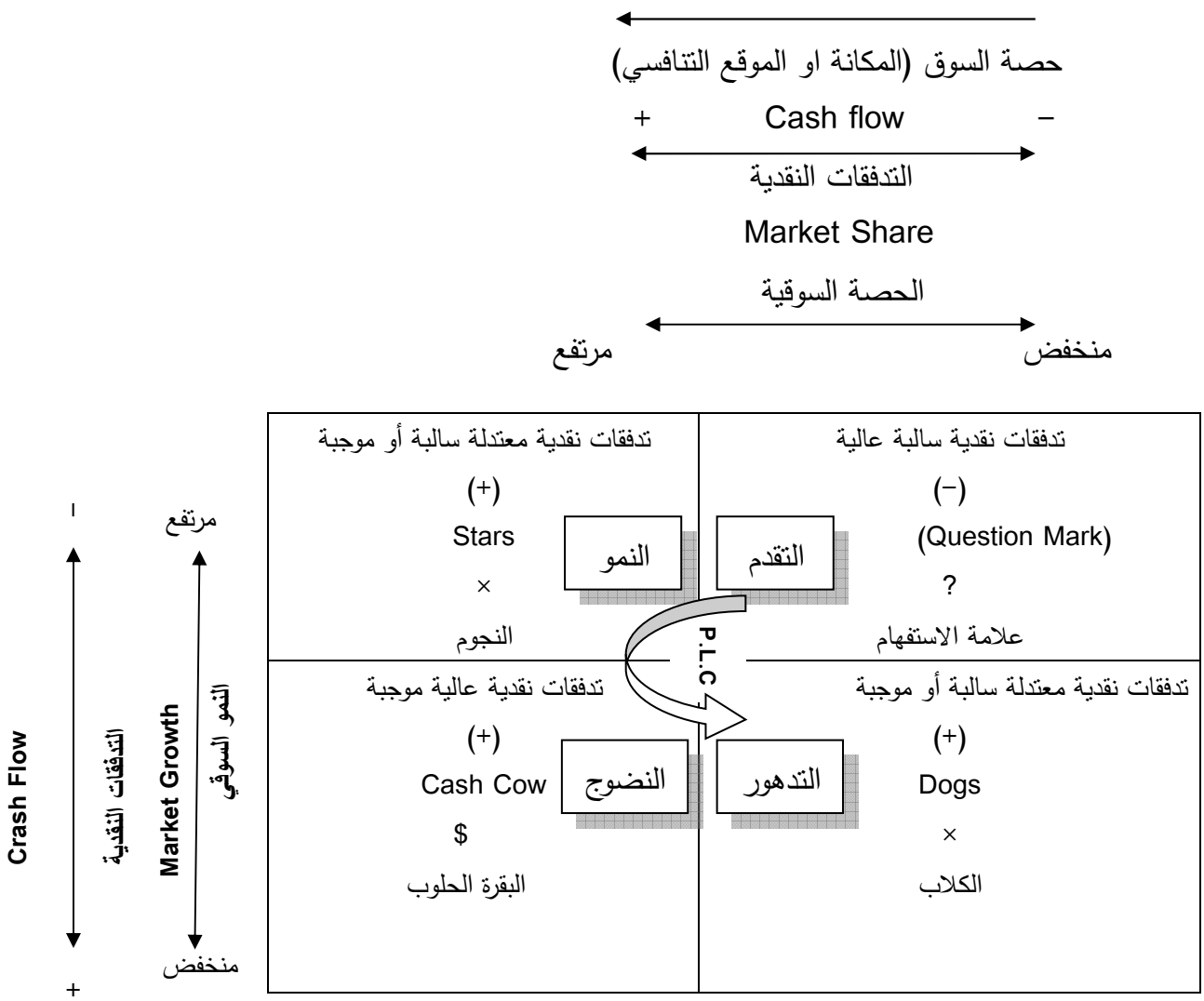
[1] إياد عبد الفتاح النسور، استراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص77.

[2] نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان،الأردن، 2008، ص293.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

والتوزيع، أما الحصة السوقية فإنها تمثل قوة المنافسة للمؤسسة حيث تقارن الحصة نسبة إلى أكبر منافسيها في السوق[1].

شكل رقم (7): مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)



دورة حياة المنتج P.C.L (PRODUCT LIFE CYCLE)

المصدر: محمود جاسم محمد الصميدعي، استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2007، ص80.

يتضح من الشكل أن المصفوفة بصورتها الكلية تتضمن أربعة مناطق هي[2]:

[1] محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص79.

[2] صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص ص 237–238.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1-علامة الاستفهام Question marks.

وتسمى أحيانا الهر البري Wild cats أو الطفل المشاغب problem Child او المعضلة Dilemmas. تتمركز المنتجات ذات الحصة السوقية المنخفضة ومعدل نمو السوق المرتفع في هذه المنطقة، وتسمى منتجات هذه المنطقة بهذه التسمية لان الإدارة يجب أن تتخذ قرارا إزائها إما بتعزيزها من خلال اعتماد استراتيجيات النمو الداخلي (اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج) أو ببيعها.

2-النجوم Stars.

تمثل منتجات هذه المنطقة ما يعرف بقائد السوق كونها تمثل الفرص السانحة أمام المؤسسة على المدى الطويل لتحقيق الأرباح أو النمو. تحتاج منتجات هذه المنطقة إلى استثمار (جهود البحث والتطوير) لتعزيز موقعها الحالي أو المحافظة عليه.

ويمكن القول بملائمة عدد من الاستراتيجيات للتعامل مع منتجات هذه المنطقة منها التكامل العمودي (الأمامي والخلفي)، التكامل الأفقي، اختراق السوق، تطوير السوق، تطوير المنتج.

3-البقرة الحلوب Cash Cows.

تتميز منتجات هذه المنطقة بحصتها السوقية المرتفعة ومعدل نمو صناعتها المنخفض، وتسمى منتجات هذه المنطقة بالبقرة الحلوب كونها تسهم بتوليد نقد يتجاوز النقد المتوقع.

وتجدر الإشارة إلى أن منتجات هذه المنطقة كانت نجوما في السابق ومن هذا المنطلق يتعين على الإدارة المحافظة على حصتها السوقية المرتفعة من خلال اعتماد عدد من الاستراتيجيات منها تطوير المنتج، والتنويع المتجانس، وما أن تصبح منتجات هذه المنطقة ضعيفة حتى تصبح استراتيجيات معينة كإستراتيجية الانكماش أو التجريد هي الاستراتيجيات الأكثر ملائمة للتصرف إزاء هذه المنتجات.

4-الكلاب Dogs.

تمتلك منتجات هذه المنطقة معدل نمو منخفض وحصة سوقية منخفضة. وبذلك فإن منتجات هذه المنطقة تتميز بضعف موقعها الداخلي والخارجي الأمر الذي يضطر الإدارة لاعتماد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

إستراتيجية الانكماش إزائها أو تخفيض تكاليفها وتعزيز موجوداتها بغية إرجاعها إلى المناطق السابقة كي تسهم في تحقيق الأرباح.

✓ الخيارات الإستراتيجية لمصفوفة الحصة /النمو BCG [1].

إن كل خلية من الخلايا الأربعة التي تتكون منها مصفوفة الحصة/النمو تعبر عن المركز الاستراتيجي الذي يتمتع به المنتج وحيث أن لكل مركز استراتيجي خيارا استراتيجيا يجب على المؤسسة أن تتبناه وفقا لمركز المنتج في المصفوفة، الخطوة المهمة هنا هي أن نحدد الخيار الاستراتيجي الذي يتلائم مع الهدف الذي ينبغي تحقيقه لكل منتج داخل محفظة المنتجات ويجب أن يكون هذا الخيار متوازن ويحقق رسالة المؤسسة، وفيما لا يمكن تحديد أي خيار استراتيجي ما لم يتم تحديد موقع المنتج على المصفوفة هل هي في علامة الاستفهام، النجوم، البقرة الحلوب، أو الكلاب.

بشكل عام هناك أربع بدائل إستراتيجية وكل بديل استراتيجي يقابل خلية من خلايا هذه المصفوفة.

1- إستراتيجية البناء.

وهي أحد استراتيجيات النمو وتهدف إلى بناء وتقرير الحصة السوقية للمنتج وتصلح هذه الإستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخلية الأولى وكذلك للمنتجات التي وصلت إلى مركز النجومية وبعض منتجات أبقار النقد التي بدأت حصتها السوقية بالتراجع، إن اعتماد إستراتيجية البناء يؤدي في الغالب إلى إلحاق الضرر في الربحية على المدى القصير ولكن لا ضرر على ذلك إذا كان يتم تعويضه مستقبلا، إن تبني إستراتيجية البناء لابد أن يكون مدروسا بشكل دقيق حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون جدوى، إن تحقيق إستراتيجية البناء يكون عبر منهج علمي صحيح يتضمن حشد كافة السبل الإنتاجية والتسويقية والبشرية والتطويرية وغيرها والتي تؤدي إلى بناء وتعظيم الحصة السوقية فتطوير المنتج وخلق منتجات جديدة يؤدي حتما إلى تحسين المركز التنافسي في السوق وكذلك تحسين الأداء الحالي ويخلق مستويات أفضل للنمو ويفتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة.

[1] محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص ص 82، 83.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

2- إستراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم.

وهي إحدى إستراتيجيات الاستقرار، فبموجب هذه الإستراتيجية الدفاعية فإنه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، وتتبع هذه الإستراتيجية لصد هجمات المنافسين، كذلك للمحافظة على اهتمامات المستهلك وولائه للمجتمع، إن هذا الخيار الاستراتيجي مناسب لمنتجات أبقار النقد القوية التي تدر تدفقات نقدية كبيرة، وهنا لابد من الإشارة أنه لا يفضل تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة أبقار النقد في السوق لان هذا يؤدي إلى تراجعها، كذلك لا يحبذ تخصيص استثمارات كبيرة جدا لأنه إذا ما تم ذلك فإنه سيتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية لأبقار النقد.

إن منشآت الأعمال الرائدة في السوق تستطيع أن تحافظ على حصتها السوقية عبر فعاليات كثيرة مثل مواجهة نقاط القوة والضعف أو على الأقل تثبيتها لأن هذه النقاط هي فرصة للمنافسين والمحافظة على انخفاض التكاليف وأن تكون أسعار المنتجات مناسبة للقيمة التي يلمسها المستهلك.

3- إستراتيجية الحصاد (التصفية التدريجية).

وهي إحدى استراتيجيات الانكماش وتهدف التدفقات النقدية في الأمد القصير مع إهمال أثر ذلك على الأمد الطويل وهذه الإستراتيجية تتناسب مع منتجات أبقار النقد الضعيفة ذات المستقبل غير الواعد وبعض منتجات علامات السؤال كذلك بعض منتجات خلية الكلاب، إن إستراتيجية الحصاد تعود في النهاية إلى الخروج من السوق بعد أن يتم حصاد ما يمكن حصاده، إن هدف الإستراتيجية يتصف بعدم الوضوح الدقيق مثلا لا يمكن تحديد هدف إستراتيجية الحصاد بتحقيق 30% من سوق ما بل يكون الهدف تحصيل ما يمكن تحصيله، إن نجاح إستراتيجية الحصاد يعتمد على عكس إستراتيجية الانكماش على إطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول ما يمكن.

4- إستراتيجية الحذف (التصفية الجزئية).

وهي إحدى استراتيجيات الانكماش أيضا، وهذه الإستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة ذات منتجات متعددة أو وحدات عمل متعددة حيث تقوم المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات في ظروف كثيرة مثل الفشل في تحقيق الأهداف أو عدم توفر الإمكانيات للاستمرار بمجموع المنتجات. إن هذه الإستراتيجية قد يتم استغلالها لتحقيق أهداف النمو وذلك لاستثمار الأموال في مجالات أخرى بعد

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الحذف وفي حالة عدم البناء فإن الإستراتيجية تؤدي إلى تقليص أعمال المؤسسة، وتستخدم إستراتيجية الحذف كخيار استراتيجي لبعض منتجات علامة السؤال وبعض منتجات خلية الكلاب.

المطلب الثالث: طريقة مكتب الدراسات (مصفوفة ADL).

تعتبر هذه المصفوفة أسلوب من أساليب تحليل المحفظة، وظهرت في سنوات السبعينات، وتعتبر مصفوفة ADL أداة تحليل كمية حيث أدخلت مفهوم دورة حياة المنتج في تقييم البعدين الاستراتيجيين التاليين[1] :

1- نضج الصناعة: وهو مفهوم يشبه مفهوم دورة حياة المنتج، حيث تمر الصناعة بأربعة مراحل وهي: الانطلاق، النمو، النضج، الانحدار.

2- الوضعية التنافسية: وتتشكل من خلال عدة عوامل نجاح رئيسية لكل مجال نشاط استراتيجي، ويقترح H.Debodinal وهو خبير استشاري بمكتب ADL قائمة بأهم عوامل الوضعية التنافسية كالإنتاج والتموين والتجارة.

وبتقاطع البعدين يقدم ADL مصفوفة من عشرين خانة كما تظهر في الشكل رقم (8)، يقسمها إلى أربع مناطق خاصة بالخيارات الإستراتيجية الممكنة: (منطقة التطوير الطبيعي، منطقة التطوير التصفوي، منطقة التصحيح ومنطقة الانسحاب) كما تحدد مصفوفة ADL خمس وضعيات تنافسية (مسيطرة، قوية، مقبولة، ضعيفة وهامشية) وهي على النحو التالي:

الشكل رقم (8): مصفوفة ADL المساعدة في الاختيارات الإستراتيجية

نضج القطاع / الوضعية التنافسية	الانطلاق	النمو	النضج	التدهور
مسيطرة				
قوية	التطوير الطبيعي			
ملائمة			التطوير التصفوي	
غير ملائمة				الانسحاب
هامشية	التصحيح			

المصدر: مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون،الجزائر،2015 ص263.

[1] مهشي زينب، مرجع سبق ذكره، ص90.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ومن خلال الشكل رقم (8) يمكن توضيح أهم التوجهات الإستراتيجية الممكن الحصول عليها ضمن مصفوفة ADL كالتالي[1]:

1- منطقة التطوير الطبيعي: وفيها تقوم المؤسسات باعتماد تشكيلة من استراتيجيات التطوير مثل إستراتيجية الإبداع التكنولوجي، توسيع القدرات، الاندماج العمودي؛

2- منطقة التطوير التصفوي: يكون الاتجاه نحو التراجع وتخفيض محفظة النشاطات بعد بلوغ ميدان النشاط مستوى من النضج المتقدم وتراجع الوضعية التنافسية، ويتم التركيز فقط على ميادين النشاط الأكثر مردودية وأقسام سوق حصرية؛

3- منطقة التصحيح: ويتم على هذا المستوى إعادة توجيه ميادين النشاط وتغيير الأهداف، الوسائل بما يتناسب مع متطلبات الوضعية التنافسية؛

4- منطقة الانسحاب: نفس التوجيهات مثل: BCG وMcKinsey. والجدول التالي يوضح أكثر مصفوفة ADL والتوجهات الإستراتيجية.

والجدول التالي يوضح أكثر مصفوفة ADL والتوجهات الإستراتيجية الخاصة بها

[1] مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص262.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

جدول رقم (4): مصفوفة ADL وتوجهاتها الإستراتيجية

نضج الصناعة / الوضعية التنافسية	الانطلاق	النمو	النضج	الانحدار
1- مسيطرة	- نمو سريع؛ - توسع تماما لزيادة الحصة السوقية والحفاظ على الوضعية التنافسية.	- نمو سريع؛ - قيادة التكلفة؛ - التجديد؛ - الدفاع عن الوضعية.	- الدفاع عن الوضعية؛ - النمو السريع؛ - قيادة التكلفة.	- الدفاع عن الوضعية؛ - التركيز ؛ - التجديد والابتكار ؛ - النمو مع الصناعة.
2- قوية	- التميز ؛ - النمو السريع والتوسع تماما للحفاظ على الحصة السوقية.	- النمو السريع؛ - قيادة التكاليف؛ - التميز .	- قيادة التكاليف؛ - التركيز والتميز ؛ - الابتكار ؛ - النمو مع الصناعة.	- التخلي عن الأنشطة وتعليق البعض؛ - النمو مع البضاعة؛ - الحصاد.
3- مقبولة (ملائمة)	- التميز ؛ - التركيز ؛ - النمو السريع.	- التركيز ثم التميز اللاحق؛ - النمو مع الصناعة.	- الحصاد؛ - الدفاع عن الحصة السوقية وإيجاد موقع ملائم للابتكار ؛ - التميز ؛ - التركيز ، النمو مع الصناعة أو التحول.	- التحول؛ - تخفيض التكلفة.
4- ضعيفة (ممكن الدفاع عنها)	- نمو مع الصناعة؛ - التركيز ؛ - التوسع لتحسين الوضعية التنافسية.	- اللحاق بالحصاد؛ - إيجاد موقع ملائم؛ - التخلي عن بعض الأنشطة؛ - التركيز ؛ - النمو مع الصناعة.	- الحصاد؛ - التخلي عن بعض الأنشطة؛ - إيجاد موقع ملائم؛ - تخفيض التكلفة.	- الانكماش؛ - تخفيض التكلفة.
5- هامشية	- إيجاد بيئة ملائمة للحاق النمو مع الصناعة	- التحول؛ - التخلي عن بعض الأنشطة؛ - تخفيض التكاليف؛ - الانكماش.	- الانسحاب؛ - التحول؛ - التخلي عن بعض الأنشطة.	الانسحاب الكلي

المصدر: مهشي زينب، مرجع سبق ذكره، ص94.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ولقد وجهت عدة انتقادات لمصفوفة ADL خاصة وأن دورة نضج القطاع ليست بالدقة التي من خلالها نستطيع الحكم على قيمة النشاط. كما أن تعدد خانات التقييم يجعل التحليل متقارب حتى ولو وجد ميدانين للنشاط في خانتين مختلفتين[1].

المبحث الثاني: مصفوفة PESTEL.

تعتبر مصفوفة PESTEL من بين الأدوات الحديثة للتحليل الاستراتيجي للبيئة حيث تستخدم لتحديد القوى الخارجية الكلية التي تؤثر على المؤسسة إما بشكل ايجابي أو سلبي، والعوامل الخارجية التي قد تتغير في المستقبل، وذلك من أجل استغلال هذه التغيرات كفرص، أو إيجاد حلول للتهديدات المحتملة بشكل أفضل من المنافسين، أما عن التسمية فهي اختصار للأحرف الأولى للعوامل الأساسية (السياسية/POLITICAL)، (الاقتصادية/ECONOMICAL)، (الإجتماعية/SOCIAL) ، (التكنولوجية/TECHNOLOGICAL) ، (البيئة/ ENVIRONMENTAL) و (القانونية/ LEGAL)، ومن أجل القيام بتحليل PESTEL يجب على الإدارة جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات حول البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة.

المطلب الأول: مدخل لمصفوفة PESTEL.

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تقديم لتحليل PESTEL والتغيرات المشتركة الحاصلة فيه.

أولا: تقديم تحليل PESTEL [2].

جميع المؤسسات بحاجة لتحديد العناصر الخارجية في بيئتها والتي يمكن أن تؤثر على أعمالها، ويعتقد الكثير أن المؤسسة لا تملك رقابة على هذه العناصر، لكن كل منها تفرض أن نفهمها، والأداة الشهيرة لتحديد ومعرفة هذه العوامل الخارجية هي تحليل pestel التي يمكن أن تستعمل للمساعدة في تقدير الأوجه السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية.

هذه العملية يجب أن تشمل العديد من فروع المعرفة عبر المؤسسة حتى تبني صورة كاملة وواضحة حول العناصر الخارجية، ثم نخضعها للبحث الدقيق والتحليل، وتضمن تقنية pestel أنها تستجوب بعناية أيا من هذه العناصر ثم تقدر أثرها، يمنح تحليل pestel إطارا نظريا يمكن من فحص البيئة الخارجية من خلال طرح أسئلة بشأن أيا من العوامل ومناقشة الآثار المحتملة، وهذه أمثلة عن الأسئلة التي ترغب المؤسسة بطرحها:

[1] مداح عرايبي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص263.

[2] www.free-management-ebooks.com

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- ماهو العامل السياسي المفتاحي؟
- ماهو أهم عامل اقتصادي؟
- ماهي الجوانب الثقافية الأهم؟
- ماهي الابتكارات التكنولوجية المحتملة الحدوث؟
- ماهي القوانين السارية أو الوشيكة الصدور التي قد تؤثر على الصناعة؟
- ماهي الاعتبارات البيئية؟

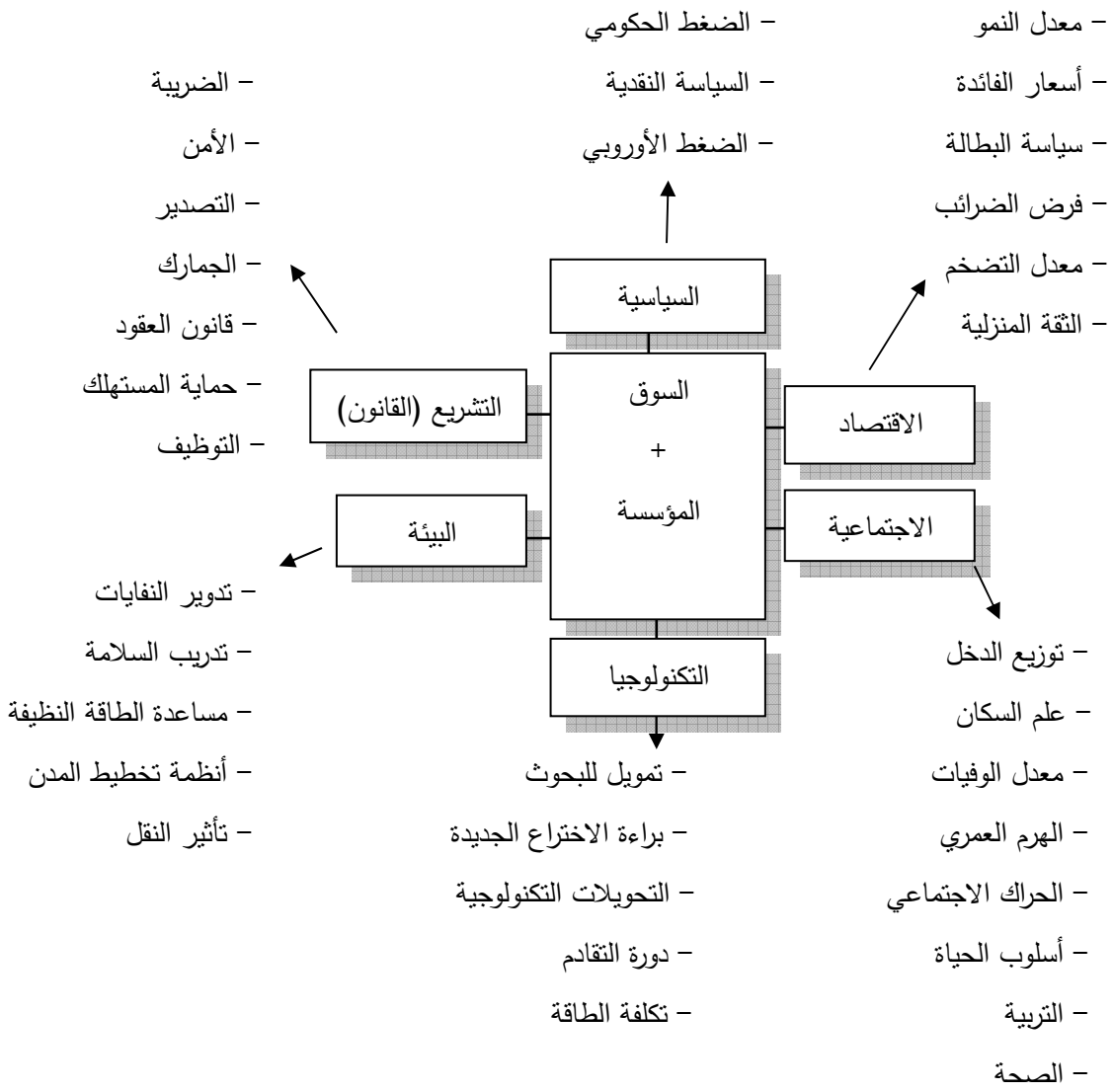
ليس مهما كيف تصنف أي مسألة قائمة عند استعمال تحليل pestel، لأن هدفها ببساطة هو تحديد أكبر عدد ممكن من العناصر، مثلا عندما يصنف تنظيم حكومي وشيك كعامل سياسي أو قانوني فذلك لا يهم، الأمر الذي يشكل عقبة هو انه حدد كعامل يحتمل أن يكون له أثر على المؤسسة.

أداة pestel هي تقنية قوية لتحليل البيئة، لكنها تعتبر كأحد المكونات لفهم عملية التحليل الاستراتيجي، فعوامل pestel المدمجة مع عوامل بيئية خارجية جزئية ودوافع داخلية يمكن أن تصنف كفرص وتهديدات بالنسبة لتحليل swot. فقد يحدد تحليل pestel العناصر التي تتطلب تغييرات داخلية بالمؤسسة ثم تحتاج لمزيد من الفحص والتدقيق باستخدام أدوات أخرى مثل مصفوفة BOSTON التي تطرقنا إليها في المبحث السابق، والشكل الموالي يوضح لنا مصفوفة PESTEL:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (9): مصفوفة PESTEL.

(مراقبة الأفق)



المصدر: http : //www.merkapt.com

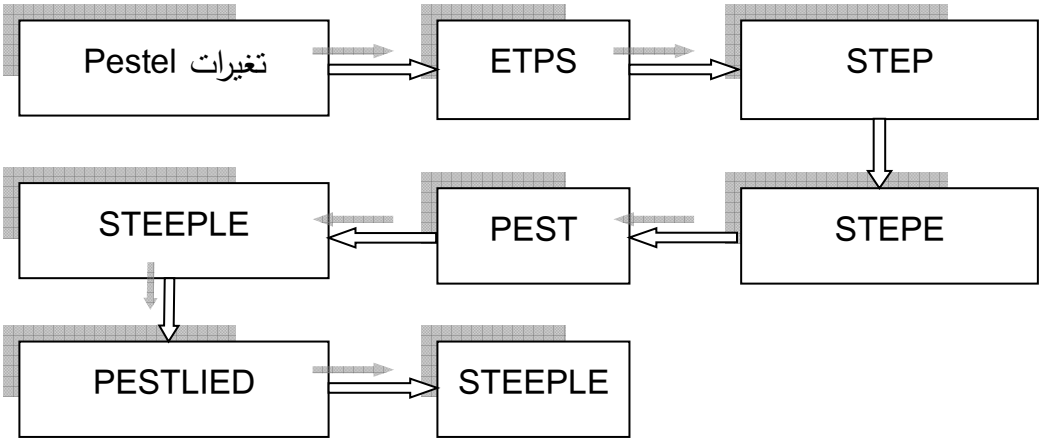
هي أيضا طريقة مفيدة تقنيا لمعرفة ما إذا كنت طرفا في فريق المشروع الاستراتيجي، في جميع هذه الظروف تبقى هناك حاجة لمعرفة الأثر الكامن للعوامل الخارجية على المؤسسة سواء من المنظور التشغيلي أو السوق. قد يختلف ترتيب هذه العوامل ضمن الفئات الست لأن المؤسسات المختلفة لها أولويات مختلفة، على سبيل المثال المؤسسة التي تبيع للمستهلك تنزع لأن تتأثر أكثر بالعوامل الاجتماعية. بينما مؤسسة تعمل بميدان الدفاع العالمي ستكون أكثر تأثرا بالعوامل السياسية فضلا عن كون جل هذه العوامل تحتمل كثيرا التغير في المستقبل أو تكون ملائمة لشركة معينة فتحمل أهمية أكثر، المؤسسة التي تقترض بكثافة مثلا ستحتاج للتركيز على العوامل الاقتصادية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: تغيرات PESTEL [1].

هناك عدة تغيرات مشتركة لتحليل pestel حيث يستعمل البعض عدد أكبر من العوامل فيما يستعمل البعض عدد أقل من العوامل الستة المعتبرة في مصفوفة pestel. والشكل رقم (10) يوضح لنا هذه التغيرات.

الشكل رقم (10): تغيرات (pestel)



Source : www.free-management-ebook.com

أكثر التغيرات المشتركة تظهر في المخطط أعلاه. وأهم ما يمكن تسجيله هو أنها مجرد تعديلات لنفس أداة التحليل، حيث أن الطريقة الأساسية هي ذاتها في جميع الحالات.

- ETPS: اقتصادية، تقنية، سياسية، واجتماعية.
- STEPE: اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، سياسية وايكولوجية.
- PEST: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، وتكنولوجية.
- STEEPLE: اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، أخلاقية، سياسية، قانونية وبيئية.
- PESTLIED: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية، قانونية، دولية، بيئية، وديمغرافية.
- STEEPLED: اجتماعية، تكنولوجية، اقتصادية، بيئية، سياسية، قانونية، تربوية، وديمغرافية.

هناك العديد من الصيغ لتحليل PESTEL إلا أن الطريقة الأساسية تبقى نفسها في جميع الحالات.

[1] www.free-management-ebooks.com

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: كيفية استخدام مصفوفة PESTEL.

من أجل الفهم الجيد لكيفية استخدام مصفوفة PESTEL يجب أولا الإجابة عن الأسئلة التالية:

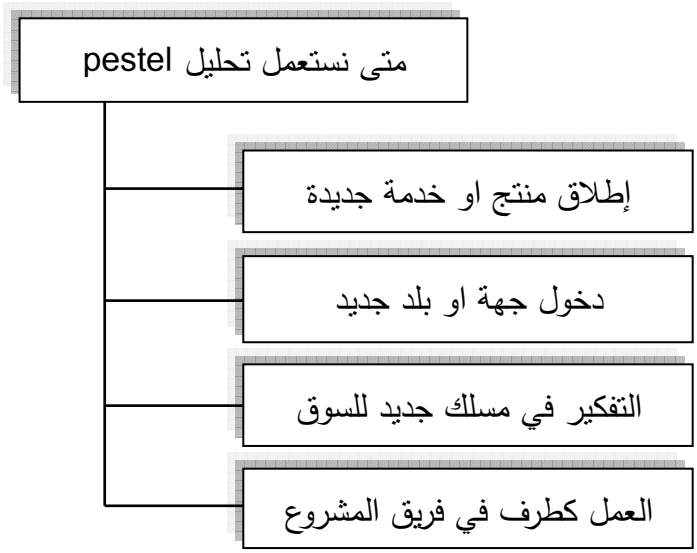
- متى نستخدم تحليل PESTEL؟
- لماذا نستخدم تحليل PESTEL؟
- ماهي كيفية استخدام هذه المصفوفة؟

أولا: متى نستخدم تحليل PESTE [1]؟

كمدير على الأرجح أن تدخل في مثل هذه النقاشات عندما تكون مؤسستك:

- تخطط لإطلاق منتج او خدمة جديدة؛
- تستكشف مسارا جديدا نحو الأسواق؛
- تبيع لدولة او منطقة جديدة.

الشكل (11): حالات استعمال تحليل pestel



المصدر: www.free-management-ebook.com

[1] www.free-management-ebooks.com .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثانيا: لماذا نستخدم تحليل PESTEL [1]؟

✓ الهدف.

كلمة PESTEL هي اختصار لعوامل سياسية واقتصادية واجتماعية وثقافية وتكنولوجية وبيئية وتشريعية، وتم إنشاء هذه الطريقة للمساعدة في إجراء التحليل الاستراتيجي لبلد ما أو مؤسسة خاصة، ، تطبق على منافسيها، فإنها تساعد على تحديد البيئة التي تتطور فيها وتساعد على استخلاص استراتيجياتها المستقبلية، ويمكن بالفعل استخدام نتائجها كأساس للعمل عند استخدام تحليل swot.

✓ السياق.

كل مؤسسة تتطور في سياق خاص بها، والمعايير التي يتم التمييز بين أكثرها تنافسا من بعضها البعض لا تعد ولا تحصى، قد تكون لكل من هذه الدول التي تقع بها المؤسسات خصائصها القانونية أو السياسية أو الاجتماعية الخاصة بها والتي قد يكون لها تأثير مختلف على أنشطتها كالتشريعات المختلفة التي يجب على المؤسسات احترامها فيما يتعلق بمعالجة النفايات مثلا، وفي النهاية نحن نفهم أن كل مؤسسة تعمل ككائن في نظام بيئي يساهم في تعديله ويقوم النظام بتعديله في المقابل.

تحليل pestel يجعل من الممكن وضع صورة تفصيلية لهذا النظام البيئي، ومن ثم فإن النبذات التي يتم إنشاؤها بهذه الطريقة تستخدم كنواة مشتركة لجميع الجهات الفاعلة في المؤسسة التي يتعين عليها لعب دور في جهاز الاستخبارات الاقتصادية.

يمكن أيضا استخدام تحليل pestel لتحديد الاتجاهات الهيكلية إذا كانت المؤسسة لديها العديد من الأنشطة، فمن الواضح أن الدراسة ستركز على كل الأنشطة الإستراتيجية، بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة يمكن أن تكون بعض الاتجاهات الكبيرة حيوية بالنسبة للمؤسسة.

عدم الاستقرار والتعقيد في بعض الأحيان يجعل من الصعب تطوير الخطوط الرئيسية للإستراتيجية، ثم تقوم المؤسسة بتطوير طريقة السيناريو وهي عبارة عن تمثيل معقول للعقود الآجلة المختلفة الممكنة، ولتنفيذ هذه الطريقة يجب إتباع الخطوات الثلاث التالية:

- تحديد المتغيرات الثابتة للبيئة؛
- تحديد عدة سيناريوهات محتملة من الاتجاهات المختلفة؛

[1] Christophe Deschamps, Nicolas Moinet, la boite a outils de l'intelligence économique, DUNOD, paris , 2011 , p101.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تصنيفها وتحديد الاستراتيجيات المرتبطة بها[1].

ثالثا: كيفية استخدامها[2]:

الغرض من تحليل pestel هو تحديد العروض التي تناسب معيارين مفتاحيين:

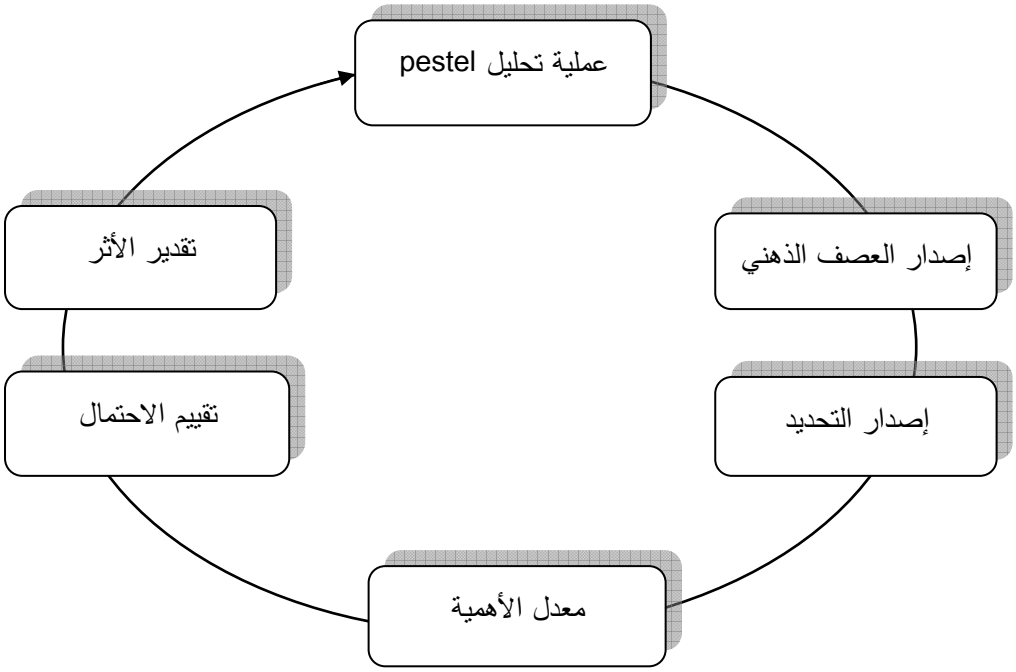
1– أنها خارج رقابة المؤسسة.

2– أن يكون لها مستوى معين من التأثير عليها.

كل النقاشات يجب أن تكون مراقبة بحذر حتى تبقي التركيز على تحديد المسائل عوض محاولة حلها. ستحتاج لتقدير أثر أي عامل، فضلا عن تحديد احتمال حدوثه. لكن يجب أن تتجنب الوقوع في فخ مناقشة الحلول أو الاستراتيجيات الممكنة.

والشكل التالي يبين لنا العملية التي تتبناها عند استخدام تقنية pestel:

الشكل رقم (12): مراحل عملية تحليل pestel



المصدر: www.free-management-ebook.com

يتضمن تحليل pestel حسب ما يوضحه الشكل أعلاه المراحل التالية:

1– العصف الذهني وإصدارات قائمة المفاتيح الموجودة خارج رقابة المؤسسة؛

2– تحديد أثر كل إصدار بشكل عام؛

[1] www.formasup-npc.org

[2] www.free-management-ebooks.com

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

3- تقدير معدل أهميته النسبية للمؤسسة (مثلا: حرج، واسع، مهم، دال، معتدل، أو غير دال)؛

4- تقدير احتمال حدوث الإصدار (مثلا: أكيد، جد محتمل، محتمل، كامن، بعيد الحدوث، لن يرشح)؛

5- اعتبار الأثر بإيجاز في حالة حدوث الإصدار.

رابعا: تطوير نموذج متعدد المعايير لاتخاذ القرار وفق تحليل PESTEL[1].

بالرغم من أن البنية المفاهيمية وطبيعة تحليل pestel (سياسي، اقتصادي، اجتماعي، ثقافي، تكنولوجي، بيئي، قانوني) يتطلب منظورا متكاملا للتحليل، إلا أن الإطار التقني لتحليل pestel لا يتطلب ذلك بشكل لازم، فتحليل pestel في الأصل يقدم أساسا فكرة عامة حول وضعية وظروف البيئة الكلية للمؤسسة.

تقدم أحد الدراسات نموذجا لتعديل المشاكل التي تواجه عملية القياس والتقدير في تحليل pestel. البنية المتكاملة للعوامل والعوامل الفرعية ثم نمذجتها بتقنية التحليل المندرج (AHP) أو عملية التحليل الشبكي (ANP)، العلاقات بين عوامل pestel تحدد وفقا لمخبر (DEMATEL) صناعة القرار وتقييم التجارب. الأوزان الترجيحية الإجمالية للعوامل الفرعية تحسب باستعمال (ANP).

نموذج تحليل pestel الذي تقترحه الدراسة يمكن أن يحدد المدى الذي تبلغه البيئة الكلية للمؤسسة في توفير الشروط الملائمة لبلوغ أهداف الشركة.

المطلب الثالث: تحليل عوامل PESTEL.

سوف نقوم في هذا المطلب بسرد تفصيل لما يجب أن يندرج تحت كل فئة من تلك العوامل[2]:

[1] Ihsan Yuksel, Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for Pestel Analysis, International Journal of Business and Management , Published by canadian center of science and Education, Vol 7, N 24, 2012, p 52.

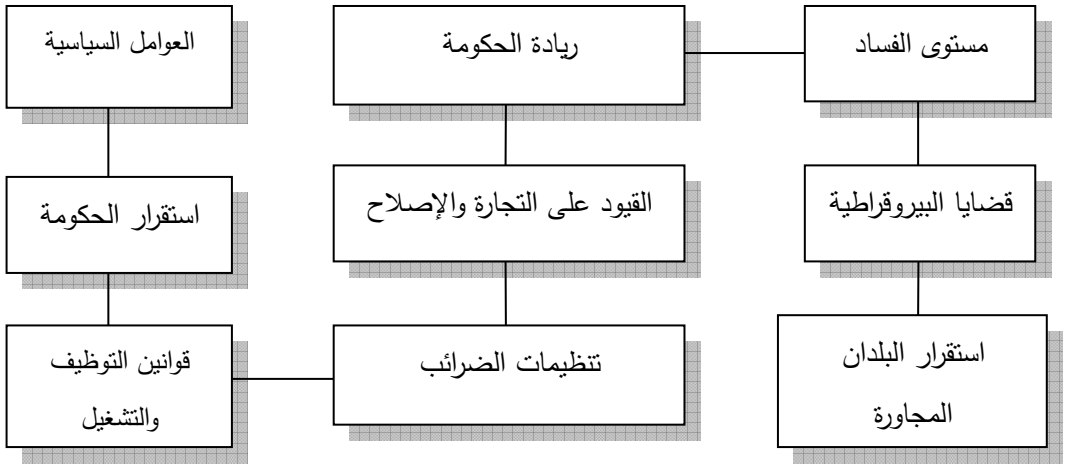
[2] www.free-management-ebooks.com

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

1- العوامل السياسية.

يمكن تلخيص العوامل السياسية الفرعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (13): العوامل السياسية الفرعية



المصدر: www.free-management-ebook.com

من المستحسن دائما مواكبة التغيرات المحتملة في السياسة في أي حكومة لأنه حتى في الحالات التي يكون فيها الوضع السياسي مستقرا نسبيا، قد تكون هناك تغييرات في السياسة على أعلى مستوى ويمكن أن يكون لها تأثير خطير.

وقد يؤدي ذلك إلى تغييرات في أولويات الحكومة، والتي يمكن أن تؤدي بدورها إلى إدخال مبادرات جديدة بالإضافة إلى تغييرات في اللوائح التجارية أو الضرائب.

يمكن أن تتمثل هذه التغييرات في: (قوانين التوظيف، قوانين حماية المستهلك، التنظيمات البيئية، تنظيمات الضرائب، القيود التجارية أو الإصلاحات، متطلبات الصحة والسلامة).

أدى إنشاء هيئات عالمية مثل الاتحاد الأوروبي إلى إصدار تشريعات داخل الدول الأعضاء قد يكون لها تأثير على عمليات المؤسسة، على سبيل المثال، تسمح الحركة الحرة للسلع والخدمات في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي للمؤسسات بالعمل في 27 دولة مختلفة مع قيود قليلة نسبيا.

إذا قامت المؤسسة بتقييم إمكانية العمل في الشرق الأوسط او في بعض أجزاء آسيا، فإن البعد السياسي يمكن أن يكون أخطر اعتبار للجميع. قد لا يكون دخول المؤسسة إلى الإقليم الجديد سهلا، إما بسبب السياسة الرسمية لهذا البلد أو لان الحقائق السياسية للعمل هناك مرهقة، على سبيل المثال قد يبدو الأمر كما لو آن الاستثمار الأجنبي مرحب به، لكن عبء البيروقراطية كبير للغاية ويحول

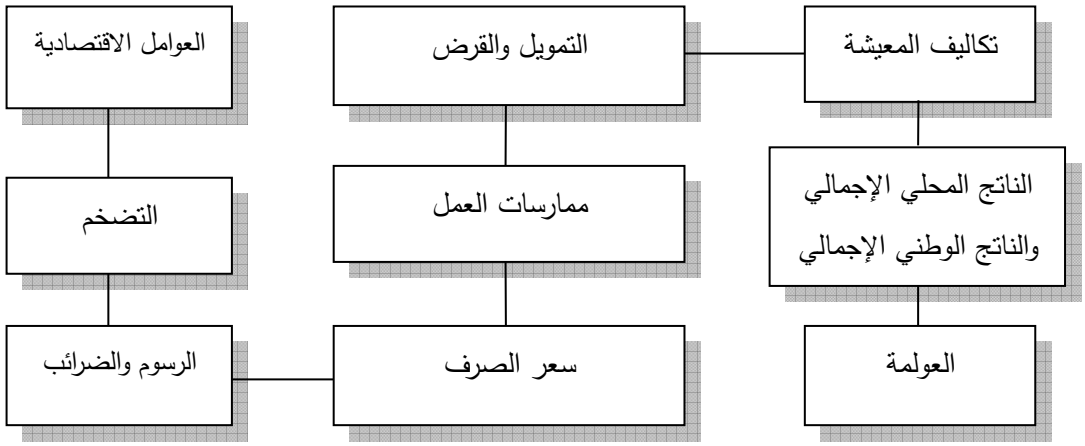
WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

دون جعله مربحا. وقد لا يكون مستوى الفساد مستساغا لأسباب عملية أو أخلاقية، فتظهر قضايا سياسية أخرى أوسع نطاقا يجب مراعاتها: الاستقرار السياسي للبلدان المجاورة ومستوى حرية الصحافة، وموقف البلاد اتجاه الاستثمار الأجنبي.

2- العوامل الاقتصادية

يمكن تلخيص العوامل الإقتصادية الفرعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (14): العوامل الاقتصادية الفرعية



المصدر: www.free-management-ebook.com

وتشمل هذه القضايا: تقييم التغييرات المحتملة في معدل التضخم في الاقتصاد، والضرائب، وأسعار الفائدة، وأسعار الصرف، وأنظمة التجارة، والرسوم المفروضة. من أجل الكفاءة التشغيلية، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عوامل مثل البطالة ومستويات المهارات وتوافر الخبرة وأنماط الأجور وممارسات العمل واتجاهات تكلفة العمالة عند محاولة تحديد الجدوى الاقتصادية لسوق ما، يجب النظر أيضا في قضايا مثل تكاليف المعيشة الحالية للسوق المستهدفة بالإضافة إلى توفر الائتمان أو التمويل.

تسعى المؤسسات إلى وضع استراتيجيات يمكن تعديلها لتناسب التغييرات في الوضع الاقتصادي، وعلى وجه الخصوص الجوانب المالية للوضع الاقتصادي الكلي، ويشمل ذلك أشياء مثل تأثير العولمة، وقضايا الضرائب، والآثار المحتملة للربحية، وكذلك أي تعريفات تجارية أو عمليات خطر ومقاطعة من شأن الاقتصاد الذي يعاني من ارتفاع التضخم أن يؤثر سلبا على أسعارك وعلى القوة الشرائية للعملاء، كما يمكن أن يكون معدل النمو أو الثقة في السوق لهذا الاقتصاد أيضا من العوامل المهمة للمؤسسة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

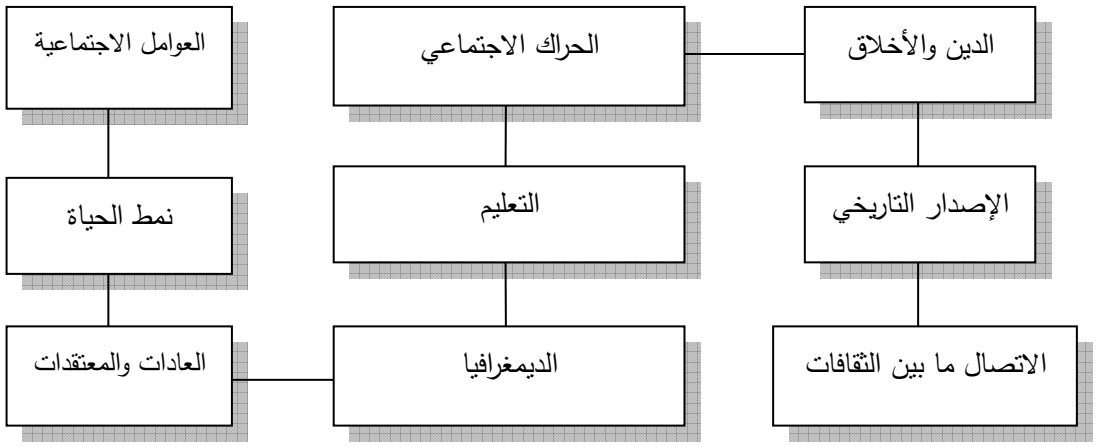
المؤشرات الاقتصادية الرسمية ومعظمها متاح على الانترنت، مثل الناتج المحلي الإجمالي، والناتج القومي الإجمالي، والمؤشرات المستندة إلى المستهلك غالبا ما تسلط الضوء على المجالات التي تتطلب معلومات أكثر تفصيلا.

في تحليل pestel الخاص بك سوف يتم تسليط الضوء على هذه المؤشرات فقط بحيث يمكن إجراء مزيد من التحقيق قبل أن يتم التوصل إلى نتيجة.

3- العوامل الاجتماعية

يمكن تلخيص العوامل الاجتماعية الفرعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (15): العوامل الاجتماعية الفرعية



المصدر: www.free-management-ebook.com

العوامل الاجتماعية التي يجب مراعاتها هي العوامل التي تؤثر على السوق، وتشمل (التوزيع العمري، معدل نمو السكان، مستويات التوظيف، إحصاءات الدخل، اتجاهات التعليم والوظيفة، المعتقدات الدينية، المواثيق الثقافية والاجتماعية).

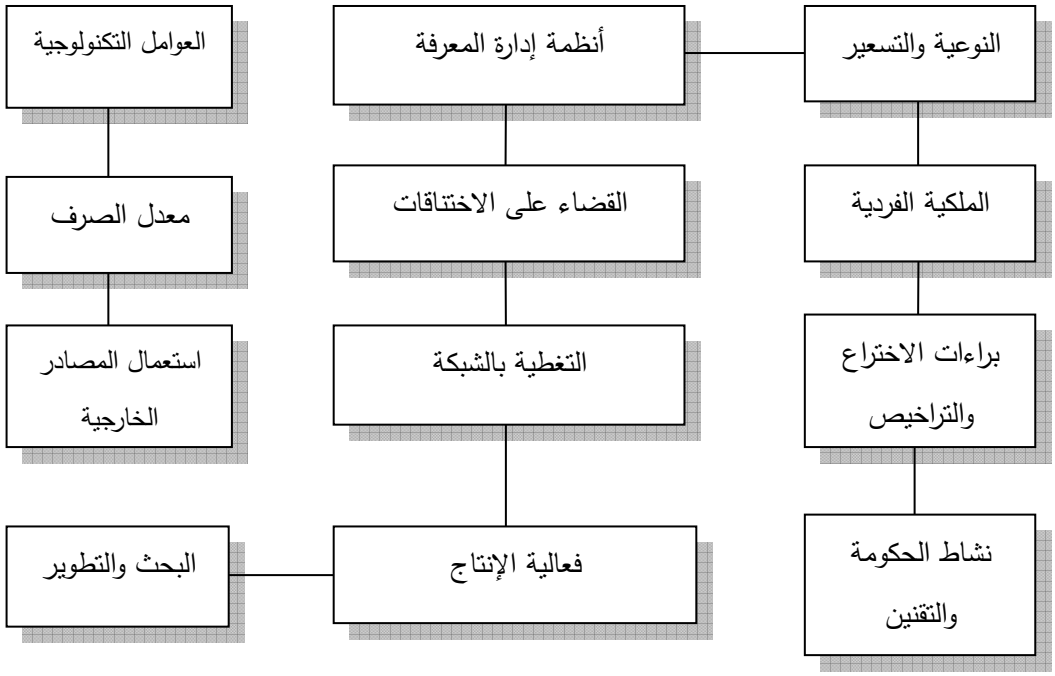
يجب النظر أيضا في المواقف اتجاه أشياء مثل الصحة، المسار المهني، والقضايا البيئية. تلعب العوامل الاجتماعية والتواصل بين الثقافات دورا حاسما في الأسواق الدولية والعالمية، وسوف يعتمد النجاح على عمق البحث في هذا المجال.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- العوامل التكنولوجية

يمكن تلخيص العوامل التكنولوجية الفرعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (16): العوامل التكنولوجية الفرعية



المصدر: www.free-management-ebook.com

لقد أصبح هذا العنصر عاملا رئيسيا للمؤسسات في تقييم وإدراج القضايا التي يمكن أن يكون لها تأثير محتمل على عملياتها والتي قد تكون حاسمة لمستقبلها على المدى الطويل.

إن وتيرة التغيير في التكنولوجيا أصبحت أكثر سرعة، وغالبا ما تكون التغييرات التي تؤثر على السوق من مصادر غير متوقعة. على سبيل المثال، هل توقعت صناعة الأفلام قبل عشر سنوات أن يقوم الناس بتدوير إصداراتهم الجديدة بدلا من الذهاب إلى السينما أو شراء قرص DVD؟

ومن خلال استخدام تقنيات مثل pestel، ستتمكن المؤسسات من تبادل الأفكار حتى أكثر المقترحات غرابة، لأن ما يبدو مستحيلا اليوم قد يصبح شائعا في غضون بضع سنوات. يمكن تقسيم العوامل التكنولوجية بشكل عام إلى مجالين: التصنيع والبنية التحتية، من خلال استغلال الفرص لتحديث أو تغيير إنتاجها يمكن للمؤسسة الحصول على حصة في السوق، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية قوية. وتشمل هذه الأنشطة ما يلي (تحسين جودة المنتجات الوسيطة والنهائية، الحوافز،

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تحقيق وفورات كبيرة بالحد من التكاليف، الاستعانة بمصادر خارجية للتحكم في التكاليف وتوفير قدر أكبر من المرونة).

كما أتاحت التطورات التكنولوجية للمؤسسات حرية أكبر في الاختيار عندما تقرر أفضل السبل لإدارة عملياتها. على سبيل المثال، تمكنت الإدارة بفضل النظم القائمة على المعرفة من اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة بالمعلومات في الوقت الفعلي.

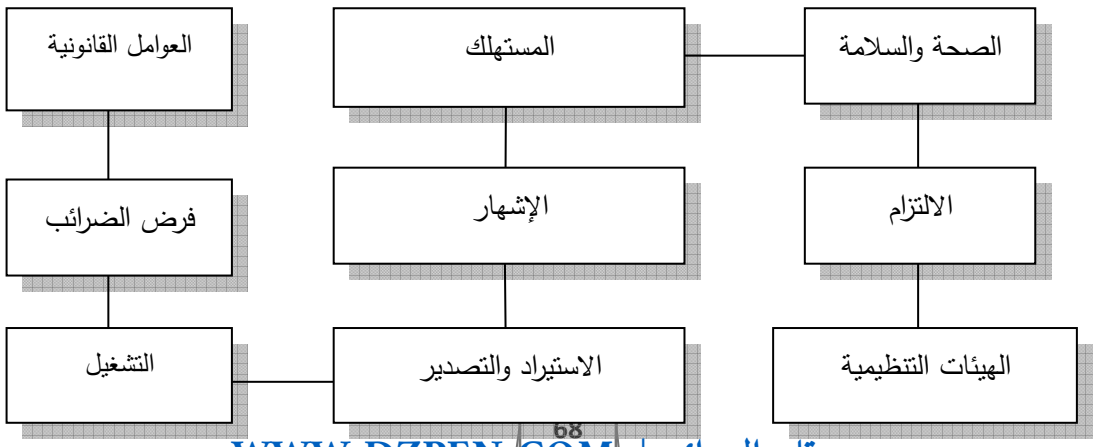
أن النمو السريع في قدرات الربط الشبكي، سواء من حيث كونها أكثر موثوقية وتغطية شاملة على الصعيد الدولي، قد سمح للمؤسسات بتنظيم سير العمل لديها والقضاء على الاختناقات التشغيلية. إن المؤسسات التي تفشل في مواكبة التطورات التكنولوجية تترك فرصا لمنتج أصغر أو مشارك جديد للدخول إلى سوقها، ومن ثم تتآكل مكانتها القيادية، هذا ما حدث لمنتجي الهواتف النقالة وفقا لرؤية: " جاري البحث ضاع البلاك بيري ونوكيا (RIM) " ريسيرتش إن موشن الذين كانوا بطيئين في تبني تقنيات الهواتف الذكية. وكانت النتيجة أنهم فقدوا حصة كبيرة في السوق لشركة أبل وسامسونغ، يبين هذا المثال بوضوح كيف تغيرت تفضيلات المستهلكين واستخدامهم للتقدم التكنولوجي وكيف يكون ذلك على حساب حصة السوق. تريد العديد من المؤسسات حماية أفضليتها لأطول ما يمكن، لذا أصبح استخدام براءات الاختراع والتراخيص إستراتيجية أساسية للكثيرين في حماية ملكيتهم الفكرية.

وقد أدى تأثير التكنولوجيا على الأفراد إلى إدخال تشريعات تهدف إلى حماية خصوصيتهم وضمان أن المؤسسات يجب أن تحصل على إذن منهم قبل مراسلتهم بالبريد الالكتروني أو الاتصال بهم، تحتاج المؤسسات إلى التفكير بعناية في نوع وطبيعة التشريعات المحتملة التي يمكن للحكومات تقديمها لكبح ما يعتبر جانبا هجوميا للنمو السريع للتكنولوجيا.

5- العوامل القانونية

يمكن تلخيص العوامل البيئية الفرعية في الشكل التالي:

الشكل رقم (17): العوامل القانونية الفرعية



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المصدر: www.free-management-ebook.com

وتشمل قائمة العوامل القانونية التي يجب أخذها بعين الاعتبار التشريع الحالي والوشيك الذي قد يؤثر على الصناعة في مجالات مثل التوظيف والمنافسة والصحة والسلامة. وينبغي أيضا استباق التغييرات المتوقعة في تشريعات البلدان.

شهدت السنوات الأخيرة زيادة ملحوظة في عدد الهيئات التنظيمية التي أنشئت لرصد مراقبة المؤسسات للتشريعات المتعلقة بجميع مجالات العمليات، بما في ذلك حماية المستهلك، ورفاهية الموظفين، والتخلص من النفايات، وكيف سيتم فرض ضرائب على أرباحها واستثماراتها. هناك أيضا قيود التجارة، والحصص والرسوم المفروضة لتؤخذ بعين الاعتبار.

كل هذه العوامل تؤثر على الطريقة التي تعمل بها المؤسسة ولها آثار على التكلفة مما يجعلها في حاجة إلى أن تأخذها بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجية العمل. فمثلا يجب على المؤسسات والمؤسسات المصرفية إثبات التزامها القانوني مع الهيئة التنظيمية، التي لها آثار على طريقة عملها.

غالبا ما يتم تقييد مستوى الحصة السوقية على سبيل المثال، بموجب قوانين مكافحة الاحتكار في أمريكا لمنع المؤسسات التي تمارس سيطرة غير صحية في السوق أو الحصول على حصصها عن طريق الاستحواذ.

يجب أن يأخذ تحليل pestel في الاعتبار تأثير القوانين الوطنية وتلك التي تنشأ في بلدان أخرى والتي قد يكون لها آثار على المؤسسة، مثل لوائح المحاسبة العالمية، الامتثال لمعايير السلامة وما إلى ذلك، هذا التحليل يحتاج إلى تضمينه تلك القوانين التي تؤثر على علاقات العمل مع المؤسسات الأخرى التي تشكل جزءا من عمليات المؤسسة عموما. ومن أمثلة هذا النوع من التشريعات ما يلي: قانون الولايات المتحدة الفيدرالي لعام 2002، قانون وضع معايير المحاسبة العامة – Sarbanes Oxley الجديدة او المحسنة لجميع مجالس الإدارة العامة الأمريكية. جاء هذا القانون بعد عدة فضائح محاسبية كبرى للشركات.

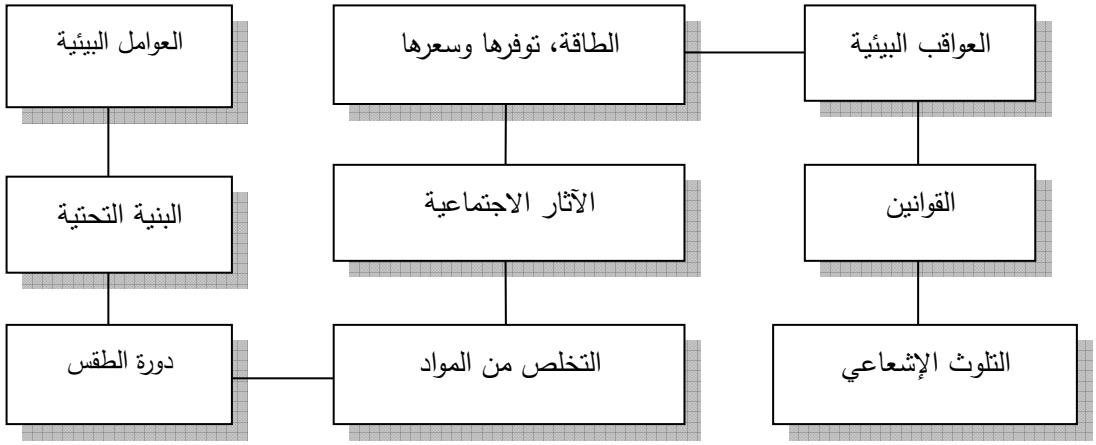
يتم تطبيق العديد من اللوائح على المستوى الإقليمي وكذلك على المستوى الوطني وإنشاء طبقة أخرى من التعقيد يجب عليك مراعاتها عند تطوير الإستراتيجية.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

6- العوامل البيئية

يمكن تلخيص العوامل البيئية الفرعية في الشكل الموالي:

لشكل رقم (18): العوامل البيئية الفرعية



المصدر: www.free-management-ebook.com

تزايدت أهمية القضايا المحيطة بالحماية البيئية في السنوات الأخيرة حيث أن الآثار المترتبة على النشاط الاقتصادي الخاضع للتنظيم أصبحت اليوم تحت النظر. وقد أصبح هذا الأمر أكثر أهمية بالنسبة للعولمة لأن تأثير إجراءات المؤسسة قد يكون محسوسا خارج بلدها الأصلي وقد يتسبب في عقوبات مالية لا يمكن تحديدها.

العوامل البيئة الأخرى هي العوامل التي تتعلق بالطقس والمناخ والموقع الجغرافي، مثلا قد تؤدي الكوارث الطبيعية أو دورات الطقس، مثل الرياح الموسمية، إلى مخاطر عالية للغاية في العمل في مناطق معينة.

قد تؤدي الحالة المادية ومدى جاهزية البنية التحتية في البلد إلى فرض تكاليف غير اقتصادية على المؤسسة. يمكن لظروف الطقس أيضا أن تسبب مشاكل لوجيستية في أوقات معينة من السنة، وقد تكون العقوبات المالية المحتملة الناجمة عن التسبب في تلوث التربة أو المياه غير قابلة للتحديد.

قبل العمل في دولة ذات درجات حرارة ورطوبة عالية، قد ترغب في تحديد توافر الطاقة، الجدوى المالية، وإمكانية تكييف الهواء.

يمكنك النظر في pestel كما هو الحال مع العوامل الأخرى، كيفية تأثير التغييرات المحتملة على أنماط الطقس والدوريات المناخية على عمليات المؤسسة. فهذه الجوانب البيئية والايكولوجية

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

يمكن أن يكون لها عواقب على مستوى اقتصادي واجتماعي، حيث أنه من بين الاعتبارات ذات الأهمية المتزايدة التي تواجه المؤسسات هي التعبئة والتغليف والتخلص من النفايات وآثارها البيئية. ففي كل أنحاء أوروبا يطلب من جميع تجار التجزئة للمعدات الكهربائية بموجب القانون دفع ضريبة حكومية على أساس حجم مبيعاتهم، وتذهب الأموال المتولدة بهذه الطريقة إلى تقليل التكلفة والتأثير البيئي للمنتج المتقادم.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب مصفوفة PESTEL

تعتبر مصفوفة pestel طريقة جيدة لبدء التحليل الاستراتيجي، لأنه يعتبر قاعدة أساسية لأساليب وتقنيات أخرى أكثر استهدافا، وكذلك تسمح هذه الطريقة لمؤسسي المؤسسة برؤية مشتركة للمنافسة ويجب اعتبارها مرجعية، ومن احتياطات استخدام هذه المصفوفة أنه يجب عدم اختيار الكثير من المعايير، فإن الشمول سوف يؤدي إلى تأخير مرحلة التحليل وبالتالي تأخير اتخاذ القرارات[1]. وكما هو الحال مع جميع التقنيات، هناك مزايا وعيوب لاستخدام هذه الأداة كالأتي[2]:

أولا: المزايا

- يوفر إطارا بسيطا وسهل الاستخدام لتحليلك؛
- يشتمل على المهارات والخبرات المتعددة الوظائف؛
- يساعد على تقليل تأثيرات وآثار التهديدات المحتملة لمنظمتك؛
- يساعدك على تطوير التفكير الاستراتيجي داخل المنظمة وتشجيعه؛
- يوفر آلية تمكن المؤسسة من تحديد واستغلال الفرص الجديدة؛
- تمكنك من تقييم الآثار المترتبة على دخول أسواق جديدة على الصعيدين الوطني والعالمي.

ثانيا: العيوب

- يمكن للمستخدمين تبسيط المعلومات التي يتم استخدامها لاتخاذ القرارات؛
- يجب إجراء العملية بانتظام لتكون فعالة، وغالبا ما لا تقوم المؤسسات بإجراء هذا الاستثمار؛
- يجب ألا يستسلم المستخدمون " للشلل عن طريق التحليل " حيث يجمعون الكثير من المعلومات وينسون أن الهدف من هذه الأداة هو تحديد الاتجاهات حتى يمكن اتخاذ إجراء؛
- غالبا ما تقيد المؤسسات من يشارك بسبب اعتبارات الوقت والتكاليف، وهذا يحد من فعالية التقنية؛

[1] Christophe Deschamps, Nicolas Moinet, opcit, p101.
[2] www.free-management-ebooks.com

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– غالبا ما يتم تقييد وصول المستخدمين إلى المعلومات الخارجية الجيدة بسبب التكلفة والوقت اللازمين؛

– غالبا ما تشكل الافتراضات أساسا لمعظم البيانات المستخدمة مما يجعل أي قرار يتم بناء على هذه البيانات ذاتيا أكثر منه موضوعيا.

يجب استخدام هذه التقنية مع أدوات أخرى مثل swot وأدوات إستراتيجية أخرى، والهدف من استخدام تحليل pestel هو التأكد من تحديد الآثار المهمة لمختلف العوامل الخارجية على المؤسسة وأنه لم يتم تجاهل أي شيء أساسي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة الفصل

أصبح التحليل الاستراتيجي اليوم ضرورة لابد منها، حيث يجب الاعتماد عليه من طرف المؤسسات التي تهدف الى الاستمرار والارتقاء بمستوى الأداء والهيمنة على السوق، وبعد استعراضنا لحيثيات هذا الفصل، تم التأكد من أهمية أدوات التحليل الاستراتيجي التي يتم استخدام نتائجها في اختيار الإستراتيجية التي تمكن المؤسسة من تحديد موقفها في السوق، ولقد تطرقنا في ما سبق الى بعض أهم أدوات تحليل البيئة، كتحليل swot الذي يظهر لنا نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة والفرص والتهديدات الموجودة خارجها، بالإضافة الى تحليل BCG ومصفوفة ADL، كما ركزنا أكثر على مصفوفة PESTEL، فهي تعتبر كأحد المكونات القوية لفهم عملية التحليل الاستراتيجي، حيث تساعد على استخلاص المؤسسة لاستراتيجياتها المستقبلية، ويمكن استخدام نتائجها كأساس للعمل عند استخدام أدوات أخرى مثل تحليل SWOT.

وسنوضح تحليل PESTEL في الفصل الثالث حيث سنقوم بوضع مجموعة من الأسئلة حول البيئة الخارجية العامة لمؤسسة كوكاكولا سكيكدة والإجابة عليها وإسقاطها على شكل مصفوفة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الفصل الثالث: دراسة البيئة الخارجية لمؤسسة SBCباستخدام مصفوفة Pestel.

تمهيد

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري من الموضوع الى طبيعة بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية، وتعرفنا على أسباب دراستها ومكوناتها وتمكنا من الإلمام بأهم أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة وعلى رأسهم مصفوفة pestel، سنحاول في هذا الفصل التطبيقي ان نعطي صورة واقعية ونسقط ما رأيناه في الجانب النظري على ارض الواقع، من خلال الدراسة الميدانية التي ستدعم دراستنا، حيث سنقوم بتسليط الضوء على شركة كوكاكولا لتعبئة القارورات بسكيكدة (sbc)، وقبل قيامنا بهذه الخطوة لابد من التعرف على هذه الشركة من خلال مجموعة من النقاط نهدف من خلالها الى إعطاء صورة شاملة عن المؤسسة، ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين أساسيين هما:

المبحث الأول: عرض وتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة(sbc)

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة لشركة sbc وإسقاط نتائجها على مصفوفة pestel.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المبحث الأول: عرض وتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة (sbc)

سوف نعرض في هذا المبحث تقديم كل من المؤسسة الأم ومؤسسة sbc محل الدراسة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية حول مؤسسة كوكاكولا

سنحاول في هذا المطلب إعطاء لمحة تاريخية حول مؤسسة كوكاكولا والتعرف عليها.

أولا: مؤسسة كوكاكولا الأم

تأسست مؤسسة كوكاكولا منذ أكثر من مئة عام بالولايات المتحدة الأمريكية وتحديدا اطلانطا ولاية جورجيا، ولها شبكة تشمل جميع أنحاء العالم بفضل وجود فروع لها تشرف على مصانع سواء تملكها او بترخيص منها، فالمؤسسة تتواجد في أكثر من 195 بلدا، مشكلة أكثر من 2000 وحدة، وتعود فكرة إنشاء المؤسسة الى بداية ثمانينات القرن 19، وكان الهدف من وراء ذلك إيجاد مشروب بديل للمشروبات الكحولية، فتحققت الفكرة بتاريخ 08 ماي 1886 على يد "جون سيث بومبارتن"، والذي كان يملك صيدلية "جاكوس"، والذي تمكن من صنع هذا المشروب الغازي الجديد بعد ان وجد خليطا يحتوي على مستخلص الكولا الذي تمت معالجته بإضافة مستخلصات نباتية، وقام محاسبه فرانك روبسون بإطلاق تسمية كوكاكولا عليه، ورسم أول لوغو للمشروب وهو المعروف والمستعمل الى يومنا هذا وبعد إضافة الماء الغازي اصبح يسمى كوكاكولا في 29 ماي 1886، وظهر أول إعلان إشهاري عن المشروب في جريدة "journal the Atlanta"، ومند سنة 1886 أخذت محلات SODAFANTAIN ببيع المشروب بسعر (5سنس) للكأس الواحد، وحتى يجلب المستهلك أكثر قام الدكتور POMBER THON بتوزيع تذكارات التذوق المجاني للمشروب، وفي نفس الوقت قام باستثمار حوالي 50 دولار في ميدان الإشهار، لكن المبيعات لا تجلب بعد ما فيه الكفاية، وعند موته سنة 1888 كان بومبارتن لم يبع أكثر من 3200 كأس من مشروب كوكاكولا، وفي نفس السنة قام تاجر عقاقير وأدوية أخرى من اطلنطا يدعى " ازاج كندلر" بشراء وصفة المشروب بمبلغ 3200 دولار، وأعاد تركيبة تلك الوصفة بالشكل المعمول به اليوم، تلك الوصفة التي بقيت سرية لا يعرف عنها إلا سبعة أشخاص، ومن اجل تنشيط مبيعاته قام كاندلر بتصميم أشياء وفقا لمشروبه كالساعات والكؤوس الحاملة لشعار كوكاكولا، وبعد ان أسس شركة كوكاكولا صرح كاندلر " أريد ان يصبح المشروب مشروب كل الولايات المتحدة " ولتكريس فكرته قام بمضاعفة سياسته التسويقية وكثف من حجم المبيعات، وذلك حتى تكون علامة كوكاكولا موجودة ومقروءة في كل مكان واكبر دليل على ذلك هو ما خصصته الشركة لميدان الإشهار، وذلك مند بدايتها فمثلا في عام 1906

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

صرفت المؤسسة حوالي 500000 دولار على الإشهار وحوالي مليون دولار سنة 1912، وأكثر من ضعف ذلك مطلع العشرينيات، وقد قامت مؤسسة "روت قلاس" سنة 1915 باختراع زجاجة كوكاكولا ذات الشكل المعروف اليوم، واسماها السيدة ذات الفستان الأسود، ومند ذلك الحين بدأت مؤسسة كوكاكولا بغزو كامل التراب الأمريكي وبعد الحرب العالمية الثانية عرفت الشركة مرحلة أخرى خارج التراب الأمريكي وأخذت في الانتشار في مختلف القارات، فلقد أصبح مشروب سحري ومتميز.

ثانيا: مؤسسة كوكاكولا سكيكدة(sbc)

شركة سكيكدة لتعبئة القارورات هي عبارة عن مصنع لتعبئة المشروبات الغازية مثل كوكاكولا، كوكا zéro، فانتا، سبرايت، وفقا لمعايير الشركة الأم.

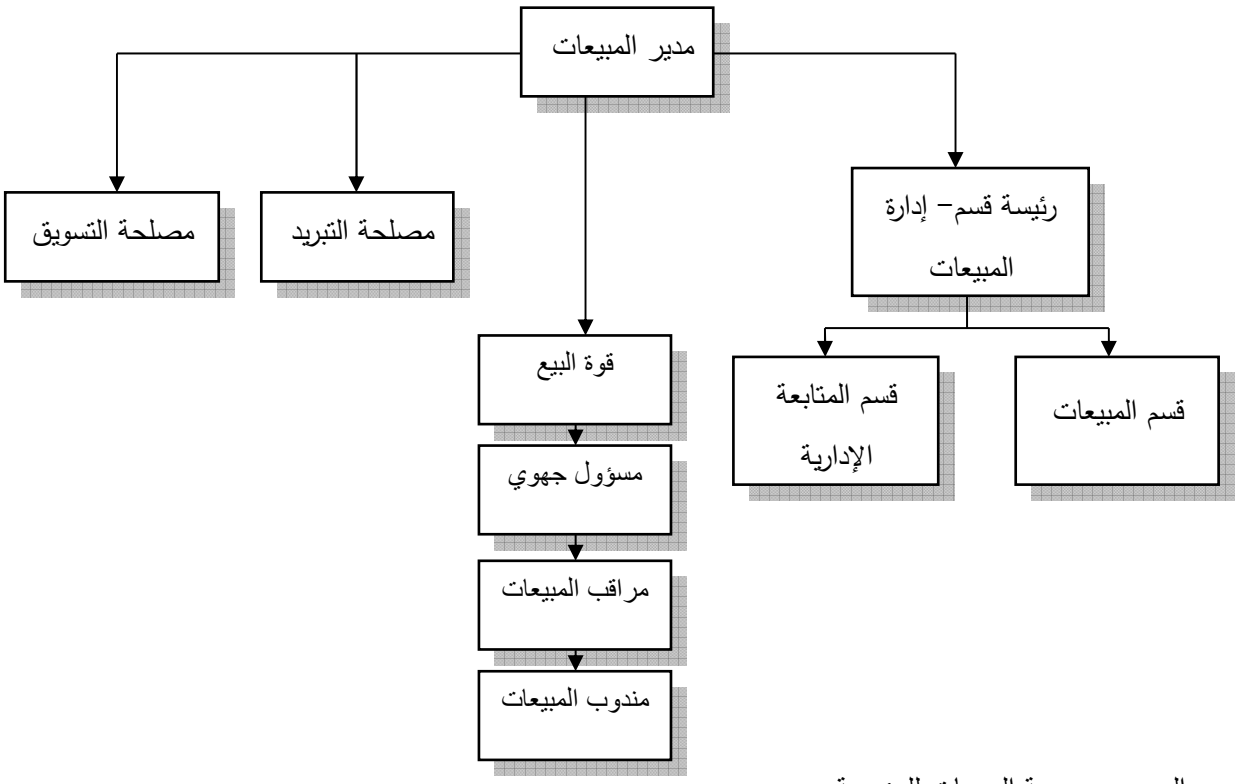
وتحصلت مؤسسة كوكاكولا لولاية سكيكدة على قرار الإنشاء الإداري في مارس 1999 برأس مال 12500000 دولار، وانطلقت أشغال بناءه في 11 أكتوبر 1999، والتي تعمل بترخيص الدولة الأم، وتقع بالمنطقة الصناعية حمروش حمودي–حمادي كرومة، تتربع على مساحة قدرها 36762 م^2، تم التنازل عن المؤسسة لفائدة مجمع كستال الفرنسي في نوفمبر 2002، وعدد الموظفين العاملين في الشركة لعام 2016 هو 533 موظف.

بدأت مؤسسة كوكاكولا لولاية سكيكدة بتوزيع المنتج في 01 فيفري 2000 حيث تم شراء المنتج من العاصمة وبيعه من اجل التحضير الجيد للدخول الى السوق، أما فيما يخص جاهزيتها للإنتاج فكانت بتاريخ جوان 2000، فالمؤسسة تنشط في سوق المشروبات الغازية، من اجل تموين المنطقة الشرقية للجزائر باعتباره مادة واسعة الاستهلاك ومطلوب بكمية كبيرة في السوق نظرا لشهرته ونوعيته وجودته، فهذه المؤسسة تتميز بالعمل المستمر والمتواصل الغير منقطع.

والشكل الموالي يوضح لنا أقسام وفروع مصلحة المبيعات كالتالي:

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الشكل رقم (19): الهيكل التنظيمي لمديرية المبيعات لمؤسسة " sbc "



المصدر: مديرية المبيعات للمؤسسة

المطلب الثاني: أهداف المؤسسة.

تعمل المؤسسة وكبقية المؤسسات على تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث تسعى الى تحقيق الأهداف التالية:

أولا: الأهداف الاقتصادية

- تحقيق أقصى ربح ممكن وتعظيمه ما يضمن النمو والاستمرارية للمؤسسة؛
- زيادة المردودية لأجل المنافسة؛
- إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحسين العلاقة مع الزبائن وهذا ما يضمن ربحية المؤسسة؛
- تطوير المنتجات وتقييم الأفضل؛
- ضمان الوفاء المتبادل مع متعامليها؛
- تسعى الى الهيمنة في مجالها والحفاظ على أكبر حصة سوقية ممكنة؛
- العمل على تحقيق معادلة ما ينتج يباع؛
- ضمان التنسيق بينها وبين المؤسسة الأم؛
- إتباع سياسة تسويقية وفق دفتر شروط؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– الحفاظ على نوعية وجودة المنتج المنصوص عليها.

ثانيا: الأهداف الاجتماعية

– تسعى المؤسسة للمساهمة في التنمية المحلية من خلال التوظيف المباشر والغير مباشر، فهي تساهم في امتصاص ولو جزء بسيط من البطالة؛

– العمل على التغيير والتحديث المستمر في المنتجات؛

– إعطاء لحظات تفاؤل وسعادة للمستهلك؛

– تحسيس المستهلك بالفرق عند استهلاكه لمنتجات كوكاكولا؛

– وضع منتوج ذو جودة عالية؛

– المساهمة في الحفاظ على البيئة، فهي تملك فرع لتصفية وتنقية المياه، وكذلك فرع لإعادة تصنيع الفضلات.

المطلب الثالث: إستراتيجية المؤسسة من 2010 الى 2020

ترتكز هذه الإستراتيجية أساسا على تحسين الأداء في الميدان من قبل قوة البيع، والهدف الرئيسي للمؤسسة هو الهيمنة على أكبر حصة في السوق، فهي تعمل على الحصول على أكبر مساحة للعرض والبيع بحيث يوجد على مستوى كل نقطة بيع مجال او مساحة محدودة للعرض والبيع، والسؤال الذي يمكن طرحه هو: ماهي الأداة او الوسيلة التي تمكننا من تحقيق ذلك؟

تتمثل هذه الأداة فيRED أي التنفيذ اليومي السليم (Right Execution Daily) حيث يوجد جانبين لهذه الأداة هما الجانب التجاري والجانب التسويقي.

وتمر هذه الأداة بجملة من المراحل كالتالي:

1– القيام بعملية إحصاء دقيق لجميع نقاط البيع؛

2– تصنيف نقاط البيع حسب حجم مبيعاتها؛

3– تجميع نقاط البيع في مجموعات حسب التصنيف (حجم المبيعات):

A ذهبي.

B فضي .

C برونزي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4- في هذه المرحلة يدخل دور التسويق من خلال وضع صورة النجاح لكل صنف حيث يوجد ثلاث صور للنجاح، وكل صورة نجاح خاصة بنوع من النشاط , Restaurant , Alimentation général , (Superette pisseri/fast-food , café).

✓ **ماهي صور النجاح (PICOS)**

Picture of success هي عبارة عن وثيقة تحتوي على:

- المنتوج الواجب توفره على مستوى نقطة البيع؛
- نوعية الثلاجة الملائمة؛
- نوعية وكمية وسائل الترويج والتسويق.

المبحث الثاني: إجراءات الدراسة وإسقاط نتائجها على مؤسسة sbc

لغرض الحصول على معلومات فيما يخص الدراسة قمنا بإعداد مقابلة مباشرة مع احد المسؤولين في المؤسسة (مدير المبيعات)، ثم قمنا بتحليل أجوبة المقابلة من أجل تحديد أهم العوامل الخارجية تأثيرا على المؤسسة، كما قمنا بالاطلاع على بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة وتدوين ما يلزمنا من المعلومات.

المطلب الأول: إعداد المقابلة

- **المقابلة:** هي أداة أو وسيلة ميدانية لجمع المعلومات، وهي حوار لفظي وجها لوجه بين الباحث القائم بالملاحظة وبين شخص أو مجموعة من الأشخاص بهدف الوصول الى حقيقة ما، من أجل تحقيق أهداف الدراسة، وهذا الحوار هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المرتبة والهادفة لتوضيح معالم موضوع معين، بحيث يتم تدوين الإجابة في نفس الوقت. لذا قمنا بوضع مجموعة من الأسئلة حول بيئة المؤسسة ومتغيرات البيئة الخارجية التي سنعتمد على نتائجها في وضع مصفوفة pestel للمؤسسة sbc. وذلك على شكل محاور كل محور يضم جملة من الأسئلة.

المحور الأول: أسئلة عامة حول الموضوع

- **السؤال رقم 1:** متى تلجأ مؤسسة sbc للقيام بتحليل وتشخيص بيئتها؟

تلجأ مؤسسة sbc للقيام بعملية تحليل وتشخيص بيئتها للبحث عن أفضلية الزيادة في المبيعات ورقم الأعمال على حد سواء، حيث أن المؤسسة تلجأ لهذا التشخيص البيئي في ظل وجود عدة متغيرات وعوامل بيئية، وذلك لخلق إستراتيجية تمكن المؤسسة من الثبات في مراحل ضعفها، ويتم تشخيص بيئتها بشكل دوري من خلال جلسات العصف الذهني.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- **السؤال رقم 2:** كيف تتعامل المؤسسة مع أوجه الضعف والتهديدات التي تواجهها؟ وكيف تستفيد من نقاط القوة وتستثمر الفرص؟

تتعامل المؤسسة مع أوجه الضعف والتهديدات التي تواجهها بوضع إستراتيجية لتقويم الأداء وتصحيح أوجه الضعف داخليا والتهديدات خارجيا، أما فيما يخص نقاط القوة فهي تستفيد منها لأنها تعتبر تهديدا لمنافسيها، وتستثمر الفرص من خلال التعرف على نقاط ضعف المنافسين .

- **السؤال رقم 3:** هل تعتبر مصفوفة pestel من بين الأدوات والتقنيات التي تعتمد عليها المؤسسة sbc في تحليل بيئتها؟

تعتبر مصفوفة pestel من بين أهم الأدوات والتقنيات الحديثة للتحليل البيئي، وبالرغم من ذلك فإن مؤسسة sbc تعتمد أكثر في تحليل بيئتها على الأدوات التقليدية للتحليل الاستراتيجي مثل swot و بوسطن.

- **السؤال رقم 4:** على ماذا تعتمد مؤسسة sbc في بناء استراتيجياتها واتخاذ قراراتها الإستراتيجية؟

تعتمد مؤسسة sbc عند اتخاذ قراراتها على المعلومات التي تجمعها عن البيئة الخارجية والداخلية والتي تساعدها في صياغة إستراتيجيتها.

المحور الثاني: العوامل السياسية

- **السؤال رقم 1:** ما مدى تأثير مستوى الفساد في الدولة على مؤسسة sbc؟

ان مستوى الفساد في الدولة لا يؤثر على مؤسسة sbc.

- **السؤال رقم 2:** كيف تؤثر السياسة الضريبية التي تصدرها الدولة على الأداء المالي للمؤسسة؟

هناك حالتان، فهي لا تؤثر بنسبة كبيرة عندما تفرض الدولة الضرائب على كل المؤسسات المنافسة، لأن المؤسسة في هذه الحالة ستلجأ الى رفع أسعار منتجاتها لتغطية تكلفة الضرائب المفروضة عليها، ففي هذه الحالة تؤثر السياسة الضريبية على المستهلك فقط.

ولكن في حالة ما إذا فرضت الضريبة على مؤسسة sbc فقط فإن ذلك سيؤثر عليها تأثيرا سلبيا، لأن رفع الأسعار لمنتجاتها سيؤدي الى توجه المستهلك لإستهلاك منتجات المؤسسات المنافسة بسعر أقل مما يؤدي الى انخفاض الطلب على سلعها وبالتالي تقليص كمية الإنتاج وعليه انخفاض أرباح المؤسسة.

- **السؤال رقم 3:** هل يؤثر الاستقرار الحكومي على قرارات المؤسسة؟

نعم يوجد تأثير ايجابي للاستقرار السياسي للحكومة.

- **السؤال رقم 4:** هل يوجد قيود على التجارة تعرقل تسويق منتجاتكم؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

نعم نذكر من بين هذه القيود:

– التعامل مع الوكلاء برقم أعمال مصرح به عكس المنافسين ما يؤدي الى انخفاض الحصة السوقية للمؤسسة؛

– الضرائب لا تفرض على جميع المؤسسات والمحلات حيث طالبت المؤسسة بقوة جمعية منتجي المشروبات في الجزائر APAB التي يترأسها علي حماني بتطبيق قانون فرض الضرائب على الجميع.

- **السؤال رقم 5:** كيف يؤثر استقرار الدول المجاورة على أنشطة المؤسسة؟

لا يؤثر استقرار الدول المجاورة على أي جانب من أنشطة المؤسسة لأنها لا تصدر منتجاتها لها.

المحور الثالث: العوامل الاقتصادية

- **السؤال رقم1:** كيف يؤثر معدل التضخم على مؤسسة SBC؟

يؤثر معدل التضخم بشكل كبير جدا على مؤسسة كوكاكولا، لأنه في حالة ارتفاعه سيؤثر على القدرة الشرائية لأفراد المجتمع مما يؤدي الى عزوفهم عن الاستهلاك، وبالتالي انخفاض حجم الإنتاج.

- **السؤال رقم 2:** ماهو تأثير سعر الصرف على المؤسسة؟

ان ارتفاع سعر الصرف يؤثر سلبا على المؤسسة من خلال زيادة تكاليف استيراد المواد الأولية التي تدخل ضمن عملية الإنتاج، فتلجأ المؤسسة الى رفع أسعار منتجاتها من اجل تغطية تكاليفها، فينخفض الطلب نظرا لارتفاع الأسعار مما يؤدي الى انخفاض ربحية المؤسسة.

- **السؤال رقم 3:** ماهو تأثير ارتفاع تكاليف المعيشة الحالية على الحصة السوقية؟

يعتبر ارتفاع تكاليف المعيشة تهديدا بالنسبة للمؤسسة، حيث يؤثر سلبا من خلال انخفاض مستوى الطلب، وتضطر المؤسسة إما الى خفض أسعارها فتنخفض أرباحها، او تنقص من حجم الإنتاج فيؤدي ذلك الى نفس النتيجة.

- **السؤال رقم 4:** هل تؤثر العولمة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة؟ وكيف؟

نعم تؤثر العولمة على الأنشطة التسويقية بشكل كبير، وذلك من خلال العلاقة الموجودة بين العولمة والتسويق الالكتروني، التي تسهل التعامل التجاري بين أطراف التبادل الكترونيا بدلا من الاتصال المباشر، فيتم البيع والشراء عبر شبكة الانترنت. كما تساهم العولمة في الترويج لمنتجات المؤسسة الكترونيا، فالعملاء يبحثون عن المنتجات ذات الجودة العالية والأسعار المناسبة من خلال المواقع الالكترونية.

- **السؤال رقم 5:** هل تقوم البنوك الجزائرية بتوفير قروض لمؤسسة SBC؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

البنوك الجزائرية لا توفر أي نوع من القروض لمؤسسة SBC، فالمؤسسة كانت تقترض قروض التسيير فقط، ونظرا لارتفاع أسعار الفائدة تخلت المؤسسة عن هذه القروض.

المحور الرابع: العوامل الاجتماعية

- **السؤال رقم 1:** هل يؤثر تغيير نمط الحياة على نشاط المؤسسة؟

يتميز نمط الحياة حاليا بزيادة التوجه نحو استهلاك المشروبات الغازية وبالتالي فإن أي تغير يطرأ على نمط الحياة سيؤثر حتما على نشاط المؤسسة.

- **السؤال رقم 2:** كيف يؤثر المستوى التعليمي والوعي لدى الأفراد على نشاط المؤسسة؟

عندما يكون أفراد المجتمع أكثر وعيا وتعليما، فإنهم سيبحثون عن المنتوج الذي يحتوي على معايير الصحة والسلامة والجودة أكثر من الاهتمام بسعر المنتوج، فتأخذ المؤسسة هذه المعايير بعين الاعتبار عند قيامها بأنشطتها.

- **السؤال رقم 3:** هل من الممكن أن تؤثر العادات والتقاليد على قرارات الإنتاج لدى المؤسسة؟

نعم العادات والتقاليد تؤثر على قرارات الإنتاج لدى المؤسسة، لأنه يوجد العديد من المناسبات الاستهلاكية في المجتمع مثل (الأعراس وشهر رمضان والأعياد) التي يستهلك فيها أفراد المجتمع الكثير من المشروبات مما يؤثر ايجابيا بالنسبة لقرارات المؤسسة فيما يخص زيادة حجم الإنتاج.

- **السؤال رقم 4:** كيف يؤثر الحراك الاجتماعي على زيادة حجم الإنتاج؟

لا يؤثر الحراك الاجتماعي على زيادة او نقصان حجم الإنتاج.

- **السؤال رقم 5:** هل يؤثر الدين والأخلاق على نوعية الإنتاج؟

لا يؤثر ذلك لأن المؤسسة تقوم بإنتاج مشروبات خالية من الكحول، مما يجعل من استهلاك هذه المشروبات امرا عاديا بالنسبة لأفراد المجتمع بما أنهم مسلمين.

المحور الخامس: العوامل التكنولوجية

- **السؤال رقم 1:** هل تقوم المؤسسة باستثمارات في مجال البحث عن التكنولوجيا والتطوير؟

المؤسسة الأم هي من تقوم بالاستثمارات في مجال البحث والتطوير، أما مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات فلها تبعية للشركة الأم، حيث تتبع معاييرها من حيث التكنولوجيا الجديدة وتصميم منتجاتها.

- **السؤال رقم 2:** هل تمتلك مؤسسة كوكاكولا براءات اختراع وتراخيص؟

أكيد، فمؤسسة sbc من المؤسسات الجزائرية الرائدة في السوق.

- **السؤال رقم 3:** هل تعتمد مؤسسة كوكاكولا بسكيكدة على أنظمة ادارة المعرفة؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

لم يتم الإجابة على هذا السؤال من قبل المبحوث.

المحور السادس: العوامل القانونية

- **السؤال رقم 1:** هل تأخذ المؤسسة قوانين ومعايير الصحة والسلامة في الحساب عند تطوير سياسات تنويع التشكيلة ودعم جودة المنتجات؟

نعم، ان مؤسسة كوكاكولا تأخذ في حسابها معايير الصحة والسلامة، حيث تحاول التحكم في السعرات الحرارية قدر الإمكان كما تعمل على تعديل نسبة السكر في منتوجاتها.

- **السؤال رقم 2:** هل توجد قوانين تمنع تصدير منتجاتكم الى بلدان أخرى؟

نعم، الشركة الأم هي من وضعت هذه القوانين.

- **السؤال رقم 3:** كيف تتأثر المؤسسة بالقوانين والإجراءات التي تتخذها الدولة في مجال فرض الضرائب على الأرباح والاستثمارات؟

عندما تفرض الدولة ضرائب على الأرباح والاستثمارات لجميع المؤسسات، فإن ذلك سيؤدي الى رفع الأسعار من أجل تغطية تكاليف الضرائب، مما يجعل المنافسين الصغار يخرجون من السوق، أما مؤسسة كوكاكولا بسكيكدة فهي لا تتأثر كثيرا لان لديها حصة كبيرة في السوق.

- **السؤال رقم 4:** هل توجد قوانين في الجزائر تحد او تقيد من الاشهارات في وسائل الإعلام؟ وهل يؤثر هذا على مؤسستكم؟

نعم توجد العديد من القيود التي تحد من الاشهارات عبر وسائل الإعلام.

المحور السادس: العوامل البيئية

- **السؤال رقم 1:** هل تؤثر دورة الطقس والمناخ على نشاط وعملية الإنتاج لدى المؤسسة؟

نعم، وذلك لان مؤسسة كوكاكولا بسكيكدة تعتمد على البيع الموسمي، وبالتالي تقوم المؤسسة بزيادة نشاطها وتكثيف إنتاجها في مواسم معينة يكون فيها الطقس حار، وذلك لان أفراد المجتمع يميلون الى زيادة استهلاك المشروبات عند ارتفاع درجة الحرارة.

- **السؤال رقم 2:** هل تتبع مؤسسة كوكاكولا قوانين حماية البيئة؟

نعم، ان مؤسسة كوكاكولا تتبع قوانين حماية البيئة وتهتم بهذا الجانب، حيث أنها قامت بتخصيص فرع خاص بتصفية وتنقية المياه.

- **السؤال رقم 3:** هل تقوم المؤسسة بعملية إعادة تدوير النفايات؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

تقوم مؤسسة كوكاكولا بعملية إعادة تدوير النفايات ، وذلك من خلال إنشائها لفرع خاص بإعادة تصنيع الفضلات.

- **السؤال رقم 4:** هل يعتبر الموقع الجغرافي لمؤسسة sbc مناسب للاستثمار أم لا؟

نظرا لتوفر فرع واحد لمؤسسة كوكاكولا بالشرق الجزائري، فإن ذلك يعتبر عامل ايجابي للمؤسسة، لأنها تقوم بالإنتاج لمختلف ولايات الشرق، وبالتالي فإن معدل مبيعاتها سيكون كبير، ما يجعل من الموقع الجغرافي عامل أساسي يساهم في نجاح المؤسسة.

- **السؤال رقم 5:** هل تعتمد مؤسسة sbc على طاقة متجددة عند قيامها بنشاطها؟

لا، بل تعتمد على الغاز والكهرباء فقط.

- **السؤال رقم 6:** هل مؤسسة sbc لديها مسؤولية اجتماعية اتجاه المحيط؟

نعم، لدى مؤسسة sbc مسؤولية اجتماعية حيث تلتزم باحترام العاملين، والمسؤولية اتجاه افراد المجتمع، دعم المجتمع ومساندته، حماية البيئة سواء من حيث الالتزام بتوافق المنتج الذي تقدمه المؤسسة للمجتمع مع البيئة، أو من حيث المبادلة بتقديم ما يخدم البيئة، كما تحسن الظروف البيئية في المجتمع ومعالجة المشاكل البيئية المختلفة.

المطلب الثاني: استنتاج مصفوفة pestel للمؤسسة

من خلال إعداد أسئلة المقابلة والإجابة عليها، توصلنا الى الشكل النهائي لمصفوفة peste لمؤسسة كوكاكولا بسكيكدة، حيث ركزنا على أكثر العوامل الخارجية تأثيرا عليها.

جدول رقم (5): مصفوفة pesteL لمؤسسة sbc

العوامل الاجتماعية	العوامل الاقتصادية	العوامل السياسية
– نمط الحياة؛ – المستوى التعليمي والوعي؛ – العادات والتقاليد.	– معدل التضخم؛ – سعر الصرف؛ – ارتفاع تكاليف المعيشة؛ – العولمة.	– السياسة الضريبية؛ – الاستقرار الحكومي؛ – قيود على التجارة.
العوامل القانونية	**العوامل البيئية**	**العوامل التكنولوجية**
– قوانين ومعايير الصحة والسلامة؛ – قوانين منع التصدير ؛ – قوانين فرض الضرائب.	– دورة الطقس والمناخ؛ – قوانين حماية البيئة؛ – الموقع الجغرافي الملائم للمؤسسة؛ – المسؤولية الاجتماعية	– امتلاك براءات اختراع.

المصدر: من إعداد الباحثة، اعتمادا على أجوبة المقابلة

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

بعد وضع هذه المصفوفة، يتبين لنا مختلف العوامل التي تؤثر بشكل كبير على مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات، حيث أن أكثر هذه العوامل تأثيرا تتمثل في العوامل (الإجتماعية والبيئية والإقتصادية) وذلك لأنه من بين أهم أهذاف هذه المؤسسة إشباع حاجات ورغبات المستهلكين وتحسين العلاقة مع الزبائن، كما تعمل على تحسيس المستهلك بالفرق عند استهلاكه لمنتجاتها، لذلك فهي تركز على أكثر على الإهتمام بالجانب الإجتماعي والبيئي والإقتصادي.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

خلاصة

من خلال القيام بدراسة حالة مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات ، وتحليل بيئتها الخارجية الكلية بإستخدام أداة التحليل الإستراتيجي (مصفوفة Pestel)، توصلنا إلى أن المؤسسة تحتاج بشدة لمثل هذا التحليل ، نظرا لما يوفره من معلومات تفيد المؤسسة في صياغة أو تعديل إستراتيجيتها، كما يمكنها من التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجهها، حيث يمكن الإستعانة بنتائج هده الاداة عند إستخدام أدوات أخرى للتحليل الإستراتيجي.

وتعتبر مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات من بين الشركات الرائدة في السوق الجزائرية ،حيث تهيمن على حصة كبيرة من سوق المشروبات الجزائرية .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الخـــــــــاتمة

الخاتمة

هدفت هذه الدراسة لتوضيح ضرورة قيام المؤسسة بتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، ومدى أهمية التحليل الإستراتيجي لدى المؤسسة، حيث حاولنا الإلمام بمختلف الجوانب التي تمس الموضوع، ورأينا كيف تتأثر أنشطة المؤسسة بالتغيرات السريعة الحاصلة داخل وخارج المؤسسة، وحتى تتمكن المؤسسة من الاستفادة قدر الإمكان من إيجابيات البيئة والتقليص من سلبياتها، وجب عليها الاستعانة بمجموعة من الأدوات الخاصة بالتحليل الاستراتيجي، باعتبار أن تطبيق هذه الأساليب والأدوات من طرف الإدارة الإستراتيجية يعتبر الوسيلة الوحيدة للوصول إلى أهدافها وغاياتها وتطوير إستراتيجياتها، عن طريق التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها، والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، ومن بين أقوى وأحدث الأدوات التي تعتمد عليها بعض المؤسسات، تناولنا مصفوفة pestel التي تهتم بدراسة مختلف المتغيرات على مستوى البيئة الخارجية الكلية(السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية والبيئية).

ومن خلال إجرائنا للدراسة الميدانية استطعنا اكتشاف مجموعة من المؤثرات الخارجية على مؤسسة كوكا كولا بسكيكدة (sbc)، كل هذا من أجل وضع مصفوفة توضح للمؤسسة مسارها وتستعين بنتائجها عند قيامها باستخدام أدوات تحليل أخرى مثل BCG و SWOT، مما يسهل عليها اختيار الإستراتيجية التي ستتبعها المؤسسة مستقبلا، وتم جمع هذه المعلومات عن المؤسسة عن طريق إجراء مقابلة مع مدير المبيعات بالمؤسسة.

❖ نتائج الدراسة

لقد أفضت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن أن نوجزها على النحو التالي:

- تعتبر بيئة المؤسسة مصدرا للمعلومات التي تستغلها المؤسسة عند آدائها لأنشطتها؛
- تتكون البيئة من عدة مستويات داخلية وخارجية(كلية وجزئية)؛
- تتولى الإدارة الإستراتيجية القيام بتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية من أجل مساعدتها في صياغة إستراتيجيتها؛
- يمكن اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل المؤسسة بالاستعانة بنتائج أدوات التحليل الإستراتيجي؛
- يعطي التحليل الإستراتيجي الفهم الكامل والصحيح للأوضاع التي تواجه المؤسسة داخليا وخارجيا، وذلك من خلال تحديد المؤثرات الإستراتيجية التي قد تؤثر سلبيا أو إيجابيا على أداء المؤسسة حاليا ومستقبليا؛

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

– تعتمد مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات على إستراتيجية مدتها عشرة سنوات(2010–2020) حيث تقوم بتعديلها دوريا؛

– من أكثر أدوات التحليل الإستراتيجي التي تعتمد عليها مؤسسة SBC هي مصفوفة SWOT وBCG، بينما لا تعطي اهتمام كبير بمصفوفة PESTEL؛

– الهدف الرئيسي للمؤسسة هو الهيمنة على أكبر حصة من السوق الجزائري للمشروبات الغازية؛

– أكثر العوامل المؤثرة على المؤسسة هي العوامل الاجتماعية والاقتصادية والبيئية؛

– اتضح لنا أن لمؤسسة sbc تبعية للمؤسسة الأم؛

– توفر مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات منتوجات ذات جودة عالية ولديها قوة بيع مثالية ومكثفة مع توفر الإمكانيات التي تستطيع من خلالها مواجهة المنافسين؛

– وجود تطور رهيب لبعض المنافسين المحليين مما يشكل تهديدا بالنسبة للمؤسسة مع احتمال فقدان نسبة من حصتها السوقية؛

– تعتبر نقاط القوة لمؤسسة sbc تهديدات بالنسبة للمؤسسات المنافسة لها؛

❖ الاقتراحات

من خلال ماتراكم لنا من معرفة حول الموضوع نرى أنه من مصلحة المؤسسة:

– الاهتمام أكثر بالأدوات الحديثة لتحليل البيئة من اجل مواكبة التطور والتغيرات التي تطرأ على المستوى الخارجي للبيئة؛

– إنشاء فرع جديد يختص في تحليل بيئة المؤسسة، وتكوين مختصين في هذا المجال؛

– استخدام المؤسسة لمصفوفة pestel عند تحليل بيئتها لأنها ستتعرف من خلالها على أكثر المتغيرات البيئية تأثيرا على أنشطتها.

– العمل أكثر على إستغلال الفرص المتاحة أمام المؤسسة والإستفادة من نقاط القوة ، كما يجب عليها مواجهة التهديدات ومعالجة نقاط الضعف .

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قـــائمـــة الـــــمراجع

قائمة المراجع

أولا: باللغة العربية

- **المعاجم**

1. إبراهيم بدر شهاب الخالدي، معجم الإدارة، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- **الكتب**

2. أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الرابعة، الدار الجامعية،2007.
3. أحمد محمد المصري، التسويق وفن البيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.
4. إياد عبد الفتاح النسور، إستراتيجيات التسويق مدخل نظري وكمي، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
5. ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
6. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر،2002.
7. جودت أحمد، التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة العربية، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
8. حسن محمد أحمد محمد مختار، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
9. حميد الطائي وآخرون، التسويق الحديث مدخل شامل، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2010.
10. خضير كاظم حمود، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان، الأردن، 2010.
11- صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
12- طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

13- طاهر محسن منصور الغالبي، إدارة وإستراتيجية منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

14- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 1999.

15- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم، الإدارة الإستراتيجية خطوات نحو الهدف، دار المعارف، الدوحة، قطر، 2012.

16- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الطبعة الرابعة، ديوان المطبوعات الجامعية.

17- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

18- كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.

19- محمد عبد العوامرة ومحمد عواد زيادات، استراتيجيات التسويق منظور متكامل، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

20- مداح عرايبي الحاج، إدارة الأعمال الإستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015.

21- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.

22- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان-الأردن، 2005.

23- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية "إدارة الألفية الثالثة "، الدار الجامعية، مصر، 2001.

24- نزار عبد المجيد البراوي وأحمد محمد فهمي البرزنجي، استراتيجيات التسويق " المفاهيم، الأسس، الوظائف "، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

25- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن، 2009.

26- نعيم عبد العاشور ورشيد نمرة عودة، مبادئ التسويق، الطبعة العربية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2006.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

27- نعمة عباس الخفاجي، الفكر الاستراتيجي قراءات معاصرة، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

28- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، الطبقة الأولى، الدار العلمية الدولية، عمان، الأردن، 2003.

29- يونس إبراهيم، إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات والشركات، دون دار نشر، دمشق، سوريا، 1999.

❖ المجلات العلمية

30- الطيب الوافي، نظام المعلومات وأثره على عملية اتخاذ القرارات، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 10، 2010، ص ص 113، 114.

31- عبد الله حمود سراج، أهمية خصائص المعلومات في بناء اختيار قرارات المنظمة، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 04، 2005، ص130.

❖ الرسائل والمذكرات الجامعية

32- إيمان غرزولي، البدائل الإستراتيجية "مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة"، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2010.

33- بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة وهران2، الجزائر،2015.

34- بومعراف إلياس، دور الإدارة الإستراتيجية في تدعيم القدرة التنافسية للمنظمات الاستشفائية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2011.

35- بن واضح الهاشمي، محاولة تشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

36- حذفاني أمير، أثر البيئة الخارجية على اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الصناعية، مذكرة ماجستير، إدارة أعمال ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر،2012.

37- السعيد قاسمي، التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس،سطيف، الجزائر، 2012.

38- سميرة عميش، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة الأزمات، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006.

39- علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، مذكرة ماجستير في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2011.

40- فرحات هولي، التخطيط الإستراتيجي للتسويق كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير في العلوم التجارية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2008.

41- مهشي زينب، تأثير تشخيص البيئة التنافسية على الخيار الإستراتيجي التسويقي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماجستير، إدارة إستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر،2012.

ثانيا: باللغات الأجنبية

42- Christophe Deschamps, Nicolas Moinet, la boite a outils de l'intelligence économique , DUNOD, paris , 2011.

43- Ihsan Yuksel , Developing a multi-Criteria decision Making model for pestel Analysis , international journal of business and managements Published by canadian center of science and education , vol 7 , n 24, 2012.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ثالثا: المواقع الالكترونية

44- www.mqqal.com

46- www.free-management-ebook.com

47- www.nerkapt.com

48- www-formasup-npc.org

قـــائمـــة المـــلاحق

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

أسئلة المقابلة

❖ **المحور الأول: أسئلة عامة حول الموضوع**

✓ **السؤال رقم 1:** متى تلجأ مؤسسة SBC للقيام بتحليل وتشخيص بيئتها؟

✓ **السؤال رقم 2:** كيف تتعامل المؤسسة مع أوجه الضعف والتهديدات التي تواجهها؟ وكيف تستفيد من نقاط القوة وتستثمر الفرص؟

✓ **السؤال رقم 3:** هل تعتبر مصفوفة pestel من بين الأدوات والتقنيات التي تعتمد عليها المؤسسة sbc في تحليل بيئتها؟

✓ **السؤال رقم 4:** على ماذا تعتمد مؤسسة SBC في بناء استراتيجياتها واتخاذ قراراتها الإستراتيجية؟

❖ **المحور الثاني: العوامل السياسية**

✓ **السؤال رقم 1:** ما مدى تأثير مستوى الفساد في الدولة على مؤسسة sbc؟

✓ **السؤال رقم 2:** كيف تؤثر السياسة الضريبية التي تصدرها الدولة على الأداء المالي للمؤسسة؟

✓ **السؤال رقم 3:** هل يؤثر الاستقرار الحكومي على قرارات المؤسسة؟

✓ **السؤال رقم 4:** هل يوجد قيود على التجارة تعرقل تسويق منتجاتكم؟

✓ **السؤال رقم 5:** كيف يؤثر استقرار الدول المجاورة على أنشطة المؤسسة؟

❖ **المحور الثالث: العوامل الاقتصادية**

✓ **السؤال رقم1:** كيف يؤثر معدل التضخم على مؤسسة SBC؟

✓ **السؤال رقم 2:** ماهو تأثير سعر الصرف على المؤسسة؟

✓ **السؤال رقم 3:** ماهو تأثير ارتفاع تكاليف المعيشة الحالية على الحصة السوقية؟

✓ **السؤال رقم 4:** هل تؤثر العولمة على الأنشطة التسويقية للمؤسسة؟ وكيف؟

✓ **السؤال رقم 5:** هل تقوم البنوك الجزائرية بتوفير قروض لمؤسسة SBC؟

❖ **المحور الرابع: العوامل الاجتماعية**

✓ **السؤال رقم 1:** هل يؤثر تغير نمط الحياة على نشاط المؤسسة؟

✓ **السؤال رقم 2:** كيف يؤثر المستوى التعليمي والوعي لدى الأفراد على نشاط المؤسسة؟

- ✓ **السؤال رقم 3:** هل من الممكن أن تؤثر العادات والتقاليد على قرارات الإنتاج لدى المؤسسة؟
- ✓ **السؤال رقم 4:** كيف يؤثر الحراك الاجتماعي على زيادة حجم الإنتاج؟
- ✓ **السؤال رقم 5:** هل يؤثر الدين والأخلاق على نوعية الإنتاج؟

❖ **المحور الخامس: العوامل التكنولوجية**

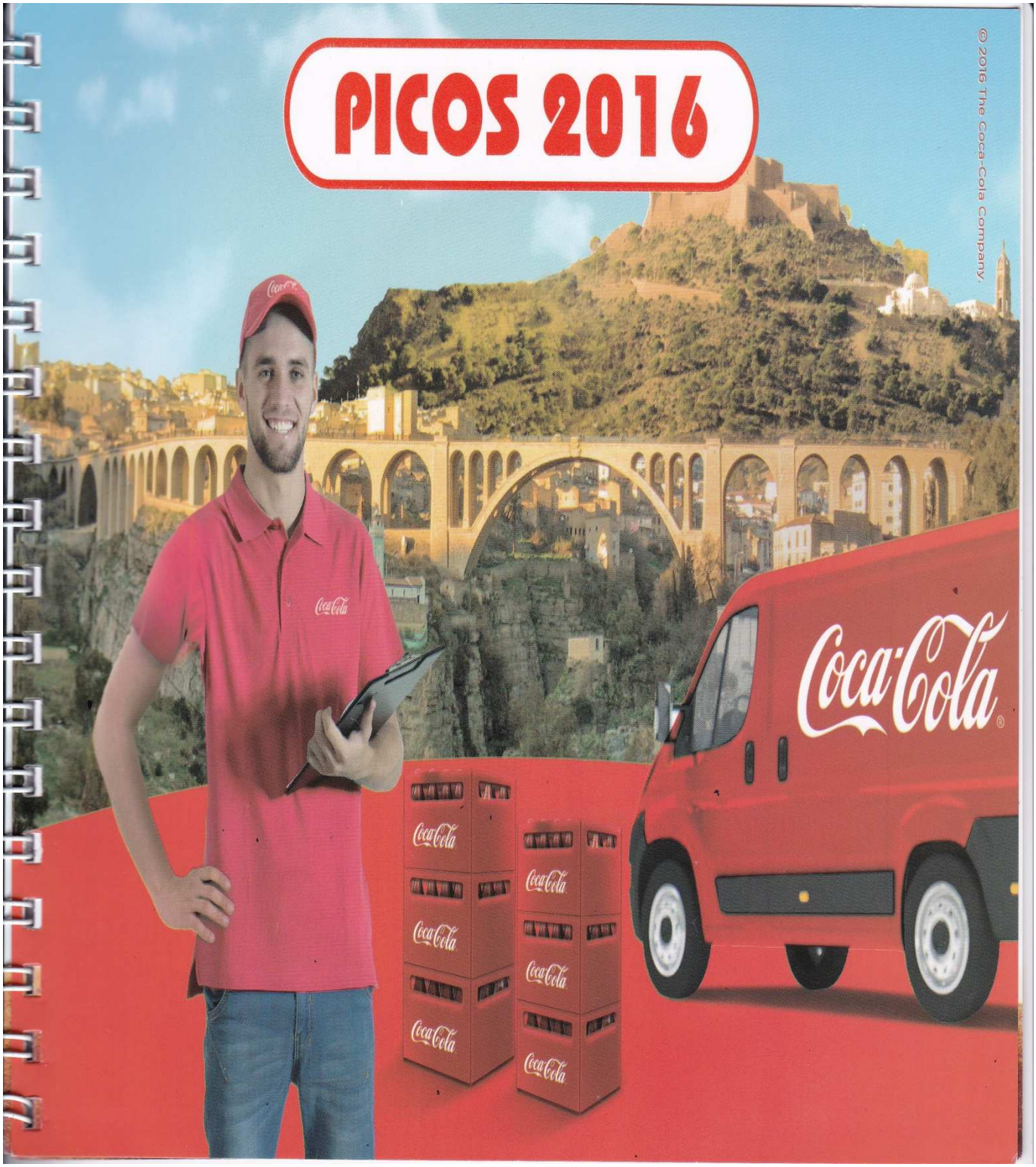
- ✓ السؤال رقم 1: هل تقوم المؤسسة باستثمارات في مجال البحث عن التكنولوجيا والتطوير؟
- ✓ **السؤال رقم 2:** هل تمتلك مؤسسة كوكاكولا براءات اختراع وتراخيص؟
- ✓ **السؤال رقم 3:** هل تعتمد مؤسسة كوكاكولا بسكيكدة على أنظمة إدارة المعرفة؟

❖ **المحور الخامس: العوامل القانونية**

- ✓ **السؤال رقم 1:** هل تأخذ المؤسسة قوانين ومعايير الصحة والسلامة في الحساب عند تطوير سياسات تنويع التشكيلة ودعم جودة المنتجات؟
- ✓ **السؤال رقم 2:** هل توجد قوانين تمنع تصدير منتجاتكم الى بلدان أخرى؟
- ✓ **السؤال رقم 3:** كيف تتأثر المؤسسة بالقوانين والإجراءات التي تتخذها الدولة في مجال فرض الضرائب على الأرباح والاستثمارات؟
- ✓ **السؤال رقم 4:** هل توجد قوانين في الجزائر تحد او تقيد من الاشهارات في وسائل الإعلام؟ وهل يؤثر هذا على مؤسستكم؟

❖ **المحور السادس: العوامل البيئية**

- ✓ **السؤال رقم 1:** هل تؤثر دورة الطقس والمناخ على نشاط وعملية الإنتاج لدى المؤسسة؟
- ✓ **السؤال رقم 2:** هل تتبع مؤسسة كوكاكولا قوانين حماية البيئة؟
- ✓ **السؤال رقم 3:** هل تقوم المؤسسة بعملية إعادة تدوير النفايات؟
- ✓ **السؤال رقم 4:** هل يعتبر الموقع الجغرافي لمؤسسة sbc مناسب للاستثمار ام لا؟
- ✓ **السؤال رقم 5:** هل تعتمد مؤسسة sbc على طاقة متجددة عند قيامها بنشاطها؟
- ✓ **السؤال رقم 6:** هل مؤسسة sbc لديها مسؤولية اجتماعية اتجاه المحيط؟



WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملخص:

تزداد في الوقت الحاضر ضرورة تبني المؤسسات لمفهوم التحليل الاستراتيجي للبيئة، وذلك نظرا لدوره في توفير المعلومات اللازمة التي تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية عند اتخاذ قراراتها وكذلك عند صياغة استراتيجياتها، حيث يمكن استخدام التحليل الاستراتيجي لتحليل مختلف العوامل والمتغيرات التي تتضمنها البيئة الخارجية، وذلك بالاعتماد على عدة أدوات.

وتعد مصفوفة pestel من بين أهم وأقوى وأحدث أدوات التحليل الاستراتيجي للمؤسسة، وهي بسيطة وسهلة الاستخدام ، حيث تعمل على تقليل تأثيرات التهديدات المحتملة للمؤسسة، كما تساهم في تطوير الفكر الاستراتيجي وتشجيعه، وتعتبر قاعدة أساسية لأساليب وتقنيات أخرى أكثر استهدافا، وكما هو الحال مع جميع التقنيات وجهت بعض الانتقادات لهذه المصفوفة.

وجاءت الدراسة التطبيقية على مؤسسة سكيكدة لتعبئة القارورات كواحدة من المؤسسات الجزائرية، في محاولة لإبراز أهمية استخدام هذه الأداة، وكذلك دراسة أهم المتغيرات البيئية المؤثرة على المؤسسة محل الدراسة، ومن خلال إجراء المقابلة تبين أن المؤسسة لا تطبق هذه الأداة في الحقيقة، إذ يعتبر استخدام مصفوفة pestel على مستوى مؤسسة SBC محدودا جدا، وهذا ما جعلنا نقترح بعض التوصيات التي من الممكن ان تحفز المؤسسة على استخدام مختلف أدوات التحليل الاستراتيجي.

الكلمات المفتاحية:

الإدارة الإستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، مصفوفة PESTEL، التفكير الاستراتيجي.

Abstract :

At present, institutions need to adopt the concept of Strategic Analysis of the Environment, This is due to its role in providing the necessary information on which the Strategic management depends when Making its decisions as well as formulation its strategies, where Strategic Analysis can be used to analyse the various Factors and variables involved in the external Environment, depending on several Tools.

Pestel is one of the Most powerful and innovative Tools for Strategic Analysis of the enterprise, it is simple and easy to use as it minimizes the impact of potential Threats to the enterprise, it also contributes to the Development of Strategic thinking and encoureges them and is a base for other methods and techniques more targeted, and as with all the techniqes have drawn some criticism of This matrix.

The applied study on Skikda to fill the bottles as one of the Algerian institutions, in an attempt to highlight the importance of using This Tools, as well as study the Most important environmental variables affecting the institution Under study, an interview showed that the institution does not actually implement This Tools. The use of the pestel matrix at the SBC level is very limited, and we have suggested some recommandations that could stimulate the institution to use various Tools of Strategic Analysis.

Keywords : Strategic management, Strategic Analysis, pestel Matrix , Strategic thinking.