



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الاقتصادية



مطبوعة علمية في مادة

## تشخيص مؤسسة

- أعمال موجهة -

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة - السداسي الأول -

إعداد :

الدكتورة : بلهادف رحمة

\*ألقيت على الطلبة خلال السنوات الجامعية:

2018-2017 ✓

2019-2018 ✓

2020-2019 ✓

السنة الجامعية : 2020-2019.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
08	مقدمة
<b>أعمال موجهة رقم 01 : التخطيط الاستراتيجي</b>	
10	1- التخطيط الاستراتيجي : مفهومه ،أهميته ومبررات اعتماده
10	1-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي
12	1-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي
13	1-3- مبررات اعتماد التخطيط الاستراتيجي
13	2- مستويات وخطوات التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
13	2-1- مستويات التخطيط ومكانة التخطيط الاستراتيجي ضمنها
14	2-2- خطوات التخطيط الاستراتيجي
18	3- مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي
19	4- عوامل نجاح وعقبات التخطيط الاستراتيجي
19	4-1- عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي
19	4-2- العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي
20	5- تطبيق
21	6- أسئلة تقويمية
<b>أعمال موجهة رقم 02 : التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية</b>	
24	1- التنفيذ الاستراتيجي
24	1-1- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي وعناصره
25	1-2- مداخل التنفيذ الاستراتيجي
27	1-3- خطوات التنفيذ الاستراتيجي
28	1-4- العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي
29	1-5- متطلبات نجاح التنفيذ الاستراتيجي وصعوباته
30	2- الرقابة الاستراتيجية
30	2-1- الرقابة الاستراتيجية : مفهومها ،أهميتها وأنواعها
33	2-2- مستويات وخطوات الرقابة والرقابة الاستراتيجية
34	2-3- مؤشرات الرقابة الاستراتيجية

38	4-2- متطلبات نجاح الرقابة الاستراتيجية
39	3- تطبيق
41	4- أسئلة تقويمية
<b>أعمال موجهة رقم 03 : القيادة الاستراتيجية</b>	
44	1- مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها
44	1-1- مفهوم القيادة الاستراتيجية
44	1-2- خصائص القيادة الاستراتيجية
45	2- صفات القائد الاستراتيجي
46	3- أنماط القيادة الاستراتيجية
47	4- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية
48	5- عوامل نجاح وفشل القيادة الاستراتيجية
48	5-1- عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية
48	5-2- عوامل فشل القيادة الاستراتيجية
49	6- تطبيق
51	7- أسئلة تقويمية
<b>أعمال موجهة رقم 04 : تشخيص القوى الدافعة للصناعة</b>	
54	1- مفهوم البيئة الصناعية
54	2- مكونات البيئة الصناعية وفق نموذج بورتر
56	3- الاستراتيجيات التنافسيات لبورتر
58	4- تطبيق
60	5- أسئلة تقويمية
<b>أعمال موجهة رقم 05 : التشخيص المالي</b>	
63	1- مفهوم التشخيص المالي ، دوره وأهدافه
63	1-1- مفهوم التشخيص المالي
63	1-2- دور التشخيص المالي
63	1-3- أهداف التشخيص المالي
64	2- أنواع التشخيص المالي
65	3- خطوات التشخيص المالي
65	4- طرق وأدوات التشخيص المالي

65	4-1- طرق التشخيص المالي
66	4-2- أدوات التشخيص المالي
68	5- تطبيق
69	6- أسئلة تقييمية
<b>أعمال موجهة رقم 06 : تشخيص الموارد البشرية</b>	
72	1- مفهوم إدارة المواد البشرية
72	2- مستويات إدارة الموارد البشرية
73	3- عمليات إدارة الموارد البشرية
80	4- أهداف تشخيص الموارد البشرية
81	5- خطوات تشخيص الموارد البشرية
81	6- تقنيات تشخيص الموارد البشرية
84	7- تطبيق
86	8- أسئلة تقييمية
<b>أعمال موجهة رقم 07 : مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG</b>	
89	1- تقديم مصفوفة BCG
90	2- نموذج مصفوفة BCG
91	3- إعداد مصفوفة BCG
92	4- المضامين الاستراتيجية لمصفوفة BCG
93	5- تقييم مصفوفة BCG
94	6- تطبيق
95	7- أسئلة تقييمية
<b>أعمال موجهة رقم 08 : مصفوفة ماكينزي GE</b>	
97	1- تقديم مصفوفة ماكينزي GE
98	2- أبعاد مصفوفة ماكينزي GE
100	3- مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي GE
101	4- المضامين الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي GE
101	5- تقييم مصفوفة ماكينزي GE
103	6- تطبيق
104	7- أسئلة تقييمية



أعمال موجهة رقم 09 : مصفوفة ADL	
106	1- تقديم مصفوفة ADL
107	2- مجالات مصفوفة ADL
108	3- العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL
109	4- تقييم مصفوفة ADL
109	5- تطبيق
110	6- أسئلة تقويمية
أعمال موجهة رقم 10 : سلسلة القيمة	
112	1- تعريف سلسلة القيمة
112	2- أهداف سلسلة القيمة
113	3- أهمية سلسلة القيمة
113	4- أنشطة سلسلة القيمة
115	5- عيوب سلسلة القيمة
116	6- تطبيق
117	7- أسئلة تقويمية
119	خاتمة
120	قائمة المراجع

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	أمثلة عن مكونات الرسالة	1.1
35	مؤشرات قياس الأداء المالي	1.2
35	مؤشرات قياس الأداء الانتاجي	2.2
36	مؤشرات قياس الأداء التسويقي	3.2
46	الأنماط القيادية	1.3
47	الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية	2.3
57	متطلبات الاستراتيجيات التنافسية لبورتر	1.4
67	بعض أدوات التشخيص المالي	1.5
73	الفرق بين مستويات الادارة البشرية	1.6
78	التدرج البياني	2.6
79	ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية لصفة معينة على أساس الالتزام مثلا	3.6
79	نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعدة مختبر	4.6
82	نموذج الميزانية الاجتماعية	5.6
82	نموذج جدول التشخيص والتحليل الداخلي	6.6
83	جدول التشخيص الخارجي والتوقعات المستقبلية لمتغيرات المحيط	7.6
92	استراتيجيات مصفوفة BCG	1.7
107	استراتيجيات مصفوفة ADL	1.9

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
13	أهمية التخطيط الاستراتيجي	1.1
14	مستويات التخطيط ومكانة التخطيط الاستراتيجي ضمنها	2.1
18	خطوات التخطيط الاستراتيجي	3.1
25	عناصر التنفيذ الاستراتيجي	1.2
27	مداخل التنفيذ الاستراتيجي	2.2
28	خطوات التنفيذ الاستراتيجي	3.2
29	العلاقة التكاملية بين التنفيذ والتخطيط الاستراتيجيين	4.2
32	أنواع الرقابة الاستراتيجية	5.2
33	مستويات الرقابة ومكانة الرقابة الاستراتيجية ضمنها	6.2
34	خطوات الرقابة الاستراتيجية	7.2
45	خصائص القيادة الاستراتيجية	1.3
55	نموذج بورتر للقوى الخمس للمنافسة في الصناعة	1.4
64	أنواع التشخيص المالي	1.5
65	خطوات التشخيص المالي	2.5
66	طرق التشخيص المالي	3.5
75	تخطيط الموارد البشرية	1.6
77	أنواع التكوين	2.6
80	خطوات تصميم نظام الأجور والحوافز	3.6
81	خطوات تشخيص الموارد البشرية	4.6
91	مصنوفة BCG	1.7
99	خطوات تحديد قوة النشاط	1.8
100	مصنوفة GE	2.8
108	مصنوفة ADL	1.9
108	الوضعيات المالية في مصنوفة ADL	2.9
109	المحفظة 01 ، المحفظة 02 و المحفظة 03	3.9
115	سلسلة القيمة	1.10

باعتبار أن بيئة المؤسسة بيئة تتصف بالديناميكية والتغير الدائم ما يجعل المؤسسة دائما عرضة للعديد من المخاطر وهذا ما يدفع بها إلى وضع خطة استراتيجية فعالة لمواجهة هذه التغيرات والتي لا تتم إلا من خلال التشخيص الاستراتيجي لبيئتها سواء الداخلية بتحديد نقاط القوة والضعف أو الخارجية بتحديد الفرص والتهديدات وتنفيذها تنفيذًا استراتيجيًا فعالًا يمكنها من استغلال مواردها استغلالًا أمثلًا يضمن لها المحافظة على مكائنها التنافسية في الأسواق واستمرارية بقائها.

فقد تضمنت هذه المطبوعة العلمية مجموعة من الدروس التطبيقية في مادة تشخيص المؤسسة لطلبة سنة أولى ماستر تخصص تسيير واقتصاد مؤسسة. والتي تمحورت حول عشرة مواضيع أساسية تتمثل في : التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية، القيادة الاستراتيجية، تشخيص القوى الدافعة للصناعة، التشخيص المالي، تشخيص الموارد البشرية، صفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG، صفوفة ماكينزي GE، صفوفة ADL وسلسلة القيمة .

### ❖ أهداف المطبوعة

تسعى هذه المطبوعة إلى تمكين الطالب من استكمال معارفه النظرية التي تلقاها في المحاضرات حول تشخيص المؤسسة وتدعيمها بالجانب التطبيقي لتمكينه من توظيف ما اكتسبه من معارف نظرية في حل الحالات التطبيقية المقدمة إليه فضلا عن اختبار مكتسباته المعرفية بطرح مجموعة من الأسئلة النموذجية التقييمية. وعموما فإن الأهداف التعليمية الرئيسية المتوخاة من هذه المطبوعة تتمثل في :

- التعرف على كيفية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأهمية ذلك في بناء الخطة الاستراتيجية مع القدرة على القيام بعملية التحليل والتشخيص وإعداد الخطة الاستراتيجية وتحديد خطوات تنفيذها وأساليب تقييمها ؛
- التمكن من تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي، التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية ؛
- تحديد المتطلبات الأساسية لبناء القائد الاستراتيجي الناجح وكيفية توظيفها ؛
- التدريب على أدوات تشخيص المالي، تشخيص الموارد البشرية، تشخيص الموقع التنافسي وتحديد الاستراتيجيات المناسبة؛
- خلق كفاءات قادرة على تحليل وتشخيص أي مؤسسة اقتصادية .

### ❖ المتطلبات السابقة

- معرفة مسبقة بتسيير واقتصاد مؤسسة ؛
- معرفة مسبقة بالادارة الاستراتيجية ؛
- معرفة مسبقة بالتسويق الاستراتيجي .

# الأعمال الموجهة رقم 01

## التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (01)

- 1- معرفة الطالب لمفهوم التخطيط الاستراتيجي وخصائصه ؛
- 2- تمكين الطالب من التفريق بين التخطيط الاستراتيجي وأنواع أخرى من التخطيط ؛
- 3- إلمام الطالب بمكونات التخطيط الاستراتيجي وكيفية إعداد الخطة الاستراتيجية ؛
- 4- تمكين الطالب من القيام بالتخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة .

### عناصر الأعمال الموجهة (01)

- 1- التخطيط الاستراتيجي : مفهومه ،أهميته ومبررات اعتماده ؛
- 2- مستويات وخطوات التخطيط الاستراتيجي ؛
- 3- مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي ؛
- 4- عوامل نجاح وعقبات التخطيط الاستراتيجي ؛
- 5- تطبيق ؛
- 6- أسئلة تقييمية .

يمكن اعتبار التخطيط الاستراتيجي على أنه أحدث صورة من صور التخطيط في المؤسسات ، حيث أنّ هذا النوع من التخطيط أدى إلى تغيير طرق المؤسسات في وضع الاستراتيجيات وتنفيذها وذلك من أجل إحداث التطور والتميز المنشود فضلا عن الاستجابة السريعة والفعالة لبيئة المؤسسة. هذا ما يجعل التخطيط الاستراتيجي أحد أهم خطوات الادارة الاستراتيجية التي تضمن استمرارية المؤسسة ونموها إذا ما تم اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل وتنفيذه كما يجب وذلك لما يلعبه من دور في ربط المؤسسة بمحيطها والتعامل مع مختلف تغيراته من فرص وتهديدات باستغلال نقاط القوة والفرص ومعالجة نقاط الضعف والتهديدات .

## 1- التخطيط الاستراتيجي : مفهومه ، أهميته ومبررات اعتماده

1-1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي : يعتبر التخطيط هو الوظيفة الأولى من وظائف الادارة والتي تعتمد عليها الوظائف الادارية الأخرى ، وقد عرف التخطيط كما يلي :

- عرف hussy التخطيط على أنه "جزء مهم من الادارة وعنصر حيوي من عناصرها لأنّه يعبر عن إدراك المستقبل وتهيئة مستلزمات التعامل معه "

- وعرفه ackoff على أنه : "عملية صياغة وتقييم مجموعة من القرارات المتبادلة التأثير قبل القيام بأي عمل فعلي و بالصيغة التي لا تظهر من خلالها حالة المستقبل المرغوب قبل القيام بالعمل . أما إذا قامت مؤسسة بالعمل المناسب فإن قوة النتائج المتوقعة سوف تزداد"<sup>1</sup>.

- كما عُرف كذلك بأنّه : " العملية التي يتم من خلالها تصور مستقبل المؤسسة وعملية تطوير الوسائل والعمليات الضرورية لتحقيق هذا المستقبل"<sup>2</sup>.

وإنّ التخطيط الاستراتيجي يعتبر مرحلة متقدمة من مراحل تطور وتغير نظام التخطيط بشكل عام . وقد بدأ التخطيط بالتركيز أولا على التخطيط المالي ووضع الموازنات ، التخطيط قصير المدى ثم عُزز لاحقا ومع تطور الظروف البيئية بعمليات التخطيط متوسط وبعيد المدى ، ثم تعقدت العملية التخطيطية في المؤسسات الكبيرة و المتكونة من عدة وحدات أعمال استراتيجية لتظهر عمليات التخطيط الشامل . ليظهر بعد ذلك التخطيط الاستراتيجي ليمثل نقلة نوعية بالتركيز على القضايا المصيرية للمؤسسة ، لذلك فإنّ التخطيط الاستراتيجي يتعامل مع المشاكل والاشكالات التي تخص النظام بصورته الشمولية .<sup>3</sup> ولقد تعددت تعاريف التخطيط الاستراتيجي إلا أنّها اشتركت في نفس المعنى لتكون على النحو التالي :

<sup>1</sup>- خالد محمد بن حمدان ووائل محمد ادريس ، الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي ، دار البازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن . 2009 ، ص ص : 06-07.

<sup>2</sup>- نعيم ابراهيم الطاهر ، اساسيات ادارة الأعمال و مبادئها ، ط 01 ، دار الكتب الحديثة ، الاردن ، 2010 ، ص ص : 472.

<sup>3</sup>- خالد محمد بن حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 08

- عرف anthony التخطيط الاستراتيجي بأنه: "الصياغات بعيدة المدى والخطة الاستراتيجية والسياسات التي تحدد أو تغير خصائص أو توجهات المؤسسة".<sup>1</sup>

- فالتخطيط الاستراتيجي: "هو تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المؤسسة ووضع أهدافها وتطوير استراتيجيات تمكنها العمل بنجاح في بيئتها".<sup>2</sup>

- وعُرف كذلك بأنه: "العملية التي تنقل المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل باعتبار أن التخطيط الاستراتيجي يكون بعيد المدى يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية وهو عملية تبنى على دراسة المستجدات داخل وخارج المؤسسة"<sup>3</sup>

فالتخطيط الاستراتيجي بمفهومه الواسع هو عملية مستمرة ونظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة وتطويرها. بالإضافة إلى الاجراءات والعمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود وتحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه. وذلك بالاستناد إلى مجموعة من التساؤلات وهي: أين نحن الآن؟ أين ترغب أن تكون؟ كيف سنصل إلى هناك؟ وكيف نقيس مدى تقدمنا؟<sup>4</sup>. لذا نجد أن التخطيط الاستراتيجي يتميز بمجموعة من الخصائص مقارنة بالتخطيط والتي يمكن ايجازها في ما يلي:

- الشمولية والتكامل والتشاركية: لاشتماله كافة أجزاء النظام بتعريف وتوضيح محدد للمسؤوليات سواء للعاملين أو الادارة؛

- التفاعل بين المستويات الادارية المختلفة بالتفاعل المستمر والتغذية العكسية من الكل إلى الجزء إضافة إلى التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط؛<sup>5</sup>

- عملية التخطيط الاستراتيجي ذات مدلول رؤيوي وحقيقي تدعم بإطار العمل وليس تنبؤات مادية؛  
- عملية موجهة بالأولويات وحاجات السوق ومتطلبات البيئة بشكل مستمر وليس عرضي؛  
- عملية مستغلة للفرص المتاحة وتسارعية وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية. وليست انكماشية جامدة؛  
- عملية تنفيذية وليست مجرد نظريات بحيث تكون متجهة نحو تحقيق النتائج المقاسمة اعتمادا على مجموعة من المعايير.<sup>6</sup>

- التخطيط الاستراتيجي معني بالمستقبل فهو يتيح توجيه المستقبل بشكل واضح وإدارته؛

<sup>1</sup> - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص: 09

<sup>2</sup> - نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية: المداخل، المفاهيم و العمليات، ط1، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2004. ص ص 32-33.

<sup>3</sup> - ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، دار زهرون. عمان، 2009. ص ص: 229-231.

<sup>4</sup> خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص: 10-11.

<sup>5</sup> محمد الصيرفي، الادارة الاستراتيجية، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، 2008. ص ص: 96-98.

<sup>6</sup> - خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره ص ص: 13-14

- التخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة وعائدة فلا يمكن أن تكون جهود الادارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية أو نهاية بل يجب أن تكون عملية مستمرة تتراكم فيها الخبرات؛
- التخطيط الاستراتيجي ليس عملية سهلة الأداء بل هو عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود من المجهود الفكري والانضباط والالتزام<sup>1</sup>؛

## 1-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي : تتمثل أهمية التخطيط الاستراتيجي في ما يلي :

- توفير المرونة لدى المؤسسة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة ما يؤدي التحسين الأداء وتحقيق نمو وتقدم المؤسسة؛
  - صياغة وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية مع تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمؤسسة؛
  - تحقيق الترابط بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المؤسسة بالإضافة إلى تحقيق الترابط بين رسالة المؤسسة وأهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد وأنظمة العمل<sup>2</sup>؛
  - المساهمة في بلورة اطار فكري شمولي للمؤسسة ، كما يساهم في صياغة وتقييم الأهداف ، البرامج والاستراتيجيات؛
  - المساعدة على توقع العديد من القضايا الاستراتيجية أو التغيرات المحتملة في البيئة ؛
  - المساعدة على تخصيص الأمثل لموارد المؤسسة وتكامل الانشطة الادارية والتنفيذية ؛
  - المساهمة في إعداد وتهيئة كفاءات الادارة العليا وتنمية المهارات القيادية ؛
  - التمكين من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة ؛
  - السماح بكشف التغيرات البيئية المؤثرة في أنشطة المؤسسة وفعاليتها ومن ثم السعي للتكيف معها أو السيطرة على جزء منها ؛
  - التمكن من تحديد الفرص البيئية المتاحة لتقليل آثار التهديدات البيئية وبلاستناد إلى عناصر القوة الداخلية التي تمكنها المؤسسة إضافة إلى تحسين عناصر الضعف الداخلية والسعي لتقليل آثارها السلبية؛
  - إتاحة الفرص لجميع افراد المؤسسة في المشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل؛
  - الزيادة من كفاءة تقديم المعلومات بالوقت المناسب مما يمكن من عملية اتخاذ القرارات بالسرعة المطلوبة ؛
  - المساعدة على تحقيق تكامل سلوكيات الأفراد ضمن اطار الفريق الواحد ؛
  - التشجيع على بلورة وتكوين الأفكار المتطورة مما يعني زيادة القدرة على الابتكار والابداع ضمن المؤسسة ؛
  - المساهمة في تحسين المركز التنافسي للمؤسسة مما يحافظ على القدرة على البقاء والنمو والاستمرار<sup>3</sup>؛
- وفي ما يلي الشكل والذي يوضح ويلخص أهمية التخطيط الاستراتيجي :

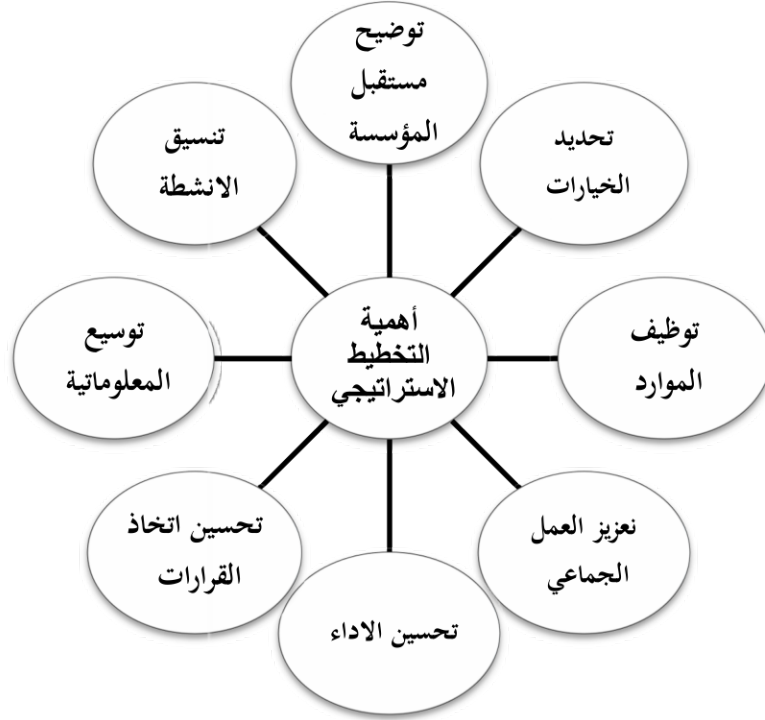
<sup>1</sup> - محمد مدحت غسان ، مدخل الى الفكر الاستراتيجي ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012 ، ص ص: 18-20.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص: 44-45.

<sup>3</sup> - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 125-127



## الشكل رقم(1.1) : أهمية التخطيط الاستراتيجي



المصدر : مجدي الكوخي ، التخطيط الاستراتيجي ، دار المناهج ، عمان ، الاردن ، 2009، ص :48.

### 1-3- مبررات اعتماد التخطيط الاستراتيجي : وتتمثل في <sup>1</sup>:

- التغير الحاصل في سوق العمل وما يتطلبه من ضرورة مواجهة تلك التغيرات ؛
- ادراك المؤسسات بضرورة مجارات التغيرات السريعة وتوفير مختلف الوسائل الضرورية التي تتيح لهم وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة في التعامل مع ثروة المعلومات العالمية من حولهم ؛
- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة ؛
- الضغوط المتزايدة المؤثرة على العمل المنظمي أدت إلى التأكيد المتزايد على ضرورة العمل بالتخطيط الاستراتيجي ؛
- التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المؤسسات التي أدت إلى ضرورة إعادة هيكلة المؤسسة وتطوير الهياكل التنظيمية لتكون متجاوبة أكثر مع حاجات الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية السريعة التغير .

### 2- مستويات وخطوات التخطيط والتخطيط الاستراتيجي

#### 2-1- مستويات التخطيط ومكانة التخطيط الاستراتيجي ضمنها : وتتمثل في <sup>2</sup> :

- مستوى التخطيط الاستراتيجي : يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المؤسسة وقيمها. و كذلك رسالة المؤسسة ،عوامل النجاح ،الغايات والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وكذلك يغطي الاستراتيجيات للوصول وتحقيق

<sup>1</sup> - ديفيد هاريسون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 240-241.

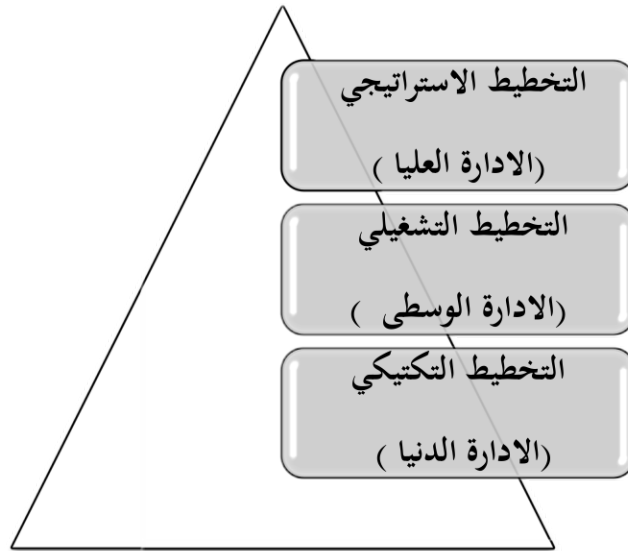
<sup>2</sup> - خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص:48-49

الأهداف الاستراتيجية فهو شمولي الأبعاد، و تكاملي المنظور ، وتحدد الفلسفة ، حيث هذا التخطيط بعيد الأمد ، ومن اختصاص الادارة العليا لكونه ذو أهمية كبيرة للمؤسسة .

- **مستوى التخطيط التشغيلي أو العملي:** وهذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات و البرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى ، وهذا المستوى ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة، لأنه يمثل الجانب الأكثر تحديدا وبتعايير ملموسة ومقاسة للأهداف ويركز على كيفية وصول المؤسسة إلى ما تريد و هذا المستوى من التخطيط من اختصاص الادارة الوسطى ،وعادة ما يكون للأجل المتوسط والقريب .

- **مستوى التخطيط التكتيكي :** وهذا المستوى يمثل إدارة النتائج والأداء والمتضمنة الرقابة، وتحويل الخطط للوصول إلى النتائج المرغوبة ، ويمثل قياسات دقيقة وفعالية للأفعال المنفذة من قبل المستويات التنفيذية في المؤسسة ، لذلك فهو من اختصاص الادارة الاشرافية الدنيا. ومن الضروري هنا التأكيد على أنّ عملية التخطيط الاستراتيجي في ظل الاطار السابق لن يكتب لها النجاح إلا بالقيام بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية على حد سواء.

### الشكل رقم (2.1): مستويات التخطيط ومكانة التخطيط الاستراتيجي ضمنها



المصدر : من إعداد الاستاذة بالاعتماد على ما سبق

2-2- **خطوات التخطيط الاستراتيجي :** وتمثل في ما يلي :

2-2-1- **الخطوة الأولى:** تحديد الرؤيا ، الرسالة والأهداف :

- **الرؤيا :** تمثل الرؤيا الاهداف المطلوب تحقيقها حيث ينبغي أن تصاغ الرؤيا بشكل عام وتوضح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة كما ينبغي ان تقدم صورة واقعية جادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا ولا بد للرؤيا أن تتوافر فيها مجموعة من الخصائص منها :- أن تتصف بالوضوح ، - أن تكون ذات معنى، - أن تتطلع إلى المستقبل مع أخذ الماضي في الاعتبار، - أن تستهدف حفز العاملين والعملاء ، - أن تتسم بالاستقرار النسبي ، - أن تتصف بالانجاز والتحدي والتعبير عن التفوق .

- الرسالة: هي قائمة تتضمن إعلان المؤسسة لرؤيتها وأهدافها والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المؤسسات حيث تشمل رسالة المؤسسة العناصر التالية :- الغرض الرئيسي للمؤسسة وأسباب وجودها ،- المجال الذي تعمل فيه المؤسسة ، - القيم و المعتقدات الخاصة بالمؤسسة ،- ما الوضع الذي عليه الآن المؤسسة وما الذي يجب أن تكون عليه في المستقبل .

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في رسالة المؤسسة وكذلك أهدافها ويمكن تحديدها كالآتي :- متغيرات البيئة الخارجية ، - متغيرات البيئة الداخلية والموارد ، - الخبرة السابقة للمؤسسة ؛- معتقدات و قيم الادارة العليا .  
ولابد من توفر مجموعة الشروط لصياغة رسالة المؤسسة:

- أن توضح الغرض الأساسي للمؤسسة ؛
- أن يراعى في وضع الرسالة أصحاب المصلحة و المحيطين بهم وهم العملاء والمستهلكون ، المساهمون ، العاملون و المجتمع ؛
- أن توضح للعميل حاجته والقيمة المطلوب تدعيمها ؛
- أن تكون معلنة للعاملين والمتعاملين والمجتمع ؛
- أن تكون مختصرة ومحددة حتى يمكن قراءتها بسهولة فيما لا يتعدى دقيقة أو دقيقتين ؛
- أن تكون معبرة عن حقوق العاملين والتزاماتهم وحاجاتهم ؛
- أن تتناغم مع فلسفة المؤسسة أو القيم والمعتقدات الخاصة بها ؛
- أن توضح للقارئ ما الذي يتوقعه في التنفيذ .<sup>1</sup>

وفي ما يلي الجدول الذي يوضح مفهوم كل مكون وأمثلة لمكونات الرسالة من الواقع الفعلي لبعض الشركات :

### الجدول رقم (1.1): أمثلة عن مكونات الرسالة

مكونات الرسالة	مفهومها	أمثلة عنها
العملاء الرئيسيين للمؤسسة	قطاعات محددة من العملاء تستهدفها المؤسسة لاشباع حاجاتهم .	نحن نعتقد أنّ مسؤولياتنا الأولى هي اشباع حاجات اطباء الممرضات ، المرضى ، الامهات وأي عملاء اخرين يستخدمون منتجاتنا وخدماتنا
المنتجات /الخدمات	وتتمثل في المنتج أو الخدمة الذي تقدمه المؤسسة للعملاء لاشباع حاجاتهم .	نحن نقدم خدمة مصرفية للعملاء من الافراد ومن المؤسسات لمقابلة احتياجاتهم المختلفة من الائتمان و الاستثمار وتوفير السيولة اللازمة
الموقع	أي تنافس المؤسسة سواء في السوق المحلي أو الخارجي .	ينصب محور تركيزنا على أسواق جنوب أمريكا حتى تتوافر لنا فرص أخرى عالمية
التكنولوجيا	التكنولوجيا الأساسية التي سيتم الاعتماد عليها لإنتاج منتجات منافسة .	تعمل مؤسستنا في مجال الالكترونيات وتكنولوجيا الحاسبات الآلية وذلك في مجالين هما المكونات المادية للحاسب الآلي ، وحزم البرامج

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 178-183. بنصرف

في مجال الحسابات والخدمات التعليمية والتمويلية .		
نهتم بأشباع حاجة عملائنا للمعرفة مع تحقيق ربح معتدل من خلال تجميع و تقييم و انتاج وتوزيع المعلومات القيمة بطريقة تفيد كل من العملاء، العاملين ، المستثمرين والمجتمع ككل .	درجة اهتمام المؤسسة و التزامها بتحقيق أهداف اقتصادية للمساهمين .	النمو و البقاء
فلسفتنا هي القيادة في خدمة العملاء .	المعتقدات والقيم والاولويات الفلسفية لدى المؤسسة	الفلسفة
نحن شركة متنوعة نعمل في صناعات متعددة ولدينا وحدات أعمال مستقلة وتملك قدرات تصنيعية قوية .	نواحي القوة للمؤسسة	مفهوم الذات
لدينا مسؤولية اجتماعية نحو مجتمعنا الذي نعيش فيه ونحو المجتمع العالمي ككل .	المسؤوليات العامة للمؤسسة والصورة الذهنية المرغوب في تحقيقها	الاهتمام بالصورة الذهنية العامة
نهتم بتوفير مناخ عمل جيد وتحقيق قيادة رائدة وتقديم برامج جذابة للعاملين و توفير فرص للنمو والترقي وتحرص على تحقيق درجة عالية من الامان الوظيفي للعاملين	اتجاه المؤسسة نحو العاملين بما	الاهتمام بالعاملين

المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :150-153.

- **الأهداف** : وهي ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه حيث تكون الأهداف قابلة للقياس والتحديد والبساطة والوضوح في صياغتها ويمكن تصنيفها حسب الفترة الزمنية إلى طويلة متوسطة وقصيرة ، كما تقسم حسب تأثيرها إلى أهداف عامة ، أهداف إدارات وأهداف أقسام أما الغاية فهي هدف أو نتيجة قصيرة الأجل ويتطلب أن تكون الأهداف واضحة ، محددة بدقة ، مرنة ، شمولية ، مكتوبة وقابلة للتطبيق والقياس . ويؤثر على عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية كل من الأهداف الحالية ، الموارد الحالية ، الفرص والتهديدات الحالية والمستقبلية في السوق . حيث تتمثل العوائق التي تعيق تحقيق الاهداف الاستراتيجية في مايلي :

- وضع أهداف غير سليمة أو غير ممكنة التحقق ؛
- عدم تناسب نظام المكافآت مع الأهداف الموضوعه أو وضع نظام للمكافآت لا يكافئ الأهداف التي تحققت بفعالية ؛
- عدم تكيف الأهداف مع التغيرات في الظروف البيئية المحيطة ؛
- وضع أهداف عامة غير واضحة وعدم توافر المقاييس التي يمكن على أساسها قياس مدى تحقيق الأهداف وعدم تحديد السلطات و المسؤوليات اللازمة لتحقيق الأهداف ؛
- ضعف نظام المعلومات والاتصالات بالمؤسسة .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :167-177. بتصرف

## 2-2-2- الخطوة الثانية: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

- التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية : يتم من خلال بيئتها العامة والبيئة الخاصة كالآتي:

➤ تحليل البيئة العامة : يتم تحليل البيئة العامة من خلال تحليل القوى المحيطة وهي القوى الاقتصادية، القوى الاجتماعية، القوى الثقافية، القوى الديمغرافية، القوى البيئية، القوى السياسية والقوى التكنولوجية والقوى التنافسية.

➤ تحليل البيئة الخاصة : من خلال تحليل التأثير المتبادل بين المؤسسة والعوامل المحيطة بها وهي : التهديدات بدخول منافسين جدد، المنافسة بين الشركات القائمة، التهديدات بمنتجات أو خدمات بديلة، قوة المشترين على المساومة، القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين.

- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية : إن المتغيرات الحاكمة لمضامين و أطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي و كذلك الثقافة التنظيمية .

➤ الهيكل التنظيمي : بكونه الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشآت، حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس العلاقات بين أقسامها والصلاحيات والمسؤوليات وشبكات الاتصال وانسيابية المعلومات.<sup>1</sup>

➤ الثقافة التنظيمية: تعرف بكونها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وكذلك أنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد و المدراء، وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المؤسسة و تنتقل من جيل إلى جيل.

➤ الموارد: تعرف الموارد التنظيمية على أنها أنظمة وعمليات أية مؤسسة، وتشتمل على الإستراتيجيات، والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، وإدارة المواد والمشتريات والعمليات والإنتاج والمالية والبحث والتطوير ونظم المعلومات والتسويق وأنظمة الرقابة.<sup>2</sup>

2-1-3- الخطوة الثالثة : تحديد البدائل الإستراتيجية و الاختيار الإستراتيجي: يهتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الاختيار بين البدائل المتاحة و تقويمها.

- تحديد البدائل الإستراتيجية : بعد الدراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمؤسسة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.<sup>3</sup>

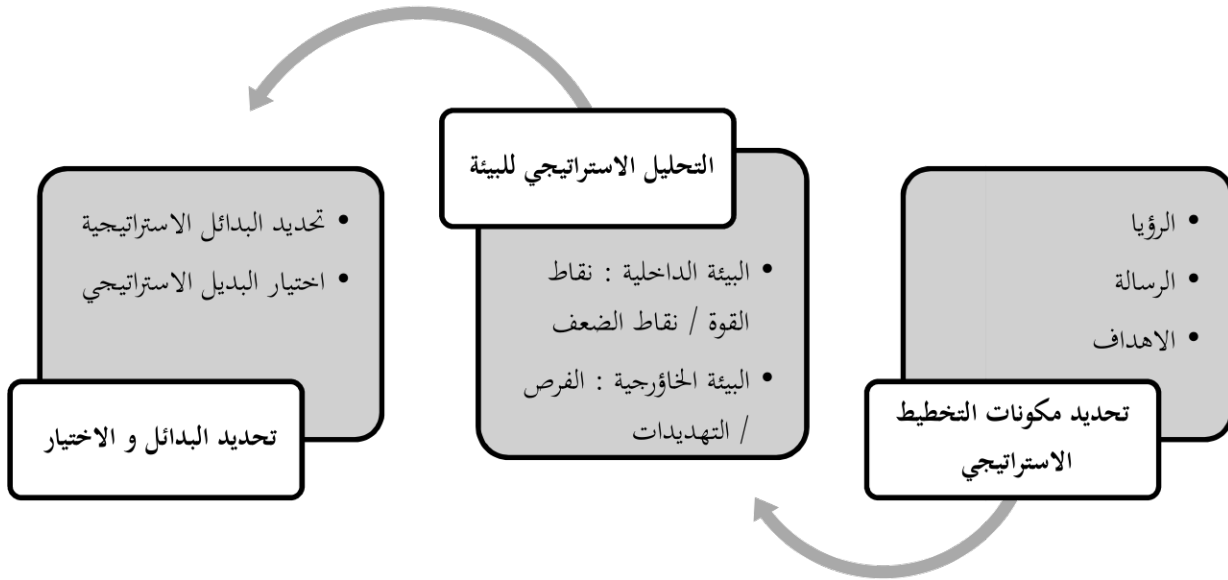
<sup>1</sup>- سملاي يحضيه، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر3، 2004/2005، ص: 08.

<sup>2</sup> - فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط02، دار وائل، عمان، 2006، ص: 102.

<sup>3</sup> - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط02، دار المسيرة، عمان، 2007، ص: 228.

- الاختيار الإستراتيجي: هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل المنتخبة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقاً لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم(3.1) : خطوات التخطيط الاستراتيجي



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

### 3-3- مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي : تتمثل مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي في ما يلي :

**3-1- الخطة الاستراتيجية:** هي خطة انمائية طويلة الأجل يحدد فيها فلسفة المؤسسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق هذه الأهداف وتتميز بأنها طويلة الأجل وذات خطوط عريضة وتتم في المستويات العليا من التنظيم وتتميز بالمرونة وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية ووضع الاطار لترشيد القرارات الخاصة بها .

**3-2- الخطط متوسطة الأجل:** يتم وضع الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في التنظيم كالإنتاج والبيع والافراد و البحوث والتطوير والاستثمارات وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف ،السياسات و الاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية حيث يتم إعداد هذه الخطة على مستوى الادارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل من سنة إلى ثلاث سنوات أو خمس سنوات حيث أنّ مجال تطبيق الخطة يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل.

<sup>1</sup>- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2005 ، ص: 122

3-3- الخطط قصيرة الأجل : تكون تفصيلية وتوفر خطوطا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير .<sup>1</sup>

4- عوامل نجاح وعقبات التخطيط الاستراتيجي

4-2- عوامل نجاح التخطيط الاستراتيجي : ويمكن ايجازها في ما يلي :

- اقتناع المسؤولين بالمؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي بتدعيم الادارة العليا ؛
- توفير متطلبات الخطة من موارد مالية وبشرية وتنظيمية وتقنية ؛
- وجود قيادات وكوادر مؤهلة تتمتع بالمهارات الادارية الأساسية ؛
- وضع برنامج زمني مناسب وتحديد المعنيين بالتنفيذ ومسئولتهم مع توفير الواقعية في التقديرات والخطط؛
- توافق الهيكل التنظيمي مع الخطط الاستراتيجية<sup>2</sup>؛
- المشاركة الواسعة من خلال مشاركة كافة العاملين في المؤسسة باختلاف مسؤولياتهم ؛
- توفر المعلومات من خلال وجود قاعدة معلومات واسعة مع السهولة في الاتصالات ؛
- الادارة السياسية من خلال اتباع النهج الواضح والابتعاد عن العشوائية ؛<sup>3</sup>

4-3- العقبات التي تواجه استخدام التخطيط الاستراتيجي : وتتمثل في مايلي :

- وجود بيئة تتصف بالتعقيد والتغير المستمرين بحيث يصبح التخطيط متقادما قبل اكتماله ؛
- عدم توفر الالتزام الكافي لدى الادارة العليا بنتائج ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي ؛
- عدم الاهتمام ببناء قاعدة بيانات دقيقة وشاملة عن المؤسسة وعن البيئة المحيطة بها ؛
- عدم الاهتمام الكافي بوضع الخطط التنفيذية وتحديد للمهام اللازمة لتطبيق الاستراتيجية؛
- عدم وجود معايير واضحة ومحددة لتقوم الاداء والرقابة على تطبيق الاستراتيجية<sup>4</sup> ؛
- عدم رغبة مديري المؤسسات او ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي وذلك لعامل الوقت؛ عدم المبالاة بالتحديث ، عدم توافر الكفاءات اللازمة ؛
- صعوبة جمع المعلومات والبيانات وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية ؛
- عدم توفر الموارد المالية الكافية وعدم كفاية وكفاءة المستلزمات والمتطلبات الادارية ؛
- الافتقار إلى الروح الابداعية والتحفيزية لدى المؤسسة والوقوع في فخ الرضا الذاتي عن الأداء؛
- افتقار المؤسسة للتنظيم الداعم للخطط والمنفذ لها والمتماشى مع طبيعة الخيارات الواردة فيها<sup>5</sup> .

1- محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 148-149.

2- ديفيد هاريسون ، مرجع سبق ذكره ، ص :239.

3- محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص :113.

4- ديفيد هاريسون ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 264-266.

5- خالد محمد بن حمدان ،وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ،ص ص : 32-34.

## 5- تطبيق

شركة alpha تأسست سنة 2000م بالولايات المتحدة الأمريكية تنشط في مجال الصناعة الصيدلانية وهي مؤسسة خاصة بصناعة الأدوية المتمثلة في الحبوب ، الشراب والمراهم ، تشغل حوالي 2000 عاملا يتمتعون بالكفاءة العالية ويخضعون بصفة دورية الى التكوين والتدريب .وتوجه منتجات الشركة بالدرجة الأولى إلى السوق الوطني ثم أسواق بعض الدول النامية في آسيا و افريقيا جنوب الصحراء. التي تتميز بالنمو الديمغرافي السريع ما سيساهم في زيادة الطلب على منتجات الشركة وخصوصا بعد حصولها على شهادة الجودة العالمية .وتصنع الشركة أدويتها بالتعاون مع مخبر أمريكي وفي التسويق على وكالة تسويق ما جعل المؤسسة تقع في مشكل عدم كفاية الموارد المالية عدة مرات نتيجة للتكاليف المرتفعة التي تدفعها للمخبر والوكالة للحصول على خدماتهما.

ومع تحسن مناخ الأعمال في ذات المجال باصدار قوانين تشجع على الاستثمار في صناعة الأدوية بالاضافة إلى بعض الامتيازات والاعفاءات الممنوحة ، تعمل شركة alpha على البحث باستمرار على الابتكارات التي تضيف قيمة في مجال الصناعة الصيدلانية لضمان مكانة رائدة على المستوى الوطني والدولي .ومن أجل ذلك وضعت المؤسسة خطة طويلة المدى للفترة 2015-2025م من خلال العبارة التالية : " نحن نقدر زبائننا واحتياجاتهم ونهتم كثيرا برضاهم ونحن نعتبر موظفينا هم الثروة الحقيقية وعلينا أن نستثمر في تنميتهم من أجل تحقيق اهدافنا كما نقدر علاقتنا مع موردينا وملتزمون بالحفاظ عليها .وكل هذا تحت مجموعة من القيم :الالتزام ،الوفاء ،الانضباط والدقة " .لأجل تحقيق الأهداف التالية :

- تنوع قائمة المنتجات ؛
- تطوير سياسات البحث ، الانتاج والابتكار ؛
- استقطاب الكفاءات العالمية ؛
- تنمية القدرات التنافسية مع توسيع قائمة الأسواق المستهدفة ؛
- الالتزام بتحقيق المسؤولية البيئية والاجتماعية ،

مع العلم أنّ شركة alpha لها العديد من الشركات المنافسة في الصناعة الصيدلانية ،هذه الأخيرة التي تكون خاضعة لمجموعة من القيود القانونية ،الاقتصادية والأخلاقية لاعتبار أنّ الدواء منتج ليس كغيره من المنتجات الأخرى لتعلقه بالأمن الصحي .فانتشار أي اشاعات ستنسيء للمنتج ولسمعة الشركة.

### المطلوب :

- حدد كل من رؤية ، رسالة، قيم ،أهداف المؤسسة ؟
- حلل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة مع تحديد نقاط القوة ،الضعف والفرص والتهديدات ؟
- في رأيك ما هي الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام الشركة وما هو أفضل خيار استراتيجي لها ؟



## 6- أسئلة تقييمية

1- اعط تعريفا للمصطلحات الآتية :

- الثقافة التنظيمية : .....
- البيئة : .....
- الخطة الاستراتيجية : .....
- الأهداف : .....
- التخطيط التكتيكي : .....

2- هل يعتبر التخطيط الاستراتيجي أول مرحلة تقوم بها المؤسسة؟ وضح ذلك؟

.....

.....

.....

3- أكمل الجدول بتوضيح أهم الفروقات بين ما يلي :

البيئة الخارجية	البيئة الداخلية
.....-1	.....-1
.....-2	.....-2
.....-3	.....-3
الرسالة	الرؤيا
.....-1	.....-1
.....-2	.....-2
.....-3	.....-3
التخطيط الاستراتيجي	التخطيط
.....-1	.....-1
.....-2	.....-2
.....-3	.....-3

4- يمر التخطيط الاستراتيجي بمجموعة من المراحل ، قدم مخططا توضيحيا لهذه المراحل مع شرح مختصر لكل مرحلة؟

.....

.....

5- اربط بالأسهم بين كل مصطلح والعبارة المناسبة له ؟

الاهداف الاستراتيجية	سلسلة الأعمال المتجانسة والموجهة نحو تحقيق هدف ما .
	الفرص والمخاطر الحالية والمستقبلية التي تواجه المؤسسة
SWOT	الخيارات التخطيطية المتاحة للمؤسسة
	متنوعة - غير محددة بزمن - متخفضة التكلفة - قابلة للقياس
الادارة الاستراتيجية	التوجه الذي تتبناه المؤسسة للتفوق على المنافسة
	وضعيات تهدف المؤسسة الى تحقيقها .
الخيارات الاستراتيجية	محددة - قابلة للقياس - قابلة للتحقيق - واقعية - محددة بزمن
	دراسة مختلف العوامل المؤثرة على استراتيجية المؤسسة ايجابا وسلبا.
الخطة	الفرص ، نقاط القوة ، التهديدات ، نقاط الضعف
	بمجموعة الافكار التي تهدف الى اكتساب ميزة تنافسية دائمة للمؤسسة
التحليل الاستراتيجي	مجموعة القرارات التي تحدد الاداء طويل المدى للمؤسسة
	مجموع العوامل التي تنشط فيها المؤسسة والمؤثرة عليها بصفة مباشرة وغير مباشرة
المحيط	البدائل الاستراتيجية المتاحة للمؤسسة

6- كانت رسالة شركة whirlpool المختصة في انتاج الاجهزة الكهرومنزلية كالآتي : "إنَّ المهمة الرئيسية لشركتنا هي توفير منتجاتنا في كل منزل في كل مكان عبر العالم ، وتحقيق ولاء لعلامتنا فضلا عن تحقيق عائد مرتفع لمساهميننا مع تولد شعور الفخر والاعتزاز للعاملين في شركتنا " .

■ ما أهمية وجود الرسالة لأية شركة ؟

■ قيم رسالة الشركة مع إبداء رأيك فيها ؟

## الأعمال الموجهة رقم 02

### التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية

### *Strategic implémentation & Strategic control*

#### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (02)

- 1- معرفة الطالب للمفاهيم الأساسية حول التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية ؛
- 2- المام الطالب بخطوات التنفيذ الاستراتيجي ؛
- 3- المام الطالب بمختلف مؤشرات الرقابة الاستراتيجية واستخداماتها؛
- 4- تمكين الطالب من تحديد العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي ،التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الاستراتيجية ؛
- 5- تمكين الطالب من القيام بالرقابة الاستراتيجية لأي مؤسسة بناء على ما اكتسبه من معارف .

#### عناصر الأعمال الموجهة (02)

- 1- التنفيذ الاستراتيجي؛
  - 1-1- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي وعناصره؛
  - 1-2- مداخل التنفيذ الاستراتيجي؛
  - 1-3- خطوات التنفيذ الاستراتيجي؛
  - 1-4- العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي؛
  - 1-5- متطلبات نجاح التنفيذ الاستراتيجي وصعوباته؛
- 2- الرقابة الاستراتيجية ؛
  - 2-1- الرقابة الاستراتيجية : مفهومها ،أهميتها وأنواعها؛
  - 2-2- مستويات وخطوات الرقابة الاستراتيجية ؛
  - 2-3- مؤشرات الرقابة الاستراتيجية ؛
  - 2-4- متطلبات نجاح الرقابة الاستراتيجية ؛
- 3- تطبيق ؛
- 4- أسئلة تقييمية .

يعتبر كل من التنفيذ والرقابة الاستراتيجيين من أهم خطوات الادارة الاستراتيجية بعد عملية التخطيط الاستراتيجي ، حيث أنّ نجاح أو فشل المؤسسة لا يتوقف فقط على إعداد الخطة الاستراتيجية بل كذلك على نجاح عملية التنفيذ الاستراتيجي بالتوافق مع متغيرات بيئة المؤسسة مع وضع رقابة استراتيجية هادفة إلى التقييم الفعال للتنفيذ الاستراتيجي لاتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة .

## 1- التنفيذ الاستراتيجي

### 1-1- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي وعناصره

1-1-1- مفهوم التنفيذ الاستراتيجي : يشكل التنفيذ الاستراتيجي جزء من الادارة الاستراتيجية حيث يتم من خلاله إدارة التغيير حيث يتعلق برسم الخطط والموازنات والمتابعة والرقابة ذات علاقة بما اتخذ من قرارات استراتيجية حيث يأتي التنفيذ استجابة لما قرره المؤسسة في صياغة الاستراتيجية<sup>1</sup>. و تعرف مرحلة التنفيذ الاستراتيجي بأنها : "مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والاجراءات"<sup>2</sup>.

فالتنفيذ الاستراتيجي هو: " القيام بالاجراءات اللازمة لتحقيق الغايات والأهداف والاستراتيجيات وهذا يقتضي تخطيط الأعمال و الاجراءات ومساهمة الادارة العليا مع الالتزام بالخطة واستقطاب الموارد ومساهمة كامل أفراد المؤسسة"<sup>3</sup>.

### 1-1-2- عناصر التنفيذ الاستراتيجي : لضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي هنالك العديد من العناصر الهامة والتي

يجب التركيز عليها مجتمعة ، وتتمثل هذه العناصر وفقا لمجموعة ماكينزي الاستشارية في مايلي :

- الاستراتيجية : وهي مجموعة التصرفات الادارية المتكاملة والتي تمارسها المؤسسة والتي تجعلها في وضع تنافسي مميز من حيث جودة ما تنتجه من منتجات و كذلك في تخصيص أمثل للموارد التنظيمية .

- الهيكل التنظيمي : ويمثل العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية كما يعكس الأعمال والمهام و المسؤوليات وهرمية السلطات حيث يوضح الهيكل التنظيمي تقسيمات وتخصصات الأعمال داخل المؤسسة بالشكل الذي يحقق التكامل والتنسيق فيما بينها .

- النظم : وهو الشكل الذي يبين كيفية أتمام الأعمال والأنشطة الأخرى مثل نظم المعلومات ،النظم الانتاجية و المالية ،نظم الرقابة والتحفيز .. الخ .

- نمط الادارة : وهذا العنصر يعكس النمط الفكري والفلسفي لإدارة المؤسسة وهو يعكس قيم ومعتقدات الادارة .

- الهيئة الادارية : ويقصد بالهيئة الادارية جميع العاملين بالمؤسسة وهنا يتوجب دراسة وتحليل جميع الجوانب الانسانية ، السياسية المرتبطة بهذا العنصر .

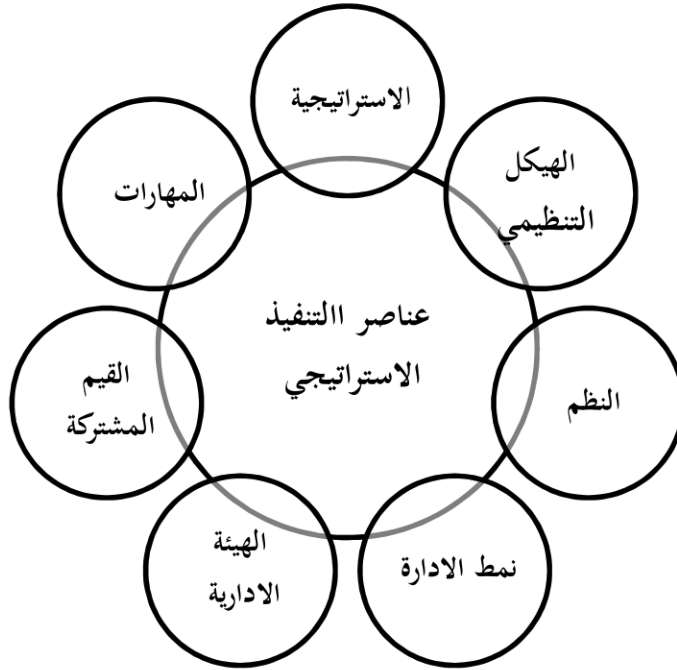
1- نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 223-225. بتصرف

2- ديفيد هاريسون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 159

3- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 293-294

- **القيم المشتركة** : ويعكس هذا العنصر أهمية دراسة القيم والتوقعات التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة ولهذه القيم والتوقعات أثر فعال على تنفيذ أهداف المؤسسة الاستراتيجية .
- **المهارات** : وتمثل القدرات والامكانيات والكفاءات الادارية والفنية اللازمة لتحويل الاستراتيجية التي تمت صياغتها إلى واقع عملي في الوقت المناسب وبأقل تكلفة<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (1.2): عناصر التنفيذ الاستراتيجي



المصدر : من اعداد الاستاذة بناء على ما سبق

### 1-2-1- مداخل تنفيذ الخطة الاستراتيجية

**1-2-1- مداخل اعطاء الاوامر** : يبذل المدراء جهودا كبيرة على عمليات التحليل وصياغة الاستراتيجية ليطلب بعد ذلك من العاملين تنفيذها وفق اجراءات محددة وفي اطار هذا المدخل توجد العديد من الاشكالات تتمثل في كون هذا المدخل يفصل بين عمليات التفكير والتنفيذ وبالتالي ظهور اشكالات كثيرة أثناء التنفيذ .

**1-2-2- مداخل التغيير التنظيمي** : يركز هذا المدخل على كيفية جعل أعضاء التنظيم ينفذون الاستراتيجية من خلال استيعاب التغييرات فيها حيث أنّ في اطار هذا المدخل تركز الادارة جهودا كبيرة على الادارة معتقدة باستخدام اليات وأساليب سلوكية سهلة المرور نحو التنفيذ والوصول إلى الأهداف وعادة ما يصر إلى إجراء تغييرات في الهيكل أو في القوى البشرية عندما تتغير أولويات المؤسسة حيث يتطلب هذا المدخل جهودا كبيرة من المدراء خاصة وأنّه يقع في اطار ترتيب العديد من المتغيرات وجعلها أكثر مرونة واستجابة للتغيير وتنفيذ الاستراتيجية .

<sup>1</sup> - حسين محمد أحمد مختار، الادارة الاستراتيجية : المفاهيم و النماذج، ط02، الشركة العربية للتسويق و التوريدات ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص ص :

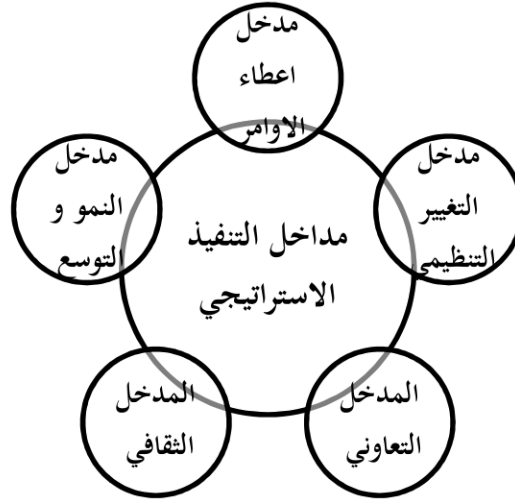
**1-2-3- المدخل التعاوني:** في إطار هذا المدخل تطلب الإدارة العليا من فرق التخطيط صياغة استراتيجيات و إيجاد الآليات اللازمة للتنفيذ حيث يلعب المدراء دورا تنسيقيا من خلال فهم آليات عمل المجموعة وكيفية مناقشة الأفكار في اطارها وعادة ما توجد لدى المؤسسات لجان دائمة في مجال وضع الخطط وتنفيذ الاستراتيجيات وفي إطار هذا المدخل يتم الحصول على معلومات مباشرة من العمليات وعرض وجهات نظر كثيرة تساهم في تحسين عمليات الصياغة كما أنّها تعطي الفرصة لجعل عمليات التنفيذ فعالة بالإضافة إلى الالتزام بالتفاصيل أكثر من المدخلين السابقين.

**1-2-4- المدخل الثقافي:** ويمثل توسيعا و اغناء للمدخل التعاوني من خلال دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ ، فالمدير في هذا المدخل يقود المؤسسة من خلال أنظمة اتصال فعالة ورؤية شاملة للمؤسسة يمكن أن تفسح مجالا للعاملين لتصميم أنشطتهم وفعالهم لتدعيم رؤية المؤسسة وحالما تصاغ الاستراتيجية تحاول الإدارة تشجيع العاملين بالمساهمة بالقرارات خاصة العملياتية منها ووضع التفاصيل اللازمة للاستراتيجية حيث يتطلب تنفيذ الاستراتيجية في إطار هذا المدخل ثقافة تنظيمية قوية تساهم في جعل التنفيذ حقيقة واقعة تؤدي إلى نتائج مطلوبة فهذا المدخل يحاول كسر الحاجز بين المفكرين والمنفذين من خلال بناء نظام قيم مشترك في المؤسسة ورغم الميزان الكثيرة لهذا المدخل إلا أنّ اشكاليته هي افتراض كون جميع العاملين في المؤسسة هم على قدر من الذكاء والتفاعل الإيجابي بالإضافة إلى احتياج هذا المدخل إلى وقت كبير لتطوير هذه القيم المشتركة.

**1-2-5- مدخل النمو والتوسع:** المدراء الذين يعتمدون هذا المدخل يتبنون وجهة النظر التي ترى أنّ عمليات الصياغة والتنفيذ يتماشيان مع بعضهما لذلك ترى الإدارة أنّ واجبها لا يتجسد في التركيز على أداء المهام ولكن تشجيع العاملين لتطوير وتحدي وتنفيذ روح الاستراتيجية بطرقهم الابداعية وعادة ما تطور الاستراتيجيات في إطار هذا المدخل متحركة في البداية من المنفذين لها في المستويات الأدنى والمشرفين صعودا للمستويات الأعلى لتأتي الاستراتيجية وكأّمّا حاصل جمع أفكار ورؤى الجميع ولا يعني هذا عدم مشاركة الإدارة العليا بل يمكن أن يكون لها الدور الرئيسي في عمليات التقييم والحكم النهائي ويقترح الباحثون هذا المدخل للتنفيذ والصياغة في المؤسسات الكبيرة باعتباره يعطي ميزات كثيرة من ضمنها تشجيع الإدارة الوسطى للمساهمة بقوة في صياغة الاستراتيجية ويترك لهم المجال لتنفيذ خططهم فهذه الاستقلالية تزيد من تحفيزهم أثناء التنفيذ تطور الاستراتيجية من قبل العاملين والمدراء بتعاون تام لذلك تكون عمليات التنفيذ أكثر نجاحا<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>-خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ،مرجع سبق ذكره ، ص ص :307-309

## الشكل رقم (2.2): مداخل التنفيذ الاستراتيجي



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

### 1-3-3- خطوات التنفيذ الاستراتيجي : تتمثل خطوات التنفيذ الاستراتيجي في ما يلي :

**1-3-1- تحديد الأهداف السنوية :** يتم تحديد بطريقة لا مركزية إذ ترتبط بصورة مباشرة بكل من مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة وبناء على الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد . حيث أنّها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد و الإدارات والأقسام وتمثل المحدد الرئيسي لمدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية إلا أنّ ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية .

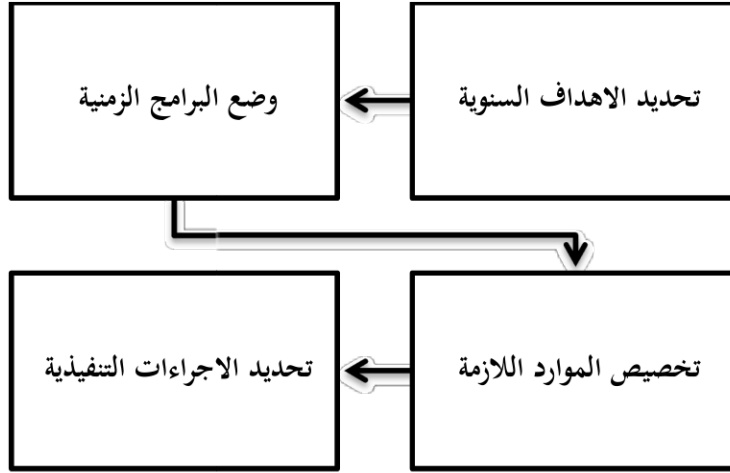
**1-3-2- وضع البرامج الزمنية :** تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية والموارد اللازمة لها والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة والمسؤولين عن تنفيذها .

**1-3-3- تخصيص الموارد اللازمة :** من المهم التأكيد على أنّ تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال مواد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية فلا بد من تصنيف الموارد لمعرفة القدرة التنظيمية والمهدة لتنفيذ الاستراتيجية حين أنّ التنفيذ يتأثر بالوارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة .

**1-3-4- تحديد الاجراءات التنفيذية :** حيث تمثل الاجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة اداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أداءها لانجاز برامج المؤسسة . أي أنّ وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفير العناصر الآتية : - وجود هيكل تنظيمي ملائم ، - ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعة ، - وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - غسان محمد مدحت ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 41-42.

### الشكل رقم (3.2): خطوات التنفيذ الاستراتيجي



المصدر : من اعداد الاستاذة بالاعتماد على ما سبق

#### 1-4- العلاقة التكاملية بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي : إنَّ ادراك وفهم العلاقة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجيين يستلزم الاجابة على التساؤلات التالية<sup>1</sup> :

- هل تتوافر جميع الآليات الهيكلية وتترابط مع بعضها البعض بشكل يتناسب مع الاستراتيجية الموضوعية ؟
- هل تم حل جميع التعارضات القائمة بين المجالات والأنشطة الوظيفية المختلفة بشكل المختلفة بشكل يتناسب مع متطلبات تنفيذ الاستراتيجية ؟
- هل تم توصيل و ابلاغ الاستراتيجية بطريقة سليمة ومناسبة لجميع الأطراف ذات العلاقة بها ؟
- هل هناك التزام وتأييد للاستراتيجية ؟

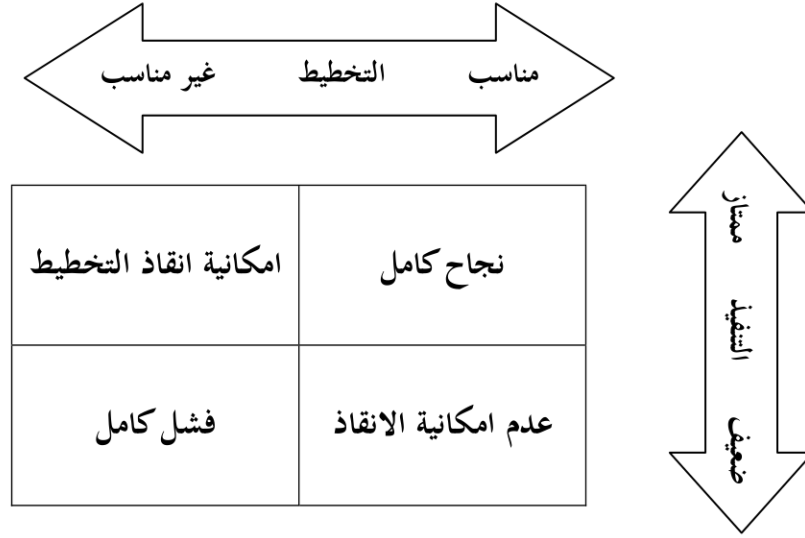
إنَّ التنفيذ غير الفعال للخطة الاستراتيجية يؤدي بطبيعة الحال إلى الفشل بينما التنفيذ الصحيح والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب حيث أنَّ التنفيذ الناجح يعتمد على مجموعة من المحددات العامة والتي تقع جميعها ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة . حيث اعتبرت عناصر تعتمد للتنفيذ الفعال إذا تم تحديدها بالشكل الآتي :- إدارة التميز ، - إدارة الهيكل ، - إدارة الثقافة التنظيمية .

كما أشار إليها الآخرون بأنَّها تتضمن : - البناء التنظيمي المناسب ، - التخصيص المتوازن للموارد ، - وجود نظام ملائم للتحفيز .، - وجود أنظمة فعالة للمعلومات الادارية ، - وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

<sup>1</sup>- زكريا مطالك الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص : 295.



الشكل رقم (4.2): العلاقة التكاملية بين التنفيذ والتخطيط الاستراتيجيين



المصدر : زكريا مطالك الدوري ، مرجع سبق ذكره ، ص : 295.

1-5-1 - متطلبات التنفيذ الاستراتيجي وصعوباته .

1-5-1-1 - متطلبات التنفيذ الاستراتيجي : التنفيذ الناجح يتطلب ما يلي<sup>1</sup> :

- وضوح في المسؤوليات الخاصة بتحقيق نتائج ناجحة لإدارة التغيير الاستراتيجي وتوزيع هذه المسؤوليات ؛
- أن يكون عدد الاستراتيجيات والتغيرات المطلوبة فيها محدودة قدر الامكان لكي يتسنى للإدارة العليا السيطرة على عمليات التنفيذ ؛
- تحديد وتخطيط الأعمال الضرورية لتنفيذ الاستراتيجيات والمسؤوليات المتعلقة بها ؛
- تحديد نقاط قياس مستوى تقدم تنفيذ الاستراتيجية بوضوح ؛
- تحديد مقاييس الأداء وآليات الرقابة والسيطرة المناسبة<sup>2</sup> ؛
- وجود توافق بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي ؛
- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للاستراتيجية ؛
- أن تكون السياسات جيدة وداعمة للاستراتيجية ؛
- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الاستراتيجية بفعالية ؛
- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.<sup>3</sup>

1-5-1-2 - صعوبات التنفيذ الاستراتيجي : وهناك العديد من المشاكل التي تواجه عملية التنفيذ الاستراتيجي وهي<sup>4</sup> :

- تتطلب عملية التنفيذ وقت أطول مما ورد في الخطط الاصلية ؛

<sup>1</sup> - محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 545-546.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه .

<sup>3</sup> - ديفيد هاريسون ، مرجع سبق ذكره ، ص : 159

<sup>4</sup> - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 295-297

- ظهور أزمات وأنشطة منافسة جذبت اهتمام الادارة بعيدا عن عمليات التنفيذ ؛
- عدم مناسبة التدريب للعاملين في المستويات الدنيا لانجاز ما مطلوب منهم ودعم تنفيذ الاستراتيجية ؛
- مواجهة المؤسسات أحداثا بيئية لم تستطع السيطرة عليها و التعامل معها ؛
- عمليات القيادة والتوجيه بمستويات الادارة الوسطى والأقسام الكبيرة لم تكن بالمستوى المطلوب من الكفاءة و الفاعلية ؛
- الأنشطة والمهام الضرورية للتنفيذ لم تكن واضحة ومحددة بما فيه الكفاية وغير منسقة تنسيقا فعالا ؛
- أنظمة المعلومات غير مهينة وغير قادرة على متابعة الأنشطة المختلفة ؛
- اعتماد رؤية وخطط غير واضحة مع عدم التحديد والتعريف الصحيح للاهداف الاستراتيجية ؛
- الافتقار الى التوافق في فريق الادارة العليا حول الرؤية والأهداف الاستراتيجية ؛
- التعسف في عملية ايصال الخطة الاستراتيجية ؛
- عدم وجود تغذية عكسية للأداء المحقق ؛
- فشل العمليات الادارية في تدعيم أنشطة تنفيذ الاستراتيجية ؛
- تخصيص غير ملائم للموارد على أنشطة التنفيذ ؛
- المشاركة غير الفعالة والكفوءة لرؤساء الاجهزة التنفيذية ومساعدتهم المباشرين في عملية التخطيط؛
- عدم استمرارية عملية التخطيط وكذلك لكونها لا تدفع بشكل كافي على التفكير الاستراتيجي .

## 2- الرقابة الاستراتيجية

### 2-1-1- الرقابة الاستراتيجية: مفهومها، أهميتها وأنواعها .

#### 2-1-1- مفهوم الرقابة الاستراتيجية : تعرف الرقابة الاستراتيجية كما يلي :

- " هي عمليات السيطرة التنظيمية على تطبيق استراتيجيات المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة والأهداف الاستراتيجية لها من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والمالية والتنظيمية" .
- حيث تعمل الرقابة الاستراتيجية على منع أي فشل في تطبيق الخطط والاستراتيجيات إلى جانب تعزيزها لفرص النجاح من خلال تزويد الادارات والعاملين بالأدوات المناسبة لمراقبة عمليات التطبيق في مختلف الأقسام في المؤسسة وتنوع أهمية الرقابة الاستراتيجية بكونها تمثل الخطوة الأولى في عملية وضع الاستراتيجية<sup>1</sup> .
- "هي العملية التي تركز على متابعة الاستراتيجية أثناء تنفيذها للتعرف على المشاكل والتغيرات في الاستراتيجية نفسها وإجراء تلك التعديلات اللازمة بناء على الاجراء التصحيحي وعملية الرقابة هي العملية المكتملة لعملية تنفيذ الاستراتيجية حتى أن البعض يعتقد أن تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها هي عملية واحدة وتتم في وقت واحد تقريبا"<sup>2</sup> .
- " تلك العملية المستمرة بغرض اكتشاف وقياس الانحراف عن النتائج المرغوب فيها واتخاذ الاجراءات التصحيحية" .

<sup>1</sup>- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص :376

<sup>2</sup> - حسين محمد أحمد مختار ، مرجع سبق ذكره ، ص :361.

- "تلك العملية التي يراقب من خلالها المدبرون انشطة المؤسسة وأعضاءها لتقييم مدى كفاءة وفاعلية الأداء و اتخاذ الاجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر إلى الفعالية والكفاءة".

فالرقابة الاستراتيجية تعتبر أداة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الاستراتيجيات نحو بلوغ الأهداف التنظيمية وتحقيق رسالة المؤسسة.<sup>1</sup>

## 2-1-2- أهمية الرقابة الاستراتيجية : حيث يتيح الاعتماد على نظام الرقابة الاستراتيجية تحقيق ما يلي<sup>2</sup>:

- قياس مستويات الأعمال والوظائف التقليدية القريبة المدى كالأرباح، المصروفات والمحافظة على ما تحقق منها لتؤدي دورها المرسوم؛

- الوقوف على جهود إدارة المؤسسة بشأن معالجة المتغيرات الاستراتيجية وبشكل مستمر ؛

- التأكد من أن نتائج الأعمال السابقة لا تتعارض أو تتقاطع مع تنفيذ أي من البرامج التطويرية أو الأهداف الرئيسية؛

- تطابق المقاييس المختارة مع المقاييس المعتمدة للكشف عن التغيرات الحاصلة في أي من الأهداف الرئيسية.

## 2-1-3- أنواع الرقابة الاستراتيجية: هناك عدة أنواع للرقابة الاستراتيجية حسب العديد من المعايير :

➤ حسب زمن ممارستها: وتنقسم إلى :

- **الرقابة القبلية** : أو الرقابة الوقائية وتكون قبل صناعة المنتج أو تسليم الخدمة حيث تهدف إلى تحقيق نتيجة أفضل ويعمل هذا النوع من الرقابة على تصميم المنتج أو الخدمة أو تصميم عملية صناعة ذلك المنتج أو الخدمة من أجل صناعة الناتج بشكل صحيح وتعرف الرقابة القبلية على أنها الرقابة التي تركز على تفادي المحصلات غير المرغوبة وإيها تحصل قبل تحقيق أو إنجاز النشاط .

- **الرقابة المتزامنة** : هي المدخل من الرقابة الذي يعتمد على كشف المشاكل عند حدوثها بحيث يمكن تعديل العملية لتلاقي زيادة النتائج غير المرغوبة، ويحدث هذا النوع من الرقابة في الوقت الذي يتم فيه صناعة السلعة أو الخدمة وللكشف النتائج غير المفضلة وتصحيح أو معالجة العملية وتكون الرقابة المتزامنة فاعلة لأنها لا تسمح بإنتاج مواد معيبة، وهناك عدة أنواع من الرقابة المتزامنة ومنها المرتبطة بعمليات الانتاج والخدمات وبمعايير النوعية، المرتبطة بمستويات المخزون و أوامر الطلب والمرتبطة برقابة السلوك .

- **الرقابة البعدية** : هي تلك الرقابة التي تفيد بالبيانات حول النشاطات المنجزة أو الكاملة لتقرير فيما إذا كانت مثل هذه النشاطات قد تم اكتمالها وفق لما مخطط لها أم لا وتعتبر الرقابة البعدية هي أضعف أشكال الرقابة وهي أكثر تكلفة وذلك لأنها تتفاعل وتتعامل مع المشاكل ونتائجها بعد حصولها وليس قبل حصولها. إلا أن الرقابة البعدية تساهم في عدة وظائف منها ما يلي :

<sup>1</sup>- محمد الصبري ، مرجع سبق ذكره ، ص: 563

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص: 564

- تعمل على تطوير الأهداف للتأكد من أنّ المدراء على كافة المستويات التنظيمية يفهمون الخطط و الاستراتيجيات التي توجه عملية اتخاذ القرارات ؛
- تعمل على تحفيز المدراء للاهتمام بالمصالح التنظيمية مقابل المصالح الشخصية لأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم؛
- تساعد المدراء للاهتمام بالمصالح التنظيمية مقابل المصالح الشخصية لأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم ؛
- مساعدة المدراء على التقرير بمتى وكيف يتدخلون في العمليات التنظيمية من خلال تحديد المجالات والتي تتطلب تركيزاً أكثر من غيرها .

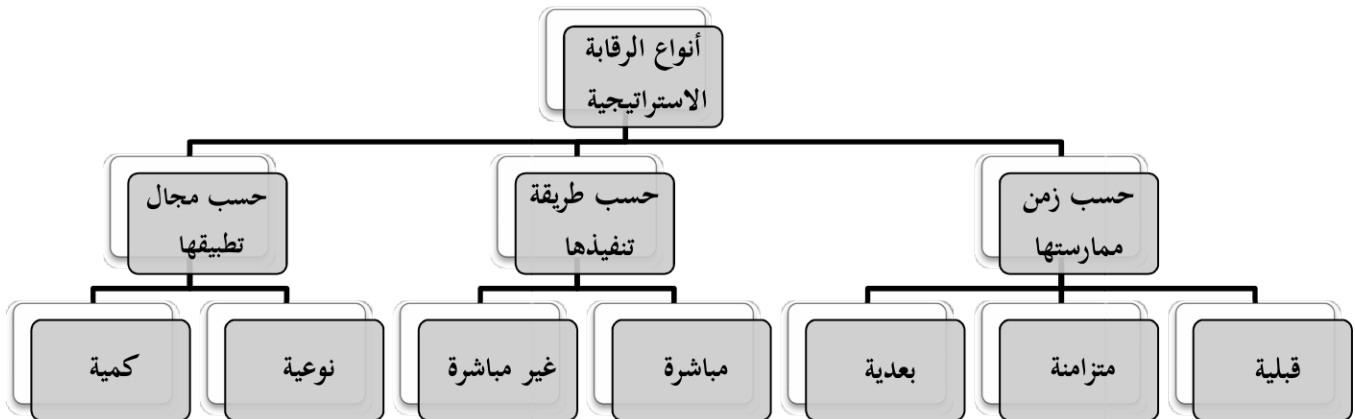
➤ حسب طريقة تنفيذها : وتنقسم إلى :

- الرقابة المباشرة : وهي تتمثل في الرقابة الميدانية من طرف المسؤولين لتوجيه العمليات والتعرف على المشكلات التي تواجه التنفيذ في الوحدات المختلفة.
- الرقابة غير المباشرة : يستخدم هذا النوع التقارير أو أشكالاً أخرى مكتوبة لرقابة العمليات ومثال ذلك التقارير الدورية الشهرية التي ترسل إلى الرؤساء.<sup>1</sup>

➤ حسب مجال تطبيقها : وتنقسم الى :

- رقابة كمية : تهتم الرقابة الكمية بكمية الاداء وهل هو مطابق لما هو مخطط.
- رقابة النوعية : فهي تهتم بكيفية أداء العمل أو الخدمة.<sup>2</sup>

الشكل رقم (5.2): أنواع الرقابة الاستراتيجية



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

<sup>1</sup>-خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 377-379

<sup>2</sup>-أحمد محمد المصري ، التخطيط والمراقبة الادارية، ط01 ، جامعة القدس المفتوحة ، 2001 ، ص:87

## 2-2- مستويات وخطوات الرقابة والرقابة الاستراتيجية

2-2-1- مستويات الرقابة ومكانة الرقابة الاستراتيجية ضمنها: تهدف عملية الرقابة الاستراتيجية إلى مقارنة نتائج الأداء الحالية مع الأهداف الموضوعية وبذلك تزود الإدارة بالتغذية الراجعة الضرورية لتقييم نتائج الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية إذا تطلب الأمر ذلك، وتكون وفقا للمستويات التالية<sup>1</sup>:

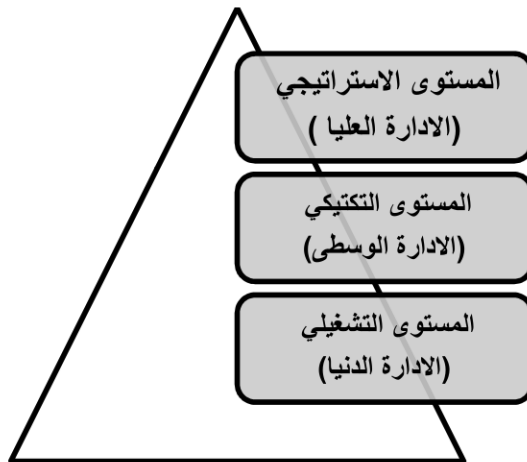
- الرقابة على المستوى الاستراتيجي: يمارس هذا المستوى من الرقابة من قبل الإدارة العليا ويهدف إلى إحكام العمليات الرقابية على الاتجاه الاستراتيجي العام للمؤسسة ويتضمن علاقة المؤسسة مع البيئة الخارجية والمجتمع الذي تسعى إلى خدمته.

- الرقابة على المستوى التكتيكي: تكون على مستوى الإدارة الوسطى وتهدف إلى إحكام عمليات الرقابية على الأنشطة ذات العلاقة بنظام التخطيط الاستراتيجي المطبق في المؤسسة. ويتضمن ذلك القيام بالأنشطة الرقابية على عمليات التنفيذ للتأكد من أن الخطة الاستراتيجية تُنفذ وأن نتائج الأداء متطابقة مع الأهداف المخطط لها.

- الرقابة على المستوى التشغيلي: يكون هذا النوع من الرقابة على مستوى الإدارة الدنيا في المؤسسة والهدف منها إحكام الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة المدى أي تلك الخطط التي تُنفذ خلال فترة زمنية تقل عن عام واحد.

إنّ هذه المستويات الثلاث من الرقابة وبالرغم من أنّها تمارس على مستويات إدارية مختلفة إلا أنّها تتصف بالتكاملية. فبينما تحكم الإدارة العليا أنشطتها الرقابية على الأمور ذات العلاقة بالإطار العام الاستراتيجي تقوم الإدارة الوسطى بممارسة أنشطتها الرقابية على تنفيذ الخطط الاستراتيجية بما يؤدي إلى إنجاز أهداف المؤسسة الاستراتيجية كما خطط لها خدمة للاتجاه الاستراتيجي العام في المؤسسة. أما الإدارة الدنيا فإن أنشطتها الرقابية تعمل في ظل أنشطة الرقابة التكتيكية وتسعى إلى خدمتها.

### الشكل رقم (6.2): مستويات الرقابة ومكانة الرقابة الاستراتيجية ضمنها



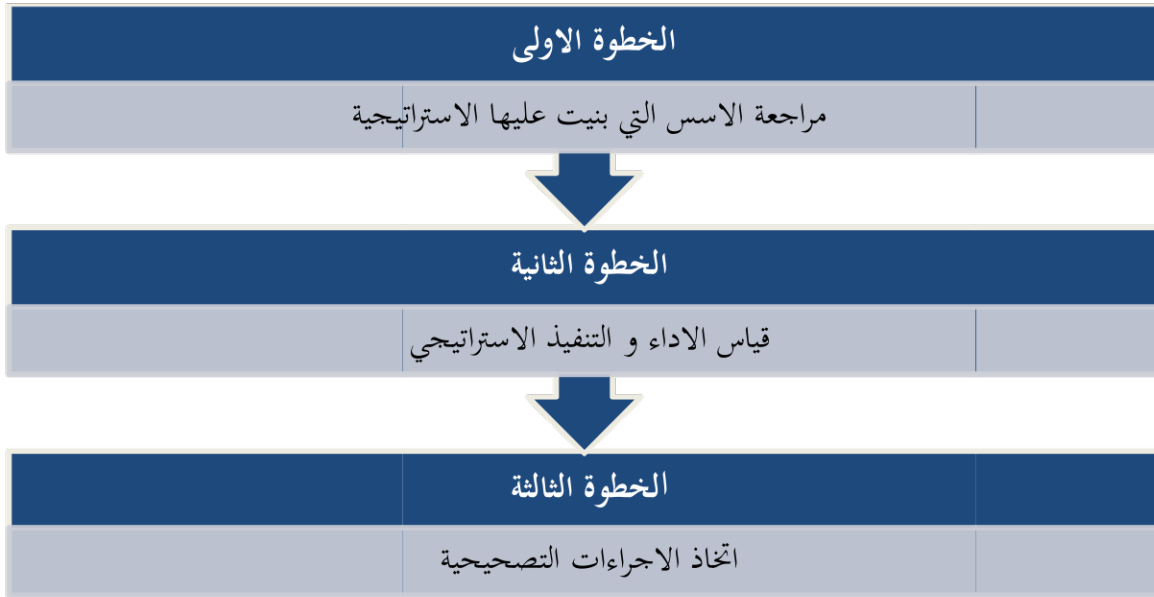
المصدر: من اعداد الاستاذة بناء على ما سبق

<sup>1</sup>- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط01؛ مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2001، ص ص: 161-162.

## 2-2-2- خطوات الرقابة الاستراتيجية : تتمثل في مايلي :

- **الخطوة الاولى :** مراجعة الأسس التي بنيت عليها الاستراتيجية : وهي مرحلة تتعلق بمراجعة عوامل البيئة الداخلية والخارجية والتي فرضت الواقع الاستراتيجي للمؤسسة للنظر عما إذا استطاعت المؤسسة بهذه الاستراتيجية تجنب مهددات البيئة الخارجية والتغلب على عناصر الضعف الظاهرة على بيئتها الداخلية وكذلك للتحقق من أن المؤسسة قد أحسنت استغلال الفرص التي أمامها واستفادت كذلك من عناصر القوة لديها
- **الخطوة الثانية :** قياس الاداء و التنفيذ الاستراتيجي : في هذه المرحلة يتم التأكد من نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بعيدة أو متوسطة المدى بناء على مجموعة من المؤشرات .
- **الخطوة الثالثة :** اتخاذ الاجراءات التصحيحية : وهي الخطوة التي تنتج من مقارنة أداء المؤسسة الفعلي مع ما هو موضوع في استراتيجية المؤسسة لتبيان أي انحرافات ذات دلالة حتى يتم إجراء ما يلزم من اجراءات تصحيحية .<sup>1</sup>

### الشكل رقم (7.2): خطوات الرقابة الاستراتيجية



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

- 2-3- مؤشرات الرقابة الاستراتيجية : يمثل قياس الأداء تلك المرحلة الأساسية من مراحل الإدارة الاستراتيجية ، والتي يحاول فيها المديرون أن يفترضوا بأن الخيار الإستراتيجي ينفذ بصورة صحيحة، وأنه يلي أهداف المؤسسة ،فهو عملية مرشدة للنشاطات، لتقدير ما إذا كانت الوحدات المستقلة قد حصلت على مواردها وانتفعت بها في سبيل تحقيق أهدافها. وذلك من أجل التوصل إلى الحكم على درجة كفاءة وفعالية المؤسسة ككل ولكافة جوانب النشاط والعلاقات المختلفة، حيث عملية القياس يجب أن تكون شاملة لكل أقسام المؤسسة . ويتم قياس الأداء من خلال وضع مجموعة

<sup>1</sup>حسين محمد أحمد مختار، مرجع سبق ذكره ، مصر ،ص :35.

مؤشرات تقيس مستوى الأداء الفعلي ومقارنته بالأهداف المرجوة لانتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة، بهدف تقليص فجوة الانحرافات<sup>1</sup>، حتى تتمكن المؤسسة من البقاء والاستمرار على المدى الطويل.

### 2-3-1- مؤشرات قياس الأداء المالي: ويمكن تلخيصها في ما يلي :

#### جدول رقم (1.2): مؤشرات قياس الاداء المالي

المؤشر	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
هامش الربح	هامش الربح = [نتيجة الاستغلال/رقم الأعمال] × 100	يقيس الربح الذي حققه كل دينار مستثمر في المبيعات
العائد على الاستثمار	العائد على حقوق الاستثمارات = النتيجة / الأموال المستثمرة	يقيس مدى فاعلية استخدام موارد المؤسسة
نمو الدخل	نمو الدخل = [صافي في الدخل للسنة الحالية / صافي الدخل للسنة الماضية] × 100	يقيس نسبة نمو الدخل للسنة الحالية مقارنة بالسنة المالية

العدد:

### 2-3-2- مؤشرات قياس الأداء الانتاجي : وتمثل في ما يلي :

#### جدول رقم (2.2): مؤشرات قياس الأداء الانتاجي

معيار الاداء	المؤشر	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	الإنتاجية	المخرجات (الإنتاج)/ المدخلات (عمال، آلات، مواد	مساهمة المورد في تحقيق الإنتاج
	معدل إنجاز الإنتاج	الإنتاج المنجز / الإنتاج المخطط	نسبة تحقيق المخططات
الجودة	معدل الإنتاج المعيب	الإنتاج المعيب / الإنتاج الإجمالي	نسبة الإنتاج المعيب من الإنتاج الإجمالي
	نسبة الإنتاج معاد التصنيع	الإنتاج معاد التصنيع / الإنتاج الإجمالي	نسبة الإنتاج معاد التصنيع من الإنتاج الإجمالي
التكلفة	نسبة ضياع التكنولوجيا	الضياع التكنولوجي / إجمالي الفضلات	نسبة الفضلات المرتبطة بنوعية التكنولوجيا
	نسبة تكاليف وظيفة الإنتاج	تكاليف وظيفة الإنتاج/ تكاليف المؤسسة	نسبة تكاليف الإنتاج من تكاليف المؤسسة
الوقت	نسبة تكاليف الالاجودة	تكاليف الالاجودة / تكاليف الإنتاج	التكاليف الناتجة عن الالاجودة
	نسبة تكاليف الصيانة	تكاليف الصيانة / تكاليف الإنتاج	نسبة تكاليف الصيانة التي تتحملها المؤسسة
	نسبة الإنتاج الساعي	عدد الوحدات المنتجة / عدد ساعات تشغيل	متوسط منتجات الساعة الواحدة

<sup>1</sup> - فلاح حسن الحسيني ، مرجع سابق، ص ص : 233، 234.

	الألات	
مدى تنفيذ الإنتاج في الوقت المطلوب	عدد ساعات التشغيل الفعلية/ عدد الساعات المخططة	نسبة استغلال الوقت المخطط
تحديد الوقت الضائع	عدد ساعات التعطيل/ عدد الساعات المخططة	نسبة الوقت الغير مستغل

المصدر: يحياوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعي الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة ، باتنة، مجلة الباحث، العدد5 ، ورقلة ، 2007، ص:59

### 2-3-3- مؤشرات قياس الأداء التسويقي: وتتمثل في المؤشرات الموضحة في الجدول الآتي :

#### الجدول رقم (3.2): مؤشرات قياس الأداء التسويقي

معيار الاداء	المؤشر	العلاقة الرياضية	معنى المؤشر
الكمية	معدل النمو في المبيعات	مبيعات العام ب- مبيعات العام أ / مبيعات العام أ	تطور مبيعات المؤسسة خلال فترة ما .
	نسبة نقاط بيع المؤسسة	عدد نقاط بيع المؤسسة / عدد نقاط بيع السوق	أداء المؤسسة في مجال التوزيع .
	متوسط الوحدات المباعة لكل وكيل	عدد الوحدات المباعة / عدد الوكلاء	متوسط الكميات المباعة لكل وكيل .
	نسبة نقل مبيعات المؤسسة بوسائلها	الوحدات المباعة المنقولة بوسائل المؤسسة / عدد الوحدات المباعة	مدى اعتماد المؤسسة في نقل مبيعاتها على وسائلها الخاصة .
	متوسط التفاعلات مع كل عميل	عدد العملاء / عدد التفاعلات	حسن أو سوء علاقة المؤسسة بعملائها .
الوقت	نسبة المبيعات الآجلة	المبيعات الآجلة / رقم الاعمال	مدى تساهل المؤسسة مع عملائها من حيث السداد ومنحهم فترة لذلك .
التكلفة	الإنتاجية الكلية	رقم الأعمال / التكاليف	قيمة الإنتاجية الكلية للمؤسسة .
	تطور رقم الأعمال	رقم الأعمال لسنة أ / رقم الأعمال لسنة (أ-1)	تطور قيمة مبيعات المؤسسة خلال فترة ما .
	النصيب السوقي	رقم أعمال المؤسسة / رقم أعمال القطاع أو القائد	مكانة المؤسسة في السوق .
	ربحية رقم الأعمال	الربح / رقم الأعمال	ربح المؤسسة من كل دينار محقق في المبيعات .
النسب	نسبة مصاريف التسويق	مصاريف التسويق / مصاريف المؤسسة	أهمية التسويق ومدى تحكم المؤسسة في تكاليف التسويق .
	عائد مصاريف التسويق	رقم الأعمال إجمالي / مصاريف التسويق	قيمة المبيعات نتيجة الدينار المستثمر في التسويق .
	سبة أسعار المؤسسة إلى أسعار السوق	سعر بيع منتجات المؤسسة / سعر اقتناء المنتج في السوق	هامش الربح الذي تخلت عنه المؤسسة لفائدة الوسطاء .
	نسبة العملات	مجموع العملات / رقم الأعمال	نسبة العملات التي تنازلت عنها



المؤسسة لفائدة الوكلاء.			
رقم الأعمال المتحصل عليه من خلال كل دينار منفق في النقل.	رقم الأعمال /مصاريف النقل	عائد مصاريف نقل المبيعات	
نسبة التخفيضات الممنوحة للعملاء مما يعكس مدى تساهل المؤسسة معهم وقدرتها التفاوضية.	التخفيضات الممنوحة /رقم الأعمال	نسبة التخفيضات	
نسبة المبالغ التي تحصل عليها المؤسسة مسبقا وهي مرتبطة بطبيعة منتوجات ومركزها التفاوضي.	مبلغ التسيقات / رقم الأعمال	نسبة التسيقات	
مدى احترام المؤسسة للمواصفات المطلوبة من طرف الزبائن.	قيمة مردودات /المبيعات رقم الأعمال	نسبة مردودات المبيعات	الجودة
عدم استجابتها لرغبات الزبائن.	عدد الزبائن الضائعين /إجمالي الزبائن	معدل ضياع (خسارة) الزبائن	
عدم رضی الزبون.	عدد شكاوي الزبائن	عدد الشكاوي	
نسبة المبيعات المعابة.	عدد الوحدات المعيبة / إجمالي المبيعات	معدل معيب المبيعات	
تكاليف الالاجودة خارجيا	تكاليف الضمان بالإصلاح + المطالبة بالمسؤولية القانونية	تكاليف الفشل الخارجي للالاجودة	

المصدر : تمجدين نور الدين وعبد الحق بن تفات، مداخلة بعنوان : مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث

الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011 ، ص : 09

## 2-3-4- مؤشرات قياس الأداء البشري : وتتمثل في ما يلي :<sup>1</sup>

➤ الطرق التقليدية: وتتمثل في :

- طريقة التدرج البياني: يتم الاعتماد على الصفات أو السمات الشخصية في التقييم ، وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد. وذلك بتوزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين .

- طريقة الترتيب: يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص بحصر مجموعة المرؤوسين المراد تقييم أداؤهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الافراد من الافضل إلى الاسوء، بالنسبة لكل خاصية.

- طريقة المقارنات الثنائية: ترتيب المرؤوسين اعتمادا على المقارنة الثنائية للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية بباقي الافراد.

➤ الطرق الحديثة: أهم هذه الطرق ما يلي:

- طريقة الاختيار الاجباري : حيث تتكون استمارة التقييم من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الاربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، و على الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه.
- طريقة الأحداث الهامة : يتم التركيز على السلوكيات الجوهرية سواء المساهمة في الأداء الجيد أو المؤثرة سلبا على الأداء، والتي يتم تسجيلها خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة .
- طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة يقوم فيها المدير بكتابة تقرير فصلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها لهذا الموظف تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف.
- طريقة الأداء بالأهداف: هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة للتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية. فوفقها يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

## 2-4- متطلبات نجاح الرقابة الاستراتيجية : وتتمثل في :

- الفصل بين مستويات الرقابة عند تصميم نظام رقابي للمؤسسة ؛
- وضع مراكز للمسؤوليات بتقسيم عملية الرقابة إلى وحدات تكون كل وحدة مسؤولة عن هذا العمل و مراقبة الأداء وفق معايير خاصة بهذا العمل ؛
- التنوع في نظام الرقابة عوض الاعتماد على نفس الأساليب السابقة الروتينية والتقليدية ؛
- الاعتماد على معايير كمية يتم بموجبها قياس المجهود والعمل ؛ .
- مراعاة التوقيت السليم في نظم الرقابة حتى يمكن اتخاذ الاجراءات التصحيحية قبل فوات الأوان ؛
- استخدام أدوات الرقابة قصيرة وطويلة المدى ؛
- الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو الأكثر بدلا عن التركيز فقط على معاقبة الفشل في الوصول لهذه المعدلات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> حسين محمد أحمد مختار ، مرجع سبق ذكره ،ص ص: 43-44

### 3- تطبيق

تأسست مؤسسة "شهاب" سنة 2000م وهي مؤسسة خاصة بتصنيع الأكياس الورقية بمختلف أنواعها: أكياس الموالح، أكياس الوجبات السريعة، أكياس التغليف الورقية، أكياس الهدايا، أكياس ورقية للتبضع بأحجام مختلفة وطباعتها بعدة ألوان بجودة عالية وسعر مناسب وذلك من خلال عدة خطوط انتاج، حيث يتم التعامل مع عدة مطاعم ومحلات تجارية ومراكز تجارية مع امكانية تصدير منتجاتها إلى عدة دول في المستقبل القريب .

إنَّ التطور الذي حققته المؤسسة راجع بالدرجة الأولى إلى نجاح الخطط الاستراتيجية الموضوعه حيث أنَّ المؤسسة غالباً ما تضع خطة للعمل تحدد نشاطاتها وأهدافها من خلال تحديد المسؤوليات بشكل واضح للعاملين مع تناسب صلاحية كل عامل مع مسؤوليته وكفاءته وذلك باعتماد هيكل تنظيمي مبني على أساس الكفاءات . ويتم تقسيم واجبات العمل بين الأقسام حسب الاختصاص وذلك وفقاً إلى ما يلي : المدير العام ، قسم تسيير الموارد البشرية ( مصلحة الشؤون الاجتماعية ، مصلحة المراقبة الطبية و مصلحة التوظيف ) ، قسم المحاسبة والمالية ( مصلحة المالية ومصلحة المحاسبة ) ، القسم التجاري ( مصلحة الزبائن ، مصلحة التوزيع ، مصلحة الامداد ) ، قسم الانتاج ( مصلحة الانتاج ومصلحة مراقبة الانتاج ) ، قسم الصيانة ( مصلحة العتاد ، مصلحة الصيانة الوقائية ، مصلحة التخطيط )

وقد عملت المؤسسة على وضع نظام تواصل متعدد الاتصالات في المؤسسة مع اقتصار وسيلة الاتصال من الأسفل إلى الأعلى على نظام الشكاوي فقط ، كما أنَّ التواصل بين المسؤولين والعاملين يتم بشكل متواصل ومباشر ما يسمح للعامل من الاستفادة من توجيهات المسؤول بشكل ايجابي كما يشاركه في عملية اتخاذ القرار .

وتعتمد المؤسسة في عملية الرقابة على ما يلي :

- **الرقابة على نشاط التسيير** : الهدف منها مراقبة نشاط التسيير والادارة عبر جميع المصالح واكتشاف الاخطاء التي يمكن حدوثها وتقومها . مع المراقبة المالية المتعلقة بعمليات الشراء ، البيع ، التوزيع ، الفواتير ... الخ
- **الرقابة التقنية** : والتي تتم على مستوى ورشات الانتاج سواء من حيث مراقبة المواد الأولية المستعملة في صناعة الأكياس أو مراقبة الآلات والمعدات ، حيث يتم أثناء المراقبة التأكد ما يلي : 1/ تلقي كل التعليمات المكتوبة اللازمة ، 2/ الحرص على تطبيق التعليمات المقدمة ، 3/ استعمال المواد الأولية الملائمة ، 4/ استعمال الآلات الملائمة ، 4/ تجنب الأخطاء ، 5/ العمل بدقة وتركيز . 6/ الاهتمام بالنظافة والترتيب .
- **مراقبة النوعية** : حيث تكون الرقابة بعد الانتاج وذلك بمعاينة جميع الوحدات المصنعة واستبعاد الوحدات المعيبة والردئة منها قبل توجيهها إلى السوق للاستعمال النهائي .

إنَّ اعتماد مؤسسة شهاب على التنفيذ والرقابة الاستراتيجيين مكنها من تحقيق أداء معين والمفسر بالمعطيات

الرقمية الآتية :

2018	2017	2016	2015	2014	
450000	400000	350000	300000	250000	عدد الوحدات المخطط
400000	350000	320000	300000	220000	عدد الوحدات المنتجة
350000	317000	235000	285000	200000	عدد الوحدات المباعة
7000	9510	9400	14250	10000	عدد الوحدات المعابة
17500000	15850000	11750000	14250000	10000000	رقم الاعمال
12250000	11095000	8225000	9975000	7000000	التكاليف
110	140	175	200	150	عدد النزاعات
3750	3000	2400	2500	2000	اجمالي الزبائن
85	65	100	80	70	عدد الزبائن الضائعين

المطلوب :

- 1- أرسم الهيكل المناسب حسب التنظيم الوظيفي للمؤسسة ؟
- 2- أي مدخل من مداخل التنفيذ الاستراتيجي اعتمده المؤسسة ؟ برر ذلك ؟
- 3- ماهي أنواع الرقابة الاستراتيجية التي اعتمدها المؤسسة ؟
- 4- أحسب مؤشرات الرقابة المناسبة ؟ وأعط رأيك حول أداء المؤسسة خلال السنوات الخمس ؟

#### 4- أسئلة تقييمية

1- اشرح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي مع تقديم مخطط توضيحي لذلك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- يتكون التنفيذ الاستراتيجي من عدة عناصر : اذكرها ؟ اختر أربعاً منها وشرحها بإيجاز؟

.....

.....

.....

.....

.....

3- ما المقصود بتخصيص الموارد ؟ وماهي مقومات التخصيص الأمثل ؟

.....

.....

.....

.....

.....

4- إنَّ نجاح التنفيذ الاستراتيجي يتطلب توافر مجموعة من الشروط لمواجهة الصعوبات :

- ماهي أهم الصعوبات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة في عملية التنفيذ الاستراتيجي ؟
- ماهي أهم الشروط التي لا بد للمؤسسة توفيرها لضمان نجاح التنفيذ الاستراتيجي ؟

.....

.....

.....

.....

.....

5- أكمل الجدول التالي من خلال الاجابة بصحيح أو خطأ مع التبرير ؟

العبارة	صحيح	خطأ	التبرير
1-التنفيذ الاستراتيجي مجموعة القرارات التي تتخذ لصياغة الاستراتيجية ووضعا محل التطبيق	.....	.....	.....
2-تنقسم الرقابة الاستراتيجية إلى: قبلية بعدية مباشرة وغير مباشرة .	.....	.....	.....
3-تم عملية الرقابة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال .	.....	.....	.....
4-مرحلة التنفيذ الاستراتيجي ليست المرحلة الأخيرة من عمليات الادارة الاستراتيجية .	.....	.....	.....
5-الرقابة التشغيلية تكون على مستوى الادارة الوسطى .	.....	.....	.....
6-تم الرقابة الاستراتيجية من خلال مرحلتين :قياس الاداء و التصحيح .	.....	.....	.....
7-الرقابة الاستراتيجية هي إعداد تقارير مفصلة وتسليمها مباشرة للرؤساء .	.....	.....	.....
8-الهيئة الادارية هي جميع العاملين في المؤسسة	.....	.....	.....
9 يوضح الهيكل التنظيمي تقسيمات وتخصصات الاعمال بشكل متكامل ومتناسق.	.....	.....	.....
10-يتطلب مدخل التغيير التنظيمي دمج المستويات التنظيمية الدنيا في عملية صياغة الاستراتيجية .	.....	.....	.....

## الأعمال الموجهة رقم 03

### *Strategic leadership* القيادة الاستراتيجية

#### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (03)

- 1- المام الطالب بمختلف المفاهيم الأساسية للقيادة الاستراتيجية ؛
- 2- تمكين الطالب من التفرقة بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية ؛
- 3- معرفة الطالب لمختلف المتطلبات التي على أساسها يكون قائدا استراتيجيا .

#### عناصر الأعمال الموجهة (03)

- 1- مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها؛
- 2- صفات القائد الاستراتيجي؛
- 3- أنماط القيادة الاستراتيجية ؛
- 4- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية ؛
- 5- عوامل نجاح وفشل القيادة الاستراتيجية ؛
- 6- تطبيق ؛
- 7- أسئلة تقييمية.

تعمل القيادة الاستراتيجية في نظام مفتوح يدعم المشاركة البناءة والحوار ويحقق عناصر الكفاءة والفاعلية من خلال التطوير المستمر ودعم التعلم التنظيمي للأفراد والجماعات من أجل بناء ثقافة الابداع والابتكار والتجديد في المؤسسات لتوفير احتمالات التفوق باستمرار .

## 1- مفهوم القيادة الاستراتيجية وخصائصها

**1-1- مفهوم القيادة الاستراتيجية:** إنّ القيادة هي عملية الهام الأفراد ليقدموا افضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة، من خلال توجيههم للتحرك في الاتجاه السليم والحصول على التزامهم وتحفيزهم لتحقيق أهدافهم. فالقيادة عملية هامة جدا لدى كل مؤسسة لأنها تقوم بدور كبير في بناء وتكوين الجماعات داخل العمل وتأمين البيئة المناسبة ، كما تتولى رسم السياسات والاستراتيجيات وتسعى لتحقيق الأهداف من خلال نشاطاتها المتعددة .ومنه فإنّ الحاجة إلى قائد في المؤسسة من متطلبات نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية والحفاظ على تماسك أفراد المؤسسة وحماسهم الوظيفي فهي وظيفة نفسية واجتماعية و فكرية لا بد منها للحفاظ على المؤسسة داخل المجتمع و البيئة المحيطة بها .<sup>1</sup>

### 1-2- خصائص القيادة الاستراتيجية : وتتمثل في ما يلي :

**1-2-1- الرؤيا ، الفصاحة والانسجام :** إنّ أول الوظائف الرئيسية للقيادة الاستراتيجية هو توضيح الاتجاه بامتلاك الفصاحة التامة والتعبير الواضح لتوصيل هذه الرؤيا إلى الآخرين في المؤسسة بمصطلحات يمكن أن تشجع وتشد من أزر العمال مع استمرار توضيح رؤياهم حتى تصبح جزءا من ثقافة المؤسسة .

**1-2-2- الالتزام :** إنّ القيادة الاستراتيجية هي القيادة التي يتم من خلالها اظهار الالتزام والوفاء لرؤية المؤسسة .

**1-2-3- المعلومات الكافية :** من خلال تطوير شبكة معلومات رسمية وغير رسمية يتم من خلالها تكوين صورة واضحة حول المؤسسة وكذلك تطوير قنوات تغذية استرجاعية .

**1-2-4- الرغبة في تخويل الصلاحيات :** حتى تكون القيادة الاستراتيجية ناجحة لابد من تفويض جزء من صلاحية القادة الى المستويات الدنيا في المؤسسة ، لأنّ عدم تفويض جزء من الصلاحيات يحمل القادة الكثير من المسؤوليات كما أنّ اشراك المرؤوسين في عملية اتخاذ القرار تعتبر أفضل أداة تشجيعية للمرؤوسين دون أن تكون عملية التفويض تخص القرارات الحاسمة التي تؤثر تأثيرا كبيرا على المؤسسة في المستقبل .

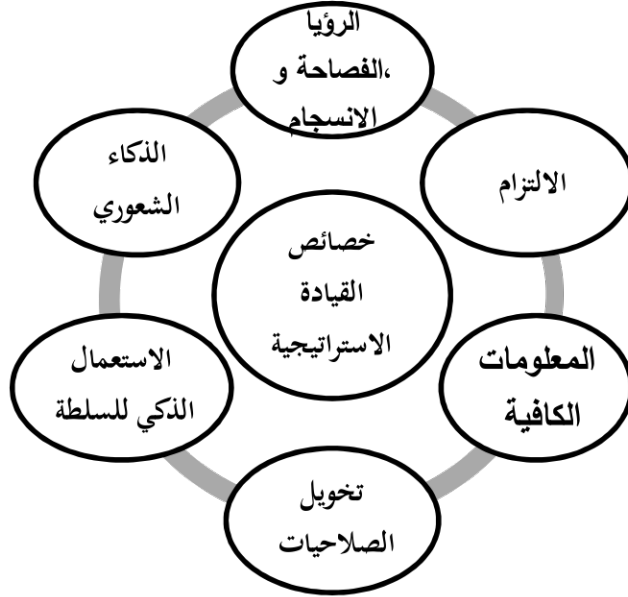
**1-2-5- الاستعمال الذكي للسلطة :** إنّ القائد الاستراتيجي يعمل على بناء الادراك والفهم لأفكارهم لدى المرؤوسين أكثر من استعمال سلطتهم لإجبار مرؤوسيهم على قبول هذه الأفكار . كما أنّ القائد الاستراتيجي يعمل على اعتماد ما تم تحديده من أهداف استراتيجية وخطط استراتيجية بشكل تدريجي لأنّه من المخاطر اعتمادها دفعة واحدة تحسبا لأي معارضا ذات أهمية يمكن أن تظهر .

<sup>1</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر ، اساسيات ادارة الاعمال ومبادئها ، ط1، دار الكتب الحديث ، الاردن . 2010م ، ص : 238



**1-2-6- الذكاء الشعوري:** وهو مجموعة من السمات السيكولوجية التي يظهرها القادة الأقوياء والتي تتضمن الإدراك الذاتي، التحفيز، التقمص العاطفي، المهارات الاجتماعية والتنظيم الذاتي، وإنَّ امتلاك القائد لهذه السمات يظهرهون درجة عالية من الذكاء الشعوري حيث يكونون أكثر تأثيراً من أولئك الذين لا يملكونها.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1.3): خصائص القيادة الاستراتيجية



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

**2- صفات القائد الاستراتيجي الناجح:** ويمكن ايجاز أهم الصفات التي يتصف بها القائد الاستراتيجي الناجح في ما يلي:<sup>2</sup>

- الحماسة لانجاز الاشياء التي يمكنهم من خلال الاتصال بالآخرين ؛
- الثقة بالنفس بصورة يمكن أن يشعر بها الآخرون ؛
- الاصرار و المطالبة بمعايير مرتفعة والسعي للحصول على الاحترام وليست الشعبية ؛
- رعاية المرؤوسين ومراعاة مشاعرهم و التواضع والاستماع للآخرين وتحمل اللوم ؛
- المهوبة والمهارة التقنية المتعلقة بالمهمة الموكلة اليه ؛
- توجيه المبادرات والمشاريع ؛
- التكامل النفسي والشخصي ؛
- التركيز والالتزام في تحقيق الأهداف المسطرة .

<sup>1</sup> - فاضل حمدي القيسي، علي حسين الطائي، الادارة الاستراتيجية : نظريات . مداخل وامثلة وقضايا معاصرة ، ط1 ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان 2014 ، ص ص : 58- 62 . بتصرف .

<sup>2</sup> - نعيم ابراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره ، ص : 260.

### 3- أنماط القيادة الاستراتيجية : تتضمن القيادة الاستراتيجية الأنماط التالية :

**3-1- القيادة الاستراتيجية المشاركة:** وتتميز القيادة الاستراتيجية المشاركة بأنها تحفز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع من خلال المشاركة في صياغة رسالة القطاع بكل دقة ووضوح لتحقيق أهدافه، وتوفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور. كما تعتمد على المشاركة في تأدية المهام ومواجهة المشكلات استنادا على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة وتجذب تشكيل فرق عمل تعتمد على العلاقات الإنسانية وتعزز عمليات التعلم بصفة عامة. كما تسهم في صقل الاستراتيجيات القائمة. كما أنها تميل إلى تعزيز الثقة بالنفس لدى العاملين، ولذلك تضيف قدرا من المرونة على تعليمات وإجراءات العمل بما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق طموحاتها.

**3-2- القيادة الاستراتيجية التحويلية:** هو نمط قيادة إلهامية محفزة فكريا، فمن خلال هذا النمط يساعد القائد العاملين لتجاوز مصالحهم الخاصة من أجل رؤية المؤسسة أكثر اتساعا ويلهم الآخرين برؤيتهم، من خلال تصميمه وعزمه على إعادة تشكيل المستقبل، ويركز أسلوب القيادة التحويلية على تحويل المؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المنشود من خلال تعزيز قيم التغيير وتطوير مهارات العاملين من خلال التركيز على القيم المشتركة، وتطوير المرءوسين وتحقيق الغايات الكبرى والمفاهيم المعاصرة ويمكن أن يطلق عليها قيادة القيم أو القيادة الاستشرافية، أو القيادة التحويلية. وعادة ما تتصف بهذا النمط من القيادة الاستراتيجية المؤسسات التي تمتلك إمكانيات عالية للنمو والابتكار.

**3-3- القيادة الاستراتيجية التنفيذية:** هو النمط الذي يقوم فيه القائد بتحفيز العاملين أولا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية، وتحديد الأهداف وتوضيح أوجه الاتفاق حول ما يتوقعه من أعضاء المؤسسة وكيف يمكن مكافأتهم على جهودهم والتزامهم، مع توفيره لتغذية راجعة بناءة تسهم في إنجاز العمل والمهام وفقا لما هو مخطط له.<sup>1</sup>

وفيما يلي سيتم وضع مقارنة ما بين الأنماط القيادية الثلاث من خلال الجدول التالي :

#### الجدول رقم (1.3): الأنماط القيادية

القيادة الاستراتيجية المشاركة	القيادة الاستراتيجية التحويلية	القيادة الاستراتيجية التنفيذية
تحفيز العاملين على المشاركة في تطوير القطاع.	تحفز العاملين فكريا مع مراعاة مشاعرهم.	تحفز العاملين ماديا من خلال تبادل المكافآت الاستثنائية.
المشاركة في تحقيق أهداف القطاع.	تعمل في نظام مفتوح يعتمد على الإلهام والتطوير المستمر	تتضمن تحديد الأهداف وتوضيح الاتفاقات المحددة حول ما يتوقعه القائد من أعضاء المؤسسة وأساليب مكافأتهم والتزامهم.
توفير تغذية راجعة لعلاج أوجه القصور.	توفير تغذية راجعة بناءة لاكتشاف الأخطاء وتطوير الاداء.	توفر تغذية راجعة بناءة للمحافظة على كل فرد لأداء مهمته.
تعتمد على المشاركة في تأدية المهام	تعتمد على الإلهام في تأدية المهام مع	تؤدي المهام وفق الاجراءات المحددة سلفا.

<sup>1</sup> - صالح بن سعد المرعب ، القيادة الساتراتيحية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالأجهزة الأمنية ، ط01 ، الرياض ، السعودية . 2012م ص ص: 26-

ومواجهة المشكلات	استبعاد الفرضيات التي مر عليها الزمن.	
تعتمد على خبرات العاملين في إنجاز المهام الجديدة.	تعتمد على التجربة باستمرار، مع التشكيك في التجارب السابقة.	تتبع تجارب الآخرين، مع اعتمادها بشكل رئيسي على المنطق .
تميل إلى تشكيل فرق عمل لاكتشاف الأفضل.	تمنح كل فرد في المؤسسة فرصة التجريب لاكتشاف الأفضل.	يقوم بالتجريب المتخصصون فقط.
تشجع عمليات التعلم الجماعي من خلال تشكيل فرق العمل.	تشجع عملية التعلم الفردي والجماعي	ترعى عملية التعلم ذي التغذية المتدفقة الى الأمام الذي يعزز التعلم ذا الصبغة التنظيمية
تناسب البيئات المستقرة و المتغيرة	تناسب البيئات سريعة ودائمة التغير	تناسب البيئات المستقرة قليلة التغير .
صقل الاستراتيجيات القائمة.	تسويق رؤية استراتيجية للتغيير أو وضع نظام جديد.	صقل الاستراتيجيات القائمة.
المشاركة في اتخاذ القرارات	إجراء التجارب والمجازفة والتغيير	التغيير المتصاعد والكفاءة والسلامة والاستمرارية.
تبسيط الأعمال الروتينية وتطويرها والاستفادة منها.	تجديد الخدمات المنتجات والعمليات والبنى عن طريق السيطرة على التعلم المستمر للعمال و الجماعات	تعزيز الأعمال الروتينية الحالية في المؤسسة وصقل هذه الأعمال والاستفادة منها.

المصدر : صالح بن سعد المربع ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :30-31.

**4- الفرق بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية :** هناك عدة فروقات بين القيادة الاستراتيجية والقيادة التقليدية في عدة جوانب والتي يمكن ايضاحها وایجازها في الجدول الموالي :

**الجدول رقم (2.3): الفرق بين القيادة الاستراتيجية و القيادة التقليدية**

المعيار	القيادة التقليدية	القيادة الاستراتيجية
المجال	تسعى إلى تحقيق الكفاءة الكلية للمؤسسة استنادا الى الموازنة بين الفرص و الموارد المتاحة.	تسعى إلى تحقيق الفاعلية والكفاءة المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة وفق وجود حالة من التكامل والتنسيق بين المؤسسة والبيئة.
التركيز	تركز على الموازنة الداخلية بين الوظائف والأفعال لاغراض التنسيق الداخلي لما يجب عمله	تركز على جانب الموازنة الداخلية والخارجية والسعي للتكيف مع ما يجري داخل المؤسسة وخارجها.
التخطيط	تعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الآنية فقط بالاستناد على ما يمتلكه من مهارة تقليدية.	تعتمد التخطيط والتحليل الاستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الاستراتيجي والتكامل في مواجهة الأحداث الآنية والمستقبلية.
القرارات	تتبع منهج مخطط و محدد لما يجب عمله وفي ضوء عدم المخاطرة وعدم التأكد بعيدا ضوابط محددة سلفا في القرارات.	تتبع البديهية والحدس في اتخاذ قرارات سريعة ومفاجئة خصوصا في ظل الأزمات بالاستناد إلى الخبرات و المهارات التي يحملها
الثقافة المنظمة	تميل إلى تبني ثقافة منظمة يغلب عليها طابع الجمود و الانغلاق أمام الأفكار الجديدة.	تميل إلى تبني ثقافة منظمة قائمة على احترام الأفكار الجديدة التي تساهم في تطور المؤسسة وتعزيز قدراتها.

المنافسة	تميل إلى اعتماد التقليد للآخرين لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة عند الضرورة.	تميل إلى تبني الابداع و الابتكار لخلق مزايا تنافسية دائمة تجعل المؤسسة قائدة في مجال عملها.
مرونة العمل	تميل إلى الالتزام باتباع تعليمات العمل.	تميل إلى المرونة في اتباع تعليمات واجراءات العمل.
التغيير	تميل للتغيير الجزئي و التحسين المستمر.	تميل إلى التغيير الجذري والابتكارات جديدة.

المصدر : رامي ابراهيم موسى المغربي ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، جامعة الازهر ، غزة ، 2015 ، ص :15

## 5- عوامل نجاح وفشل القيادة الاستراتيجية : ويمكن ايجازها في ما يلي :<sup>1</sup>

### 5-1 عوامل نجاح القيادة الاستراتيجية : وتتمثل في :

- امتلاك القائد للرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة والعلم بجميع أمور المؤسسة والعمال ؛
- طاقة التمكن وسعتها التي تحقق له القدرة على الامام بجميع المعلومات الضرورية وامكانية استعادتها في الوقت المناسب؛

- العقيدة الصحيحة التي تمثل المثل العليا التي يعمل القائد على تحقيقها ويمتلك القدرة للدفاع عنها ؛
- الفطنة وبعد النظر وقدرة القائد على استخلاص المعاني والعبر من المواقف المختلفة التي يواجهها ؛
- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات الحازمة عند الضرورة ؛
- الامام الجيد بأصول الادارة والقدرة على أداء مهامه دون كلل أو ملل ؛
- الشخصية النافذة والقدرة على تحسين صورته نفسيا وأخلاقيا بين الآخرين.

### 5-2 عوامل فشل القيادة الاستراتيجية : وتتمثل في :

- فقدان التركيز واختصار الوقت المخصص للتفكير الجيد ؛
- الانشغال بالتفاصيل التشغيلية والمالية وعدم وجود عملية واضحة وقوية لوضع الاستراتيجية وتنفيذها ؛
- السماح لقيادة فريق عمل ضعيفة لكي تحافظ على بقاء الوضع الراهن، وتتجنب التحديات المشروعة والقوية من الآخرين ، وتصر على الادارة الدقيقة لتفاصيل التنفيذ؛
- النفور من المخاطرة الاستراتيجية خوفا من الفشل ؛
- الفشل في تطوير القدرات الاستراتيجية لكبار المديرين والتنفيذيين ؛
- تفادي القيام بدور المحفز الرئيس .

<sup>1</sup> - رامي ابراهيم موسى المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص :24-25.

## 6- تطبيق

تعتبر شركة Smart TEC من الشركات العاملة في مجال التكنولوجيا ، تأسست سنة 1990م ، لقد واجهت هذه الشركة العديد من المشاكل التسويقية والمالية في بداية تأسيسها ، إلا أنها نجحت في تجاوزها وتمكنت من زيادة معتبرة في حصتها السوقية خلال السنوات العشر الأولى من بداية نشاطها ، إلى أن الشركة لم تتمكن سنة 2005م من المحافظة على مستوى مبيعاتها حيث انخفضت المبيعات بسبب ارتفاع الأسعار لزيادة التكاليف التي كانت أعلى من منافسيها دون تقديم أي مزايا تنافسية لمنتجاتها تجنباً للمخاطر إضافة إلى شدة المنافسة من قبل الشركات الأخرى التي قدمت منتجات مبتكرة وبأسعار تنافسية ، مما أدى إلى انخفاض كل من الحصة السوقية وإيرادات الشركة وواجهت العديد من المشاكل التشغيلية وخاصة على المستوى الوظيفي الذي كان قائماً على التسلسل الهرمي والتقييد بالقوانين وأصبحت على وشك الإفلاس . ولتدارك ذلك عازمت الشركة على إحداث العديد من التغييرات حيث عملت على :

- إعادة رسم خطة استراتيجية واضحة الأهداف ،الرؤيا والرسالة ؛
- الاهتمام أكثر بجميع الأطراف المتعاملة مع الشركة؛
- فتح قنوات تواصل بين الموظفين والرؤساء بشكل مباشر مبنية على الثقة وقوة التأثير الايجابي ؛
- العمل المكثف والعمل في بيئة غير رسمية أكثر حماساً واجتهاداً؛
- تشجيع الموظفين على التفكير والابداع ؛
- الابتعاد عن التقييد بالقوانين ومبدأ الثواب والعقاب ؛
- إعادة بناء شركة قائمة على الابتكار مع التركيز على رأس المال البشري وثقافة وقيم الشركة ؛
- تقديم منتجات مبتكرة لاكتساب ولاء الزبائن من جديد وبأسعار تنافسية ؛
- اعتماد أساليب تسويقية جديدة تخدم المنتج والزبون على حد سواء .

وقد نجحت الشركة من مواجهة مشاكلها وقد نمت حصتها السوقية من حوالي 3.5 مليار دولار 2005م إلى 75 مليار دولار سنة 2016م .

### المطلوب :

- ماهي الأخطاء التي ارتكبتها الشركة لتصبح على وشك الإفلاس ؟
- ما نوع القيادة الجديدة التي اعتمدها الشركة ؟
- بناء على مكتسباتك المعرفية حول موضوع القيادة الاستراتيجية ، ماهي الاجراءات التي كان من الممكن أن تتخذها الشركة والتي سوف تؤدي إلى تحقيق نتائج أكثر ايجابية من النتائج المحقق حالياً ،وذلك من خلال اكمال الجدول التالي :

التبرير	غير موافق	موافق	الاجراءات
.....	.....	.....	1-احترام الأفكار الجديدة التي تحتم في تطور الشركة
.....	.....	.....	2-تشجيع الموظفين على المشاركة في تحديد الأهداف وصنع القرارات
.....	.....	.....	3-تذليل معوقات التغيير
.....	.....	.....	4-نحقيق التكامل بين الشركة والبيئة
.....	.....	.....	5-التطوير المستمر لطرق وأساليب العمل
.....	.....	.....	6-التغيير التدريجي والمستمر
.....	.....	.....	7-تبني المخاطرة المحسوبة
.....	.....	.....	8-تقبل النقد البناء من العاملين والزبائن
.....	.....	.....	9-الالتزام بانجاز المهام في الوقت المحدد
.....	.....	.....	10-الاستفادة من تجارب الاخرين
.....	.....	.....	11-تحقيق الأهداف في ضوء الامكانيات المتوفرة
.....	.....	.....	12-زيادة فعالية الموظفين من خلال تقديم الحوافز
.....	.....	.....	13-التدريب والتكوين المتواصلين للموظفين
.....	.....	.....	14-تحسين الأداء بين العاملين من خلال دعم العلاقات ،تعزيز الثقة ورفع الروح المعنوية
.....	.....	.....	15-الاعتماد على الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث
.....	.....	.....	16-تبسيط الاعمال الروتينية والاعتماد على خبرات العاملين
.....	.....	.....	17-الالتزام باتباع تعليمات العمال

## 7- أسئلة تقييمية

1- وضح باختصار المفاهيم الآتية ؟

- الذكاء الشعوري : .....
- القيادة التنفيذية : .....
- القيادة الاستراتيجية : .....
- القيادة التحويلية : .....
- القيادة المشاركة : .....

2- تختلف القيادة التقليدية عن القيادة الاستراتيجية في عدة جوانب : اذكرها ؟ اختر خمس جوانب واذكر أهم الفروقات بين المفهومين لكل جانب ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3- اختر الاجابة الصحيحة من بين الاجابات التالية بوضع علامة X عند الاجابة الصحيحة :

- من خصائص القيادة الاستراتيجية :  
- الاستعمال الذكي للسلطة  ، - الذكاء الشعوري  ، - المنافسة  ، - التركيز  ، - لا شيء مما سبق
- تتميز القيادة المشاركة بـ:  
- تحفيز العاملين فكريا وماديا  ، - الاعتماد على خبرات العاملين في انجاز المهام  ، - تشجيع عمليات التعلم الجماعي  ، - صقل الاستراتيجيات القائمة  ، - لا شيء مما سبق
- تهدف القيادة الاستراتيجية الى :  
- التغيير الجزئي  ، - التحسين المستمر  ، - التغيير اجذري  ، - الابتكار  ، - لا شيء مما سبق
- يتطلب نجاح القيادة الاستراتيجية :  
- الاهتمام بالتفاصيل التشغيلية  ، - عدم المخاطرة  ، - الادارة الدقيقة لتفاصيل التنفيذ  ، - لا شيء مما سبق
- تتميز القيادة المشاركة بـ:





## الأعمال الموجهة رقم 04

تشخيص القوى الدافعة للصناعة

*Diagnosing the driving forces of the industry*

### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (04)

- 1- إلمام الطالب بمكونات البيئة الصناعية ؛
- 2- تعرف الطالب على مختلف الاستراتيجيات التنافسية وفق نموذج بورتر؛
- 3- تمكين الطالب من تشخيص القوى الدافعة للصناعة .

### عناصر الأعمال الموجهة (04)

- 1- مفهوم البيئة الصناعية؛
- 2- مكونات البيئة الصناعية وفق نموذج بورتر؛
- 3- الاستراتيجيات التنافسية لبورتر؛
- 4- تطبيق؛
- 5- أسئلة تقويمية .

تعمل المؤسسة في بيئة متغيرة وديناميكية باستمرار ما يجعلها عرضة دائما الى مجموعة من التهديدات التي تؤثر على مركزها التنافسي في السوق ، ويعتبر Porter من الذين قدموا مساهمات في هذا المجال ، حيث حاولت هذه المساهمات تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية حيث قدم ضمن دراسته تأثير البيئة التنافسية للمؤسسة في اطار تحليله لهيكل الصناعة لقطاعات النشاط المختلفة وقوى المنافسة الفاعلة فيها والمحددة لاجابيتها ورجحيتها .

**1- مفهوم البيئة الصناعية :** يقصد بالبيئة الصناعية مجموعة المؤسسات التي تنتج أو تقدم مجموعة من السلع أو الخدمات المتشابهة أو المترابطة مع بعضها مثل : السلع الغذائية ،الخدمات الفندقية ،الشركات المالية... الخ<sup>1</sup> .  
وتعرف كذلك على أنّها : " مجموعة من المؤسسات تقدم منتجات أو خدمات يمكن أن تمثل بدائل بعضها البعض وهذه البدائل عبارة عن منتجات أو خدمات تؤدي إلى إشباع الحاجات الأساسية لنفس المستهلك"<sup>2</sup>  
**2- مكونات البيئة الصناعية حسب نموذج بورتر:** ينبغي أن تقوم المؤسسة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر ودرجة تأثيرها على نجاح المؤسسة :

**2-1- المنافسون :** حيث تواجه المؤسسة منافسة حادة بين عدة منافسين مما يشكل ضغطا عليها مما يؤدي بها إلى تخفيض الأسعار مما يكون تحديات بالنسبة للمؤسسات الجديدة كما أنّ امتلاك المؤسسة بسمعة جيدة في السوق لامتلاكها خصائص جيدة مقارنة بالمنتجات والخدمات المنافسة يشكل ميزة لدخول حرب الاسعار .

**2-2- الداخولون الجدد :** يشكل النشاط الصناعي نشاطا جذابا للداخلين الجدد لذلك تكون المنافسة بازياد مستمر مما يؤدي إلى انخفاض هامش الربح لذا لا يمكن للشركات الداخلة أن تنافس الشركات القائمة ولهذا السبب يكون الاحتمال كبيرا أن تكون لها تكاليف أقل كما أنّ المؤسسات القائمة تملك ميزة كون علاقاتها وطيدة مع العملاء حيث أنّها معروفة أكثر .وتتمثل حواجز الدخول في : اقتصاديات الحجم ،العلامة المسجلة لاختلاف المنتج ، كلف التبديل ، الاحتياجات الرأسمالية ،أساليب التوزيع ،ماركة منح الخبرة ، الميزة التنافسية المطلقة ، الوصول إلى المدخلات الضرورية ، سياسة الحكومة ، ملاءمة تصميم المنتج بأقل تكلفة ممكنة والتجارة المتوقعة .بالإضافة الى التسابق بين المنافسين من خلال نمو الصناعة . التكلفة الثابتة والقيم الأخرى ،تميز المنتج ،التمركز والتوازن ، تعقيد المعلومات ،تنوع المنافسين ،العلامة ، عوائق الخروج .

**2-3- القوة التفاوضية للمشتريين :** العملاء لديهم قوة مساومة لرغبة كل منهم في الحصول على الكميات التي يحتاجها في الأسواق التي تتميز بالمنافسة فبماكانهم الحصول على المنتجات من مجهزين محتملين حيث أنّ العملاء يفاوضون للحصول على أقل الأسعار . وتتمثل محددات قوة المشتريين في تركز المشتريين مقابل الشركة ، عدد المشتريين ، كلفة تبديل

<sup>1</sup> - ماجد عبد الهادي مساعدة ، ادارة المنظمات ، منظور كلي ، ط02 ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2015م ، ص :142.

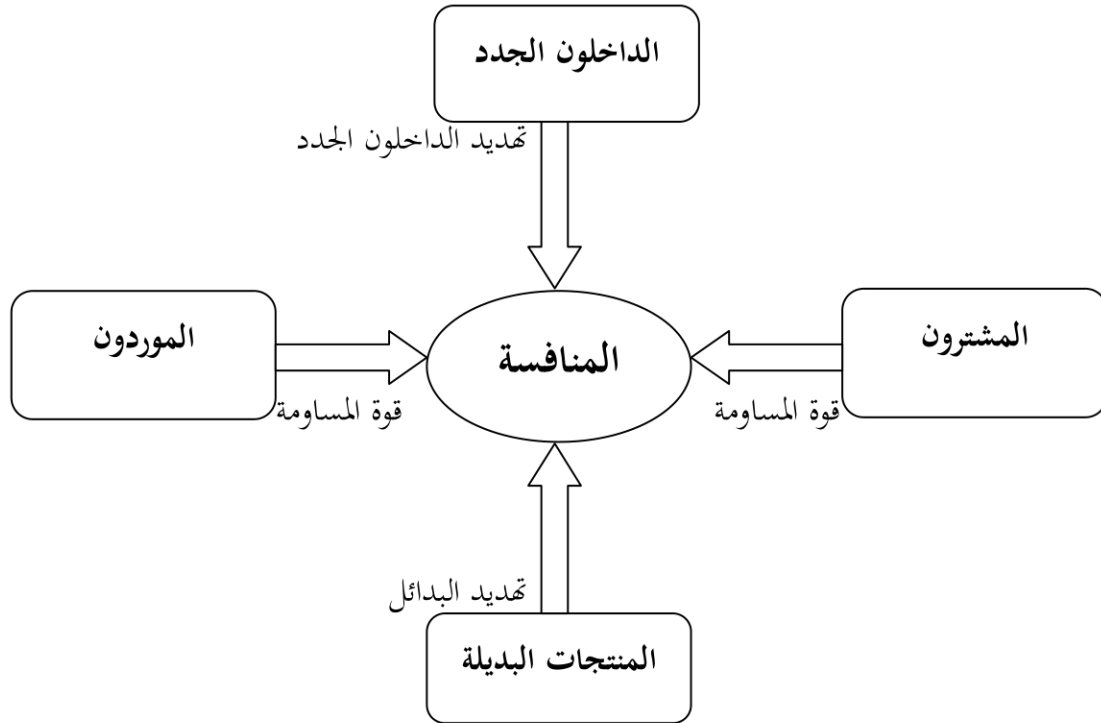
<sup>2</sup> - Hill ,G.W,& Jones ,G.R, Strategic Management Theory: An Integrated Approach 5<sup>th</sup> ed , Houghton mifflin company , USA, 1992 , P:72

المشترين المرتبطة بالشركة ،معلومات المشتري ،القابلية للتكامل الخلفي ، المنتجات البديلة ،حساسية الأسعار ،أسعار المشتريات الكلية ، الأثر على الأداء النوعي ،أرباح المشتريين .

**2-4-المنتجات البديلة**: تستخدم المؤسسات التكنولوجيا التي تسمح لمستهلكيها استخدام منتجاتها بشكل مرن لمقابلة أفضل احتياجاتهم حيث أن الاستخدام المرن يحقق إلى حد بعيد الاندماج والتكامل في المنتجات النهائية المصنعة لعملاء المؤسسة ويحقق الاستخدام المتعدد من قبل العميل .وتتضمن محددات تهديد المنتجات البديلة في علاقة الأسعار بأداء المنتجات البديلة ، كلف التبديل وأهمية المشتريين للسلع البديلة .

**2-5-القوة التفاوضية للموردين**: تشتري المؤسسة المواد الأولية ذات النوعية العالية من تجهيزها كذلك تحصل على العمالة من سوق العمل كما تحتاج إلى تقنيات عالية في الانتاج .وتتضمن محددات قوة الموردين تمييز الدخول ، كلف التبديل للموردين والشركة في الصناعة ، تركز الموردين ،أهمية حجم الموردين ، علاقة الكلف بالمشتريات الكلية في الصناعة ، وجود منتجات بديلة ، تهديد التكامل العمودي وعلاقته بتهديد التكامل الأفقي في الشركة والصناعة.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1.4): نموذج بورتر للقوى الخمس للمنافسة في الصناعة



المصدر : فاضل الحمد القيسي ، مرجع سبق ذكره ، ص :133.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على : - ماجد عبد الهادي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ،ص : 142-143. و خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس،مرجع سبق ذكره ص: 100-104.

ولقد تم إضافة نوعين من القوى التنافسية للقوى الخمسة التي جاء بها بورتر من قبل "أوسن" وهي قوة الأنظمة الحكومية كما أضاف "أندرو" قوة أخرى وهي قوة الشركات المكملة .

- **الشركات المكملة** : وهي الشركات التي تبيع ما يكمل المنتجات التي تعرضها الشركة . وإنَّ عدم التجهيز الكافي من مكملات الصناعة يؤدي إلى انخفاض الطلب على منتجاتها وبالتالي انخفاض عائداتها وأرباحها . لذا فإنَّ صحة الصناعة تعتمد بصورة حاسمة على وجود تجهيز كافي من منتجات الصناعة التكميلية التي تنتجها الشركات المختصة بها . وإذا كانت هذه الصناعات ضعيفة وتفتقد إلى الانتاج الجذاب فإنَّ ذلك يهدد الصناعة ويؤدي إلى تقليل ربحيتها .

- **الأنظمة الحكومية** : تعد الأنظمة الحكومية معوقا كبيرا للدخول في عدد من الصناعات وخصوصا تلك الصناعة الاستراتيجية حيث نجد هناك بعد الأنظمة تمنع دخول مؤسسات جديدة إلى الصناعة من أجل منع منافسة الشركات العمومية إضافة إلى اعتبارات أخرى .<sup>1</sup>

### 3- الاستراتيجيات التنافسية لبورتر : وتتمثل في :

**3-1- استراتيجية قيادة التكلفة** : وهي الاستراتيجية التي تكون المؤسسة أقل تكلفة في الانتاج والانتاج بمعايير نموذجية والبيع بأسعار رائدة في السوق ، حيث أنَّ الهدف من هذه الاستراتيجية هو تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين ، يتطلب هذا الخيار بناء الامكانيات التصنيعية ذات الكفاءة العالية والاستمرار على تخفيض التكاليف باستخدام الخبرة السابقة والرقابة المحكمة على التكاليف بشكل عام والتكاليف الثابتة بشكل خاص ويقلل النفقات إلى الحد الأدنى في مجال البحوث والتطوير وخدمات البيع والاعلان... الخ . يعطي التمتع بكلفة منخفضة وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين . وإنَّ تطبيق هذه الاستراتيجية ليس بالأمر السهل لأنَّه يتطلب على المؤسسة امتلاك إدارة مالية ومحاسبية متطورة تمكنها من معرفة أي من التكاليف تحقق لها ميزة هينة مع ضرورة عدم إهمال الجودة على حساب التكاليف . وعموما هناك مجموعة من المحددات الرئيسية التي يمكن استخدامها في تحقيق تكلفة أقل مقارنة مع المنافسين و تشمل :

- وفورات اقتصادية الحجم ؛
- وفورات منحنى التعلم أو الخبرة ؛
- النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة ؛
- تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبطة مع بعضها ؛
- درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة ؛
- وفورات التكلفة المحققة نتيجة التكامل الرأسي ؛
- استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق ؛
- تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب المؤسسة والمخازن وعمليات الفروع .

<sup>1</sup> - فاضل الحمد القيسي ، علي حسون الطائي ، مرجع سبق ذكره ، . ص : 151-152 .

**3-2- استراتيجية التميز:** يركز هذا الخيار في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة بتقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية عالية وقد يرتبط بتقديم خدمات خاصة من أجل أن يكون المشتري مستعدا لدفع سعر أعلى ومن أهم السمات التي تسيطر على هذا الخيار هو الاهتمام بالتنوع بحيث تسمح المؤسسة بالمحافظة على نفسها من المنافسين دون الاشتراك معهم في المنافسة السعرية. ويمكن تحقيق استراتيجية التميز من خلال ما يلي :

- شراء مواد خام جيدة تنعكس على أداء وجودة المنتج النهائي ؛
- تكثيف جهود البحث والتطوير للمنتج ما يؤدي إلى تخفيض منتجات بخصائص أفضل ؛
- عملية التصنيع تركز على تفادي العيوب في التصميم لأداء جيد ؛
- أنشطة تسويقية لخدمة المستهلك ومساعدته في كيفية استخدام المنتج .

**3-3- استراتيجيات التركيز:** تستند هذه الاستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المؤسسة في هذا الجزء من خلال إما قيادة التكاليف أو التميز داخل قطاع سوقي مستهدف وتحدد المهارات والموارد المطلوب إضافتها إلى المتطلبات التنظيمية لكل خيار من الخيارات الاستراتيجية<sup>1</sup> .

#### الجدول رقم (1.4): متطلبات الاستراتيجيات التنافسية لبورتر

المتطلبات التشغيلية	المهارات و الموارد المطلوبة	الاستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رقابة محكمة على التكاليف ؛</li> <li>- إعداد تقارير رقابة ومراجعة تفصيلية متكررة ؛</li> <li>- تنظيم مسؤوليات واضحة ؛</li> <li>- حوافز مبنية على تحقيق الاهداف الكمية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار رأسمالي متواصل ؛</li> <li>- مهارات هندسية في مجال العمليات ؛</li> <li>- الاشراف المكثف للعمل ؛</li> <li>- تصميم المنتجات بشكل يؤدي لسهولة التصنيع ؛</li> <li>- نظام التوزيع ذو الكلفة المنخفضة .</li> </ul>	قيادة التكلفة الشاملة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق قوي بين وظائف البحوث والتطوير و تطوير المنتجات و التسويق ؛</li> <li>- مقاييس وحوافز نوعية بدلا من الكمية ؛</li> <li>- رواتب ومزايا جيدة لجذب العمالة و الكفاءات المبدعة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قدرات تسويقية عالية ، هندسة المنتجات ،الاتجاه نحو الابداع ؛</li> <li>- كفاءات عالية في مجال البحوث الأساسية والريادة في التكنولوجيا ؛</li> <li>- السمعة الجيدة في مجال الجودة ؛</li> <li>- خبرة طويلة في الصناعة ؛</li> <li>- تعاون قوي من قنوات التوزيع .</li> </ul>	التميز
<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات أعلاه وتوجيهه لتحقيق هدف استراتيجي معين .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مزيج من السياسات أعلاه وتوجيهه لتحقيق هدف استراتيجي معين.</li> </ul>	التركيز

المصدر : خالد محمد بني حمدان ،وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص :240.

<sup>1</sup> - بالاعتماد على : - ماجد عبد الهادي مساعدة ، مرجع سبق ذكره ، ص :157. بنصرف

- علاء فرحان طالب واميرة الجنابي ،ادارة المعرفة :ادارة معرفة الزبون ،ط01، دار صفاء للنشر و التوزيع ،الاردن ، 2009 ، ص :147.

- جمال الدين محمد المرسي واخرون ،التفكير الاستراتيجي و الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص

ص : 274-275.

#### 4- تطبيق

شركة "الأنيق" ، شركة مختصة في صناعة الملابس والتي تأسست سنة 1989م ، تتميز منتجات "الأنيق" بالجودة الجيدة والأسعار المتوسطة ، ما جعل منتجاتها تلقى اقبالا معتبرا من طرف الزبائن باختلاف فئاتهم العمرية وقدراتهم الشرائية وبالأخص المتوسطة منها ، ما جعلها تحوز على حصة سوقية معتبرة .

فشركة "الأنيق" لها خبرة في مجال النسيج وصناعة الألبسة تفوق 30 سنة ما يستدعي استغلالها بتحسين الانتاج وتنويعه والتوجه نحو التصدير . فضلا عن ذلك امتلاك الشركة لأيدي عاملة مؤهلة سواء في مجال التسيير الاداري أو على مستوى ورشات الانتاج يمكن استغلالها استغلالا أمثلا .

كما أنّ الشركة من ضمن الشركات المساهمة في الأسواق المالية وهذا ما يسمح لها بزيادة مصادرها المالية تفاديا للعجز المالي وفتح فروع اخرى .

وقد قامت الشركة بعقد عدة اتفاقيات مع شركات أجنبية مكملة ما يمكنها من الاستفادة من خبراتها في تحسين جودة منتجاتها وتنويعها .

إنّ البيئة المحيطة بالشركة تمتاز بالمنافسة الشديدة سواء من طرف الشركات المنافسة في نفس مجال الصناعة أو من المستوردين الخواص وخاصة أنّ الشركة لا تسيطر إلا على نسبة 3% من حجم السوق .بالإضافة إلى أنّ الشركة لطالما واجهت العديد الصعوبات في الحصول على الموارد الأولية وخصوصا المستوردة منها .إضافة إلى غياب ثقافة استهلاك المتوج المحلي عند بعض الزبائن وتفضيلهم للألبسة المستوردة من الخارج .

تتصف أسواق الشركة بالمنافسة الشديدة حيث يتمثل في 60% من المستوردين و 40% من المنتجين المحليين الذين بلغ عددهم 50 شركة محلية .

وتتعامل الشركة مع مجموعة من المتعاملين ، حيث يمثل تجار الجملة أهم زبائن للشركة باعتبار أنّ بيع المنتجات بأكبر هامش ربح مع زيادة سرعة دوران المنتجات من أهم أهداف هؤلاء التجار بالإضافة إلى تنوع أذواق الزبائن وسرعة تغيرها ما يستدعي الشركة على الاستثمار في هذا الاتجاه مواجهة لقدرة الزبائن التفاوضية .

وباعتبار أنّ المواد الأولية عامل أساسي في الانتاج فإنّ الشركة تعتمد على عدة أنواع منها حسب جودتها ، لتتصف بعض المواد الأولية المعتمد عليها بالندرة وأخرى بالاحتكار من طرف الموردين وخصوصا الأجانب منهم .

ورغم أنّ منتجات الشركة بأسعار متوسطة وجودة جيدة إلا أنّه يوجد ضغط من المنافسين وما يفسر ذلك عدم قدرة الشركة على الزيادة من حصتها السوقية سواء كانت هذه المنافسة من قبل المستوردين أو من قبل المنتجين وبالأخص الجدد منهم باختلاف استراتيجياتهم وأهدافهم ليبقى الاستيراد أكبر تهديد للشركة . بالرغم من أنّ النظام الحكومي قدم

العديد من الامتيازات الجبائية والدعم المالي والتحفيزات لشركات قطاع النسيج والألبسة من أجل تشجيعها على التصدير.

### المطلوب :

- حدد القوى الدافعة للصناعة للشركة ؟
- قم باعداد نموذج للشركة وفق نموذج بورتر ؟
- في رأيك ما هي الاستراتيجيات التي يمكن للشركة اعتمادها ؟

## 5- أسئلة تقييمية

1- أجب بصحيح أو خطأ مع التبرير

■ استراتيجية تخفيض التكاليف تنجح بالضغط على التكاليف للمحافظة على التوازن. صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ لمواجهة تهديدات المنافسة الخمس يتم اتباع أربع استراتيجيات رئيسية وأخرى فرعية. . صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ استراتيجية التركيز : تركيز المؤسسة على بعض المنتجات في نفس المجال وفي نفس السوق. صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ من عوامل نجاح استراتيجية التركيز التحديد الواسع للزبائن المعنيين مع قياس القيمة السوقية . صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ استراتيجية التمييز : تمييز المؤسسة منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة بالمنتجات المنافسة . صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ تضمن نموذج بورتر: الأنظمة الحكومية ، المنافسة ، الموردون ، المنتجات المكملة والمشترون. صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ من محددات قوة الموردين: تمركز الموردين ، أهمية حجم الموردين ، تكاليف تغيير الموردين ووجود منتجات بديلة  
صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ تم إضافة نوعين من القوى لنموذج بورتر وهما الشركات البديلة و البيئة الاقتصادية . صحيح  / خطأ

التبرير: .....

■ من محددات قوة المشتريين : عدد المشتريين ، المنتجات البديلة ، الأسعار . صحيح  / خطأ

التبرير: .....

2- قارن بين الاستراتيجيات الثلاث لبورتر بتحديد مفهوم كل استراتيجية ومتطلبات تحقيقها ؟





## الأعمال الموجهة رقم 05

### التشخيص المالي *Financial diagnosis*

#### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (05)

- 1- تمكين الطالب من التفرقة بين مختلف أنواع التشخيص المالي ؛
- 2- تمكين الطالب من فهم واستخدام مختلف أدوات التشخيص المالي في تشخيص الوضع المالي لأي مؤسسة تقدم إليه؛

#### عناصر الأعمال الموجهة (05)

- 1- مفهوم التشخيص المالي ، دوره وأهدافه؛
- 2- أنواع التشخيص المالي ؛
- 3- خطوات التشخيص المالي ؛
- 4- طرق وأدوات التشخيص المالي؛
- 5- تطبيق؛
- 6- أسئلة تقييمية.

يعتبر التشخيص المالي من أهم عناصر الادارة المالية ، حيث يتم على أساسه اتخاذ العديد من القرارات المالية الاستراتيجية وذلك تلبية للاحتياجات المالية للمؤسسة كما يساعد على معرفة مدى نجاعة التسيير المالي من خلال المساعدة على تحليل البيانات المالية للمؤسسة لمعرفة نقاط القوة والضعف من أجل اتخاذ كافة الاجراءات الوقائية و العلاجية لتحسين الوضعية المالية للمؤسسة .

## 1- مفهوم التشخيص المالي ، دوره وأهدافه :

**1-1- مفهوم التشخيص المالي :** يعرف التشخيص المالي بأنه : "مجموعة من الأساليب والطرق الفنية والإحصائية والرياضية التي يقوم بها المحلل على البيانات والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات في الماضي ، الحاضر وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل"<sup>1</sup> ، كما يعرف كذلك على أنه : "عملية تحليل للوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات والمؤشرات المالية وذلك من أجل استخراج نقاط القوة والضعف"<sup>2</sup>.

## 1-2- دور التشخيص المالي :

- تحديد مدى تحقيق المؤسسة للتوازنات المالية المطلوبة ؛
- تحديد المركز المالي ودرجة الاستقلالية للمؤسسة بالنسبة لغير الممولين ؛
- تحديد مدى تطور أو تحسن الوضعية المالية ومدى إمكانية تسديد الديون ؛
- تحديد نسبة الكفاءة في إستعمال الموارد المالية للمؤسسة إعتقاداً على مفهوم المردودية ؛
- تحديد مستوى المؤسسة مقارنة مع مؤسسات من نفس القطاع والحجم في الاقتصاد ضمن البيئة التي تعمل فيها؛
- إستعمال مختلف النتائج للدراسات المستقبلية لتحديد سياسة مالية جديدة أو لتغيير إتجاه المؤسسة ؛
- إتخاذ القرارات في مجال تخطيط الاستثمارات.<sup>3</sup>

## 1-3- أهداف التشخيص المالي :

- فهم تطور المؤسسة عبر الزمن حتى تاريخ القيام بالتشخيص ؛
- تحضير المخطط الاستراتيجي للمؤسسة بالنسبة للسنوات المقبلة ودراسة إمكانيات تنمية أنشطتها (التنوع ، التخصص ، الدمج ، إلخ) . ؛
- يساعد المؤسسة على إتخاذ القرارات من خلال إكتشاف وتحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة؛
- يساعد على إعطاء الشروحات المناسبة ومعرفة الأسباب ، وبالتالي إقتراح الحلول الملائمة ؛

1 - اوليد لحيالي ، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي ، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 ،ص21 .

2 - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي : الادارة المالية ، دروس وتطبيقات، ط01، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ،الاردن، 2006،ص:40.

3- لحسن دردوري ، دروس في التشخيص المالي ، سنة اولى ماستر تخصص مالية وحكومية المؤسسة ومالية واقتصاد دولي ، جامعة بسكرة ، 2014-2015 ،

- تزويد المسيرين ببنك من المعلومات التي على أساسها يتم إتخاذ القرارات الصائبة في ميدان التوجيهات الاستراتيجية يساعد في توقع مستقبل المؤسسات من حيث تحديد مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها ومنه معرفة الاجراءات المناسبة لتفادي افلاسها وتجنب المساهمين للخسائر المحتملة<sup>1</sup>

2- أنواع التشخيص المالي : ينقسم التشخيص المالي إلى مايلي<sup>2</sup> :

2-1- من حيث النطاق : ينقسم إلى :

- التشخيص الداخلي : وهو التشخيص الذي يقوم به المحلل من داخل المؤسسة حيث يكون أكثر شمولية ودقة وذلك لدراية المحلل مع إمكانية حصوله على المعلومات ما يمكن من تحقيق الأهداف .

- التشخيص الخارجي : تكون عملية التشخيص من طرف خارجي وذلك من خلال جمع المعلومات من المحيط الخارجي مما يجعلها أقل دقة .

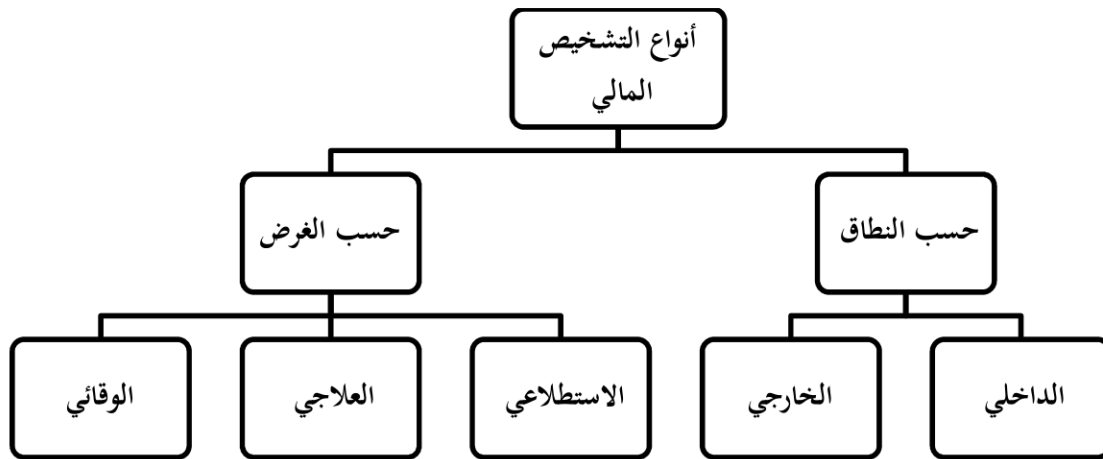
2-2- من حيث الغرض : ينقسم إلى :

- التشخيص المالي الاستطلاعي : يسمح باعطاء صورة كافية عن الوضع المالي للمؤسسة يمكن الأطراف المهتمة من نسج العلاقات المالية بشكل سليم ومدروس .

- التشخيص المالي العلاجي : يرتبط بإجراهه بحدوث اضطرابات مالية والهدف منه هو البحث عن الاضطرابات و علاجها بهدف إخراج المؤسسة من مأزقها وانقاضها من الزوال .

- التشخيص المالي الوقائي : يتم اجراؤه بصفة دورية ومنتظمة حيث يضمن نوعيا للمشاكل المالية التي تحدث في المؤسسة والقيام باجراءات تصحيحية .

### الشكل رقم (1.5): أنواع التشخيص المالي



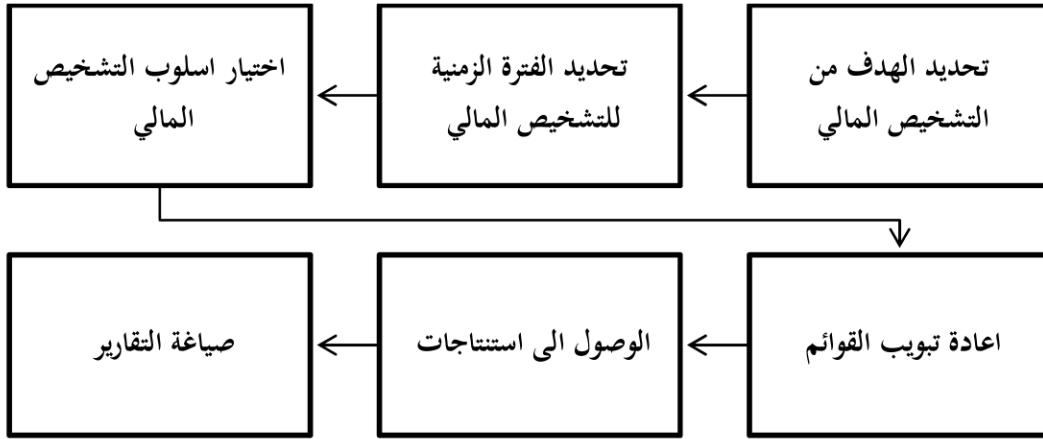
المصدر : من إعداد الأستاذة بناء على ما سبق

<sup>1</sup> - خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2010، ص ص : 48، 70.

<sup>2</sup> - رفاعي قليل محمود ، اساسيات المحاسبة المالية ، ط01، مكتبة العربي للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص :13.

- 3- خطوات التشخيص المالي : تتمثل خطوات التشخيص المالي في ما يلي<sup>1</sup> :
- 3-1- تحديد هدف التشخيص بدقة: من الضروري جدا أن يحدد المحلل المال الهدف الذي ينبغي الوصول إليه ومدى أهميته وتأثيره؛
- 3-2- تحديد الفترة الزمنية للتشخيص المالي: في هذه المرحلة يتم تحديد البعد الزمني للتحليل المالي ؛
- 3-3- اختيار أسلوب التشخيص المناسب: تتعدد هذه الأساليب ، فمنها استخدام أسلوب النسب المالية وكذلك الأساليب الاقتصادية وغيرها إذ يقف المحلل في هذه المرحلة أمام مجموعة من البدائل وعليه أن يتخذ البديل المناسب ؛
- 3-4- إعادة تبويب القوائم لتلائم التشخيص المختار: حيث يتم التبويب السليم للقوائم المالية من زاوية التحليل المالي التي تستعمل عملية التحليل، وكل هذا يعتمد على خبرة المحلل المالي والتي من خلالها يستطيع توفير الدقة والوضوح والبساطة للقوائم المالية من أجل تحقيق هدف التحليل المالي؛
- 3-5- التوصل إلى الاستنتاجات : تتم عملية الاستنتاج من قبل المحلل المالي في إبداء رأي محايد، بعيدا عن التحيز الشخصي بكافة جوانبه والالتزام بالموضوعية ؛
- 3-6- صياغة التقارير: والذي يتم من خلاله نقل النتائج العلمية التحليلية وذكر الاقتراحات التي تناسب مع النتائج المحصلة .

#### الشكل رقم (2.5) : خطوات التشخيص المالي



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

#### 4- طرق وأدوات التشخيص المالي

##### 4-1- طرق التشخيص المالي : وتتمثل في ما يلي :

- 4-1-1 التشخيص المالي التطوري : يقوم هذا التشخيص على دراسة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية على أساسها يمكن تقدير الوضعية المستقبلية ، ويتطلب هذا التحليل نظام معلومات محاسبي ومالي متطور وفعال ،

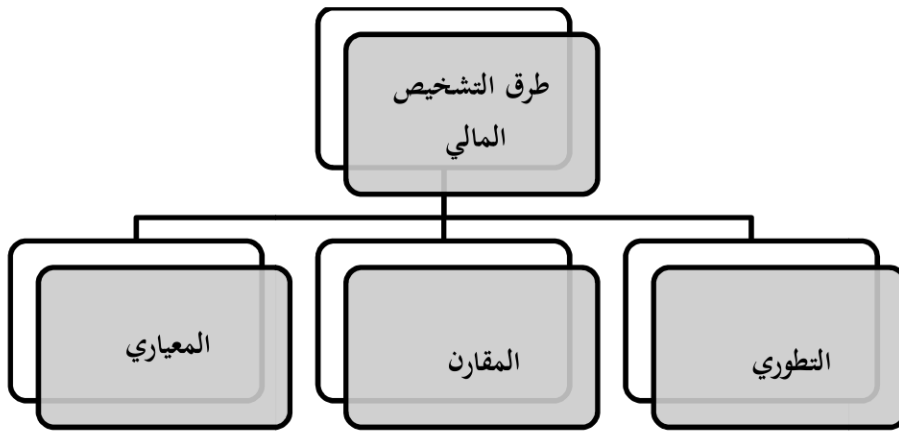
<sup>1</sup> - ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير ، التحليل المالي والادارة المالية ، دار الحميمة العامة، الجزائر 1999 ، ص ص : 11-13. بتصرف

ويرتكز هذا التشخيص على العناصر التالية : تطور النشاط ،تطور أصول المؤسسة: تطور هيكل دورة الاستغلال ،تطور الهيكل المالي ،تطور المردودية ،

**4-1-2- التشخيص المالي المقارن** :هو التشخيص الذي يعتمد على مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة مع مؤسسات الناشطة في نفس القطاع وفي نفس السوق أي خاضعة لنفس الشروط الخاضعة لها المؤسسة محل دراسة.

**4-1-3- التشخيص المالي المعياري**: هو إمتداد للتشخيص المقارن إلا أنه وبدلا من مقارنة وضعية المؤسسة مع مؤسسات أخرى فإنه يتم المقارنة مع معدلات معيارية يتم إختيارها بناء على دراسة شاملة ومستمرة <sup>1</sup>.

### الشكل رقم (3.5): طرق التشخيص المالي



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

### 4-2- أدوات التشخيص المالي :

**4-2-1- تحليل الهيكل المالي** :والهدف منه ضمان تمويل الإحتياجات دون التأثير على التوازن المالي والمردودية و الملاءة المالية بالإعتماد على منظور الذمة المالية ( مبدأ السيولة والإستحقاق ) أو على المنظور الوظيفي بالفصل بين النشاطات الرئيسية في التحليل والتي غالبا ما يمكن تصنيفها إلى :التمويل ،الاستغلال والاستثمار .

**4-2-2- تقييم النشاط والناتج** :يهتم بكيفية تحقيق المؤسسة للناتج والحكم على مدى قدرة النشاط على تحقيق الربحية ،وذلك بإستخدام الأرصدة الوسطية للتسيير التي هي عبارة عن أرصدة تبين مختلف مراحل تشكل النتيجة وأسباب تحقيقها ،مما يمكن من إتخاذ القرارات المناسبة.

**4-2-3- تقييم المردودية** :هي وسيلة تمكن من مقارنة النتائج المحققة مع الوسائل التي ساهمت في تحقيقها وهي المؤشرات الأكثر موضوعية في تقييم الأداء ،ويمكن من خلالها إتخاذ قرارات التمويل والإستثمار وغيرها.

<sup>1</sup> - الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص:4-5

4-2-4- تحليل التدفقات المالية: يمثل التحليل الأكثر تطوراً يمكن من تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة وتحديد الدورة المسؤولة، كما تحوي هذه المؤشرات ذات البعد الاستراتيجي التي تساعد في إتخاذ القرارات الاستراتيجية وتقييم الإستراتيجية المالية المعتمدة.<sup>1</sup>

وفيما يلي جدول يشتمل على مختلف الأدوات وأهمها المستعملة في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة .

### الجدول رقم (1.5): بعض أدوات التشخيص المالي

النسبة / المؤشر	الأدوات ( النسب / المؤشرات )
نسب تناسق الهيكل الاستثماري	النسب الهيكلية
- معدل كثافة الأصول الثابتة = الأصول الثابتة / مجموع الأصول - معدل كثافة للأصول الجارية = الأصول الجارية / مجموع الأصول	
نسب تناسق الهيكل التمويلي	نسب النشاط
- الوزن النسبي لمصادر التمويل الداخلي = حقوق الملكية / مجموع الخصوم - الوزن النسبي لمصادر التمويل الخارجي = الديون بأنواعها / مجموع الخصوم - نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون - معدل الاداء الأولي = (الاحتياطيات + الأرباح المحتجزة) / رأس المال	
- معدل دوران الأصول = صافي المبيعات / متوسط مجموع الأصول - معدل دوران الأصول غير الجارية = صافي المبيعات / متوسط الأصول غير الجارية - معدل دوران الأصول الجارية = صافي المبيعات / متوسط الأصول الجارية	نسب المديونية
- نسبة المديونية = مجموع الديون / مجموع الأصول - نسبة التمويل بالديون قصيرة الأجل = مجموع الديون قصيرة الأجل / مجموع الأصول - نسبة التمويل بالديون ط ومتوسطة الأجل = مجموع الديون ط وم الأجل / مجموع الأصول - نسبة الملاءة العامة = مجموع الأصول / مجموع الديون - نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول غير الجارية - نسبة التمويل الذاتي = الأموال الخاصة / الأصول غير الجارية	
- نسبة السيولة العامة = الأصول الجارية / الخصوم الجارية - نسبة السيولة السريعة = (الأصول الجارية - المخزون السلعي) / الخصوم الجارية - نسبة النقدية = المتاحات النقدية / الخصوم الجارية	نسب المردودية
- المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية / إجمالي الأصول - المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	

<sup>1</sup> - ربيع بوصبع، دروس في مدخل للتسيير المالي والتوازني، السنة الثالثة محاسبة وضرائب، جامعة الوادي ، 2015/2014 ، ص : 04.

<ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال العام الصافي : الأموال الدائمة - الأصول غير الجارية</li> <li>- رأس المال العامل الصافي = الأصول الجارية - الخصوم الجارية</li> <li>- الاحتياج في رأس المال العامل = الاحتياجات الدورية للتمويل - موارد التمويل الدورية</li> <li>- الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي - احتياجات رأس المال العامل</li> </ul>	مؤشرات التوازن المالي (الميزانية المالية)
<ul style="list-style-type: none"> <li>- رأس المال العامل الوظيفي = الموارد الدائمة - الاستخدامات المستقرة</li> <li>- احتياجات رأس المال العامل الوظيفي = ( استخدامات الاستغلال - موارد الاستغلال)</li> <li>- الخزينة الصافية : رأس المال العامل الوظيفي - احتياجات رأس المال العامل الوظيفي</li> </ul>	مؤشرات التوازن المالي (الميزانية الوظيفية)

المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على مجموعة من المراجع

## 5- تطبيق :

مؤسسة عطور للورود تأسست سنة 2005م، وهي مؤسسة متخصصة في تصنيع العطور النسائية، ولقد توفر لنا المعطيات المالية للمؤسسة للسنوات الأربع كما هو موضح في الميزانيات المالية التالية :

الخصوم				الاصول					
المبلغ				البيان	المبلغ				البيان
2018	2017	2016	2015		2018	2017	2016	2015	
9.300.000	7.200.000	9.300.000	6.000.000	الأموال الدائمة	4.400.000	4.600.000	4.400.000	4.000.000	الأصول غ الجارية
5.100.000	4.300.000	5.100.000	4.100.000	أموال خاصة	4.400.000	4.600.000	4.000.000	4.000.000	التبينات المادية
4.200.000	2.900.000	4.200.000	1.900.000	د.ط.أ	9.100.000	5.000.000	7.000.000	4.400.000	الاصول الجارية
4.200.000	2.400.000	2.100.000	2.400.000	د.ق.أ	4.100.000	2.550.000	3.100.000	2.300.000	قيم الاستغلال
					3.250.000	1.450.000	2.050.000	1.450.000	قيم قابلة للتحقيق
					1.750.000	1.000.000	1.850.000	650.000	قيم جاهزة
13.500.000	9.600.000	11.400.000	8.400.000	المجموع	13.500.000	9.600.000	11.400.000	8.400.000	المجموع

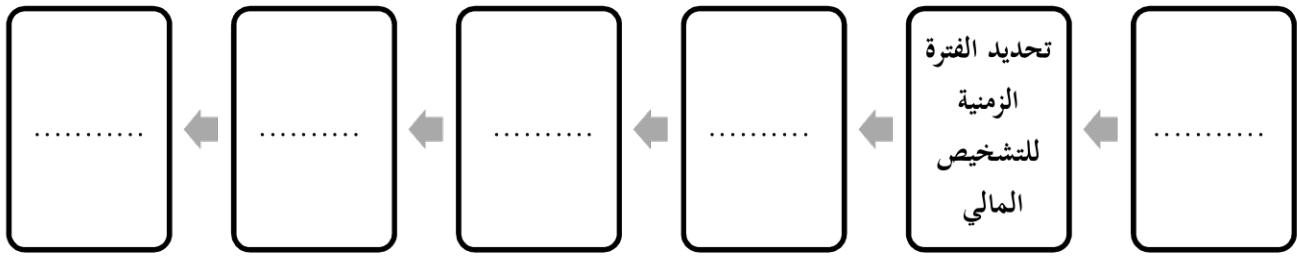
## المطلوب :

- أي طريقة من طرق التشخيص المالي يمكن الاعتماد عليها ؟
- قم بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة خلال السنوات الأربع باستعمال الأدوات المالية المناسبة ؟
- ما هي الحلول الممكنة التي تقدمها للمؤسسة لتجاوز مشاكلها المالية ؟



## 6- أسئلة تقييمية

1- أكمل المخطط التالي مع تحديد عنوان للمخطط وتقديم شرح موجز لكل عنصر من عناصر المخطط ؟



.....

.....

.....

.....

.....

.....

2- ضع علامة X عند صحيح أو خطأ لكل عبارة ، مع تبرير إجابتك .

العبارة	صحيح	خطأ	التبرير
1-تستخدم نسب الربحية لقياس مدى فعالية استخدام الاصول في توليد المبيعات	.....	.....	.....
2-يتم تحليل بنية الأصول و بنية الخصوم بناء على النسب الهيكلية	.....	.....	.....
3-تسمح نسب المديونية بمعرفة مدى الانسجام بين قرارات التمويل و قرارات الاستثمار	.....	.....	.....
4-يستفيد العملاء من التشخيص المالي بمعرفة مدى قدرة المؤسسة على الالتزام بتسديد ديونها	.....	.....	.....
5- التشخيص المالي هو تحليل الوضع المالي للمؤسسة لتحديد الفرص والتحديات	.....	.....	.....
6- تقييم النشاط يمكن من تحليل التوازن المالي والوقوف على أسباب العجز أو الفائض في الخزينة ..	.....	.....	.....
7- ينقسم التشخيص المالي الى وقائي علاجي ، تطوري ، مقارن ، معباري.	.....	.....	.....
8- تكون عملية التشخيص الخارجي من طرف داخلي بناء	.....	.....	.....

			على معلومات المحيط الخارجي.
.....	.....	.....	9- تحليل التدفقات المالية والهدف منه ضمان تمويل الإحتياجات دون التأثير على التوازن المالي.
.....	.....	.....	10- التشخيص المالي المقارن هو التشخيص الذي يعتمد على مقارنة الوضعية المالية للمؤسسة لعدة دورات مالية متتالية

3- إليك المعلومات المالية لمؤسسة "السفير" لصناعة الأثاث المنزلي : الديون قصيرة الاجل : 1400000 دج ، الأموال الدائمة : 3300000 دج ، الأصول الجارية =  $\frac{1}{2}$  مجموع الاصول ، الديون طويلة الأجل : 1900000 دج .بناء على النسب المالية الآتية ، قم بتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة .

.....	المديونية
.....	السيولة العامة
.....	الملاءة العامة
.....	الاستقلالية المالية
.....	التمويل الذاتي

## الأعمال الموجهة رقم 06

### تشخيص الموارد البشرية *Human Resource Diagnostic*

#### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (06)

- 1- تزويد الطالب بالمفاهيم الأساسية حول إدارة الموارد البشرية ؛
- 2- إلمام الطالب بمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية ؛
- 3- تمكين الطالب من الالمام بمختلف تقنيات تشخيص الموارد البشرية ؛
- 4- تمكين الطالب من تشخيص الموارد البشرية لأي مؤسسة.

#### عناصر الأعمال الموجهة (06)

- 1- مفهوم إدارة الموارد البشرية ؛
- 2- مستويات إدارة الموارد البشرية ؛
- 3- عمليات إدارة الموارد البشرية ؛
- 4- أهداف تشخيص الموارد البشرية ؛
- 5- خطوات تشخيص الموارد البشرية؛
- 6- تقنيات تشخيص الموارد البشرية ؛
- 7- تطبيق ؛
- 8- أسئلة تقييمية .

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تتوافر في المؤسسة، فالمؤسسة أصبحت اليوم قادرة على خلق مزايا تنافسية من خلال مواردها البشرية وذلك من خلال إدارتها الاستراتيجية لها، وتساهم عملية التشخيص سواء التشخيص الداخلي الذي يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف أو التشخيص الخارجي للوقوف على الفرص وإحداث التناسق والتوافق بين كل من استراتيجية ادارة الموارد البشرية و الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

**1- مفهوم إدارة الموارد البشرية:** قبل التطرق إلى مفهوم ادارة الموارد البشرية علينا معرفة ماهية الموارد البشرية ، حيث تعرف هذه الأخيرة على أنّها : " جميع الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء رؤساء أو مرؤوسين ،والذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح ،تضبط وتوحد أنماطهم السلوكية ،ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والاجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة قصد تحقيق رسالتها و أهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم و بينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي : الرواتب ،الأجور والمزايا الوظيفية" <sup>1</sup>.

وتعرف إدارة الموارد البشرية على أنّها : "مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه" <sup>2</sup>.  
كما تعرف كذلك على أنّها : "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية بما يحقق مصلحة المؤسسة ومصلحة العاملين و مصلحة المجتمع" <sup>3</sup>

**2- مستويات إدارة الموارد البشرية : وتتمثل في :**

**2-1- المستوى الإداري :** يركز على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، وهناك أربعة نشاطات رئيسية يمكن ذكرها في هذا المستوى : إدارة ملفات الأشخاص، تطبيق قوانين ونظم العمل، إدارة الاتفاقيات الجماعية وإدارة الأجور.  
**2-2- المستوى التشغيلي :** مبدأ تكافؤ فرص العمل والقوانين الأخرى يجب أن تكون مضبوطة في هذا المستوى، و كذلك معالجة طلبيات العمل وملء الوظائف الشاغرة من خلال المقابلات،ويجب تدريب وتكوين المشرفين وكذلك حل مشاكل الأمن والسلامة للموظفين وتسيير كفاءاتهم، التسيير التقديري، تسيير النزاعات الفردية والجماعية وتقييم الإنتاجية. <sup>4</sup>

<sup>1</sup> - صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الاكلي ، التخطيط في الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، الاردن ، 2013 ، ص :04.

<sup>2</sup> - ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة :محمد سيد أحمد عبد متعال، دار المريخ ، الرياض ،2003،ص39

<sup>3</sup> - خالد عبد الرحيم الهبتي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الكويت،2005،ص31

<sup>4</sup> - Jean-Yves LE Louarn et Thierry WILS, L'évaluation de la gestion des ressources humaines, édition liaisons ,2001, PP : 40-41

**2-4- المستوى الاستراتيجي :** تكون القرارات على هذا المستوى إستراتيجية ولها تأثير طويل المدى ولا يمكن اتخاذها بصورة روتينية، فضلا على أن تطور الموارد البشرية في المؤسسة يكون مقرونا بالأهمية والأولوية الإستراتيجية المعطاة لها، الاستخدام الأمثل للأفراد قد يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية. ومن المهام الرئيسية في هذا المستوى: تحليل بيئة الموارد البشرية في المؤسسة، صياغة إستراتيجية الموارد البشرية، تنفيذها وكذلك تقييم نتائجه.<sup>1</sup>

وفي مايلي جدول يوضح هذه المستويات الثلاث وأهم الفروقات بينها بناء على مجموعة من المعايير :

### الجدول رقم (1.6): الفرق بين مستويات الادارة البشرية

الاداري	التشغيلي	الاستراتيجي	
المعالجة الادارية	على المستوى العملي	على المستوى الكلي	التركيز
المدى القصير	المدى المتوسط	المدى الطويل	التوقيت
- إدارة المزايا الاجتماعية للموظفين - توجيه العاملين الجدد - إيضاح سياسات وإجراءات الموارد البشرية	- إدارة برامج تعويضات الموظفين - التوظيف والاختيار للمناصب المتوفرة - إجراء التدريب على السلامة - حل شكاوي الموظفين	- تقييم اتجاهات وقضايا القوى العاملة - الإشارك الجماعي في التخطيط لتنمية الموارد البشرية - المساعدة في إعادة الهيكلة التنظيمية - تخطيط استراتيجيات - التعويضات	الانشطة

Source : Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resource Management, South-Western College Pub,2000, P: 15

### 3- عمليات إدارة الموارد البشرية

#### 3-1- تحليل ، تصميم وتوصيف الوظائف : وتتضمن ما يلي :<sup>2</sup>

**3-1-1- تحليل الوظيفة:** يقصد به عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على وصف الوظيفة ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها. حيث يسمح بتوفير معلومات يمكن استخدامها كأساس للقيام بالعديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية منها: تخطيط القوى البشرية، الاستقطاب، تحديد الأجور، الرواتب والمكافآت ، تقييم الأداء التدريب وتبسيط العمل. ويتم تحليل الوظيفة من خلال الخطوات التالية :

- تحديد البيانات التي يجب تجميعها من أجل استخدامها في إعداد وصف مكتوب الوظيفة: وتتمثل هذه البيانات خاصة في طبيعة المؤسسة، منتجاتها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارات والأقسام، طبيعة النشاط، كما يتم في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات.

<sup>1</sup> -Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit. P: 15

<sup>2</sup> -نعيمه بجاوي ، محاضرات في ادارة الموارد البشرية ، تخصص اقتصاد النقل و الخدمات ، جامعة باتنة ، بدون سنة ، ص ص :07-10 بتصرف

- تقييم ومراجعة المعلومات التي توفرها كل من الهياكل التنظيمية وخريطة العمليات : إذ أنّ الهياكل تبين مختلف الوظائف الموجودة بالمؤسسة وعلاقتها ببعضها البعض أما خريطة العمليات فتعطي صورة أكثر توضيحا وتفصيلا للوظائف.

- اختيار بعض الوظائف كعينة بهدف تحليلها ثم تحليل البقية المشابهة لها بالقياس: والهدف من ذلك ربح الوقت خاصة وأنّ عملية التحليل تستغرق وقتا طويلا، أما إذا كانت المؤسسة في طور الانشاء فيفضل إجراء تحليلا شاملا لجمع الوظائف.

- إعداد وصف كامل للوظيفة وكذا مواصفات من يستغلها : حيث أنّ الوصف عبارة عن تعبير مكتوب يصف مكونات الوظيفة من أنشطة، مسؤوليات ظروف أدائها ، طريقة أدائها، مستوى الأمان، أما المواصفات فيقصد بها تلخيص السمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة.

**3-1-2- تصميم الوظيفة:** وهو تحديد طريقة أداء الوظيفة، ونوع الأنشطة والمهام التي ستؤدي، حجم المسؤوليات، الأدوات والفنون المستخدمة في الأداء، وطبيعة العلاقات الموجودة فيها وظروف العمل المحيطة بها.

**3-1-3- وصف الوظيفة:** يعتبر توصيف الوظيفة بمثابة النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة، ويظهر في شكل جملة مكتوبة وتعريف تفصيلي لما يؤديه شاغل الوظيفة. وتتمثل هذه العملية في إعداد قائمة بكافة الواجبات الوظيفية والمسؤوليات الملقاة على عاتقها والعلاقات القائمة فيها وظروف انجاز هذه الوظيفة ويعتمد على هذه المعلومات في كتابة مواصفات شاغل الوظيفة (المعارف، القدرات والمهارات اللازمة) ولا يوجد صيغة نموذجية يمكن الاعتماد عليها في كتابة وصف الوظيفة، غير أنّه يوجد عناصر موجودة في معظم التوصيفات وهي كما يلي:

- **التعريف بالوظيفة:** يحتوي هذا العنصر على العديد من المعلومات كاسم الوظيفة، مستواها التنظيمي ، مستوى الأجر المحدد للوظيفة، تاريخ إعداد الوصف، الشخص الذي أعد التوصيف، الشخص الذي اعتمده، تاريخ الاعتماد.

- **ملخص عام للوظيفة:** يشير هذا الملخص في أسطر معدودة لطبيعة الوظيفة بصفة عامة، هدفها، مستلزماتها.

- **مسؤوليات وواجبات الوظيفة:** يتضمن المهام والأنشطة التي تؤدي داخل الوظيفة وطرق أدائها، والمواد والعتاد الضروري للأداء، المستوى الإشرافي وحدود سلطات شاغل الوظيفة.

- **معايير الأداء:** يوضح هذا الجزء المعايير المتوقع أن يحققها الموظف في ضوء الواجبات والمهام الأساسية للوظيفة.

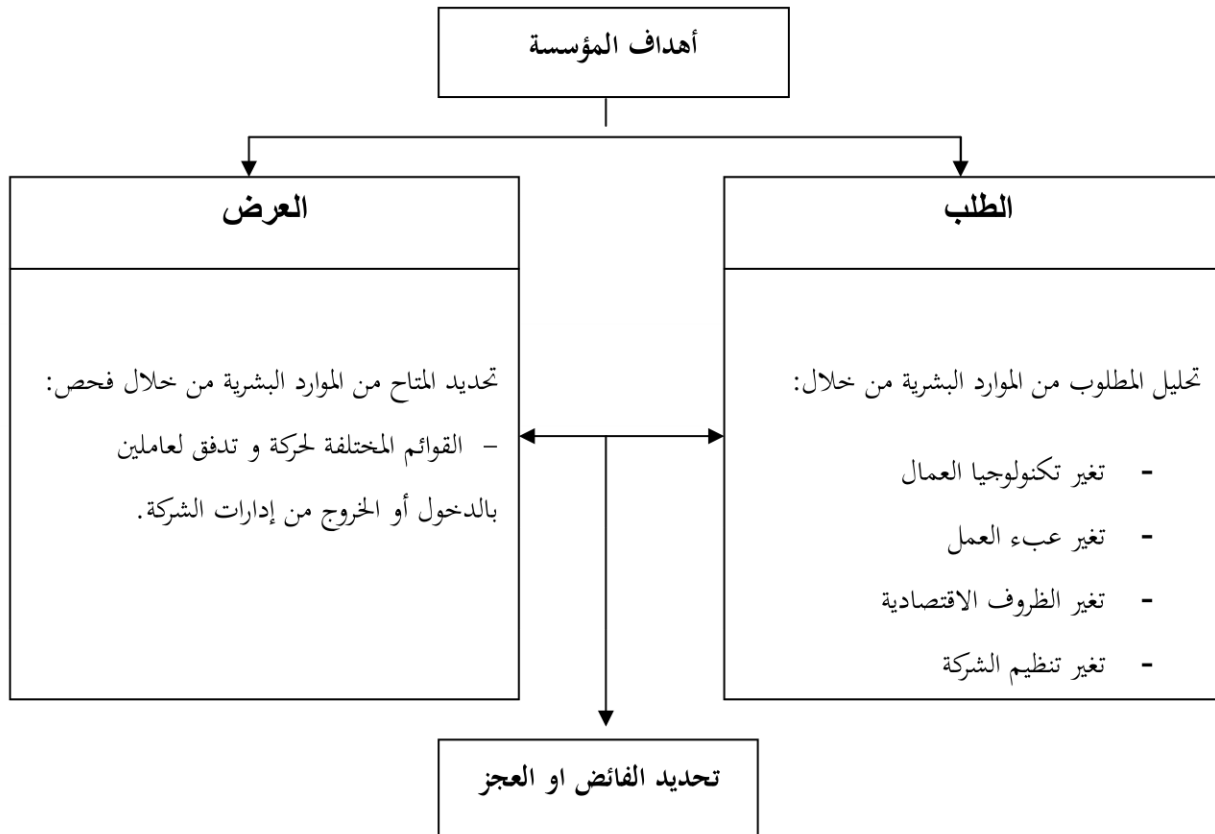
- **ظروف وبنية العمل:** يتم تحديد الظروف الطبيعية والمادية التي يمارس فيها العمل مثل الضوضاء، الحرارة والمخاطر.

- **مواصفات شاغل الوظيفة:** عبارة عن قائمة تحدد المهارات والخبرات الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة (التعليم، المهارات، المعارف، التدريب، عدد سنوات الخبرة، الخصائص الجسمية وخصائص الشخصية).

**3-2- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:** يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنّه التنبؤ باحتياجات المؤسسة بالكم والنوع من العمالة خلال الفترة التي يغطيها التخطيط أو بعبارة أخرى الموازنة بين الطلب للموارد والغرض المتوفر منها بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا لتلبية متطلبات العمال المتوفرة لديها أو التي

من الممكن أن تتوفر مستقبلا. ويعرف كذلك بأنه هو إستراتيجية للحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المؤسسة، والانتقاء الحسن للنوعيات والأعداد المناسبة من العمالة كفيلا يجعلها تقوم بمهامها على أفضل وجه وبأقل تكلفة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (1.6) : تخطيط الموارد البشرية



المصدر: نعيمة يجاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 12.

### 3-3- الاستقطاب ، الاختيار والتعيين : ويمكن توضيحها في ما يلي :

**3-3-1- مرحلة الاستقطاب :** تهدف مرحلة الاستقطاب إلى محاولة خلق أكبر تجمع من العاملين الذين تتوفر لديهم القدرة والرغبة للعمل بالمؤسسة ، وذلك بالنسبة لكل مجموعة من مجموعات الوظائف الرئيسية، والطريق الوحيد لخلق مثل هذه التجمعات هو وضع خطة لتنمية المصادر التي يحتمل أن يتوافر بها نوعيات العاملين المطلوبين للعمل بالمؤسسة حالا ومستقبلا . وعادة ما يتم تقسيم هذه المصادر إلى نوعين رئيسيين ، هما المصادر الداخلية : حيث تقوم المؤسسة بفحص الأداء الخاص بموظفيها الحاليين بغرض اكتشاف هؤلاء الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة ، كما يمكن تبني سياسة الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة ، بحيث يستطيع من يرى في نفسه الكفاءة لشغل هذه الوظائف أن يتقدم للإعلان خلال فترة محددة على أن تقوم المؤسسة بالاختيار من بين هؤلاء

<sup>1</sup> - نعيمة يجاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص: 12.



المتقدمين وبصرف النظر عن الأسلوب المتبع في البحث عن الأفراد اللازمين داخليا، فإنَّ المصادر الداخلية للاختيار عادة ما تتمثل في :حالات الترقية ،حالات النقل ،حالات تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة إلى المعاش . أما المصادر الخارجية للاختيار فإنها عادة ما تغطي الآتي :إعلانات الوظائف الخارجية في الصحف والمجلات ،المدارس ،المعاهد الفنية ،الجامعات ،مكاتب ووكالات التوظيف المتخصصة ،النقابات العمالية والمهنية ،الشركات والمنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى .

**3-3-2- مرحلة الاختيار :** وهو اتخاذ القرار الخاص بتعيين عدد محدود من بين هؤلاء المتقدمين للوظيفة ويتركز هدف هذه المرحلة بالطبع في استبعاد هؤلاء الذين ترى الإدارة أنهم غير مؤهلين للوفاء بمتطلبات الوظائف الشاغرة وذلك وفقا للمعايير الموضوعية التي تستخدمها المؤسسة في المفاضلة بين الأشخاص ، وبخصوص هذه المعايير أو الأساليب الممكن استخدامها في مجال الاختيار فإنَّها تشمل الآتي : طلب التوظيف ،اختبارات التوظيف ،المقابلات الشخصية ،التحري والتوصية ومراكز التقييم والفحص الطبي .

**3-3-3- مرحلة التعيين :** وذلك بوضع الشخص في المكان والعمل الملائم لمؤهلاته وخبراته وصفاته الشخصية ، كما تحدد لها بطاقة وصف الوظيفة ، وعلى الرغم من أنه من الطبيعي أن لا يتم اختيار الشخص قبل أن يتم تحديد الموقع أو الوظيفة التي سوف يشغلها إلا أنه من عادة بعض المنظمات كبيرة الحجم أن تقوم بتعيين أكبر عدد ممكن من الكفاءات المتميزة دون أن تشغل نفسها بالتفكير المسبق في تحديد نوع الوظيفة التي سوف يشغلها كل منهم بالضبط .<sup>1</sup>

**3-4- التكوين :** يمثل التكوين عملية منظمة ومستمرة والتي يمكن من خلالها نقل المعارف والمهارات والاتجاهات المرغوبة للمتكون<sup>2</sup>. فهو العملية التي تلعب دورا مهما في إكساب العمال مهارات وأساليب عمل جديدة لمجارات التقنيات الحديثة، بما يضمن تحسين عملية تعلم العمال وأدائهم للمهام المطلوب.<sup>3</sup>

ويساهم تكوين بالنسبة للفرد في زيادة معارفه، وتنمية مهاراته في مجال تخصصه وأداء عملهم بكفاءة، كما يساعد المتكونين في تحسين فهمهم للمؤسسة، واستيعابهم لدورهم فيها، وتحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل.بالإضافة إلى منح فرص الترقية إلى درجة وظيفية أعلى وتكليفه بشغل منصب أو وظيفة أعلى من وظيفته الحالية، وهذا التطور يضمن للمتكون فرص عمل أكثر ولمدة أطول.<sup>4</sup>

أما بالنسبة للمؤسسة فإنَّ التكوين يوفر لها عناصر بشرية مكونة ومؤهلة، للقيام بمهام وظيفتها على الوجه المطلوب قصد تحقيق أهداف المؤسسة بشكل فعال. كما يخفض التكوين نفقات العمل، من خلال زيادة مهارة العمال، وتقليل

<sup>1</sup> - محمد الفاتح محمود بشرى المغربي . إدارة الموارد البشرية ، ط 01 ، دار النشر للجامعات ، القاهرة ، مصر ، 2013 ، ص ص : 118-120 .

<sup>2</sup> - فريد فهمي زيارة ، المبادئ والاصول للإدارة والاعمال ، ط 2 ، مطبعة الشعب، إربد-الأردن ، 2006 ص:565..

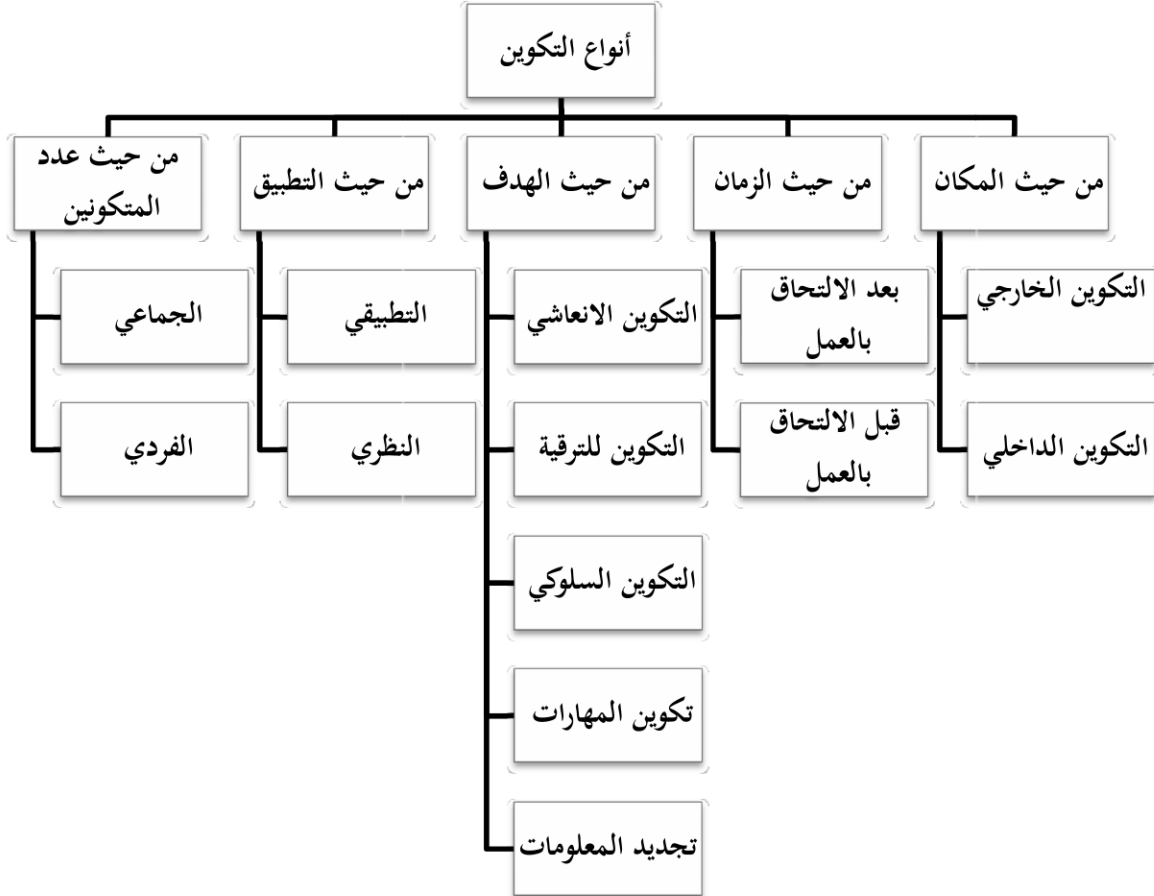
<sup>3</sup> - Auluck, R.K Mere nip and tuck Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training, Vol. 39, No. 1.2008,P:29.

<sup>4</sup> - عمرو غنيم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية بيروت 1984. ص :607



الأخطاء التي يقعون فيها، وخفض الهدر في المواد والآلات. فضلا عن تحقيق زيادة الانتاجية والأداء التنظيمي من خلال الوضوح في الأهداف<sup>1</sup>. حيث هناك عدة أنواع من التكوين يمكن اجمالها في الشكل التالي :

### الشكل رقم (2.6):أنواع التكوين



المصدر : عساف وحمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية، الاسس والعمليات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2000 ، ص

.124

**3-5- تقييم الأداء:** يمثل تقييم الأداء تلك العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسئوليات وظائفهم الحالية من ناحية وإمكانية تقلدهم لوظائف ذات مستوى وأعباء ومسئوليات أكبر من ناحية أخرى. وغالبا ما تتمثل أهداف تقييم الأداء في ما يلي:<sup>2</sup>

- تقديم المعلومات لاتخاذ العديد من قرارات إدارة الأفراد بشكل موضوعي ,مثل قرارات الترقية والنقل ومنح العلاوات الدورية والمكافآت التشجيعية، مما يساعد على شعور العمال بالعدالة وتقوية علاقتهم بالإدارة ؛
- تقديم المعلومات اللازمة لتحديد الاحتياجات التدريبية بشكل موضوعي ؛

<sup>1</sup> - عساف وحمدان، مرجع سبق ذكره ، ص 123.

<sup>2</sup> - محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 130-131.

- تقديم العديد من المعلومات المفيدة لعملية تخطيط القوى العاملة ، ذلك أنه بدون معلومات كافية وموضوعية عن من يستحق الترقية أو النقل أو حتى تنزيل الرتبة أو الفصل ؛
- تقديم المعلومات اللازمة لإثبات صحة أساليب الاختيار والتعيين المتبعة ؛
- الكشف عن بعض المشاكل الإدارية التي تحتاج إلى تدخل مستويات أعلى لحلها، ومنع حدوثها مستقبلاً؛
- توفير معلومات التغذية العكسية للعاملين عن مستوى أدائهم لمهام وظائفهم ونقاط القوة والضعف في هذا الأداء .

### 3-5-1- طرق تقييم الأداء: وتتنوع طرق تقييم الأداء ما بين الطرق التقليدية والطرق الحديثة والتي نوجزها في مايلي :

➤ الطرق التقليدية: وتتمثل في :

- طريقة التدرج البياني: تعد من أبسط طرق تقييم الأداء، و تعتمد على تحديد معايير للتقييم ممثلة في مجموعة من الصفات أو السمات الشخصية، وتحديد مدى توفرها في أداء الفرد. حيث يتم توزيع نقاط على الصفات التي تم اختيارها، وبتجميع الدرجات التي حصل عليها كل فرد بالنسبة لعناصر التقييم نستطيع المقارنة بين الأفراد العاملين .

#### الجدل رقم (2.6): التدرج البياني

ضعيف/02	مقبول/04	مرض/06	جيد/08	متميز/10	
					المعرفة بالوظيفة
					نوعية العمل
					المبادرة
					المظهر الخارجي
					التعاون
					تقبل الاقتراحات
					المجموع

المصدر : نعيمة يحاوي ، مرجع سبق ذكره، ص :35.

- طريقة الترتيب: بمقتضاها يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات أو الخصائص وتبدأ هذه الطريقة بحصر مجموعة الرؤوسين المراد تقييم أدائهم، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ، بالنسبة لكل خاصية، ومن الأشكال التي تأخذها هذه الطريقة الترتيب التبادلي أو التعاقبي حيث يتم تحديد أفضل فرد ثم أضعف فرد في المجموعة من حيث الأداء، بعد ذلك يتم ترتيب باقي أفراد المجموعة وفقاً للأقرب في الكفاءة لكلا الفردين، الأفضل والأسوأ.

- طريقة المقارنات الثنائية: تقوم على ترتيب الرؤوسين اعتماداً على المقارنة الثنائية بين كل فرد وباقي الأفراد للوصول إلى أفضل الموظفين، تساهم هذه الطريقة في جعل طريقة الترتيب أكثر دقة، حيث يتم مقارنة كل فرد بالنسبة لكل خاصية وباقي الأفراد.

### الجدول رقم (3.6) : ترتيب العمال حسب المقارنة الثنائية لصفة معينى على اساس الالتزام مثلا

الفرد	عدد المرات الي ذكر فيها انه الأحسن في مجموعته	ترتيبه ضمن مجموعته
أ	3	2
ب	1	4
ج	4	1
د	2	3
هـ	0	5

المصدر : نعيمة يجاوي ، مرجع سبق ذكره، ص: 36

#### ➤ الطرق الحديثة: أهم هذه الطرق ما يلي:

- طريقة الاختيار الاجباري : حيث تتكون استمارة التقييم في هذه الطريقة من مجموعات عديدة من الجمل، تحتوي كل مجموعة على أربع جمل ومن هذه الأربع جمل جملتان تمثلان الصفات المرغوبة، والجملتان الباقيتان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء الفرد، وعلى الرئيس اختيار عبارتين فقط، واحدة تعبر عن الصفة المرغوبة، والأخرى تمثل الصفة غير المرغوبة في أداءه طريقة الأحداث الهامة : يتم التركيز في هذه الطريقة على السلوكيات الجوهرية أو المهمة المساهمة في الأداء الجيد، والسلوكيات أو الأحداث المؤثرة سلبا على الأداء، هذه الأحداث الجوهرية الايجابية والسلبية يتم تسجيلها من قبل المقيم خلال فترة التقييم، ثم يتم تقييم الفرد أو العامل على أساس عدد الوقائع التي حدثت في عمله مقارنة بقائمة مسبقة لمتطلبات الوظيفة فيها الأحداث المرغوبة لأداء هذه الوظيفة .

### الجدول رقم (4.6) : نموذج سجل المواقف الحرجة لمساعدة مختبر

تقييم سجل المواقف الجوهرية لسلوك العامل المؤثرة إيجابا أو سلبا على أدائه معيار السيطرة على مخاطر العمل			
التاريخ	السلوك الايجابي	التاريخ	السلوك السلبي
10/1	يعلم المسؤولين بأن احد السلام غير صالح للاستعمال	10/11	يترك إحدى النوافذ في مختبر المواد الكيماوية مفتوحة
12/2	ينظف الاماكن من النفايات المحترقة لتقليل التلوث داخل موقع العمل	11/12	يدخن في مخازن المواد الكيماوية

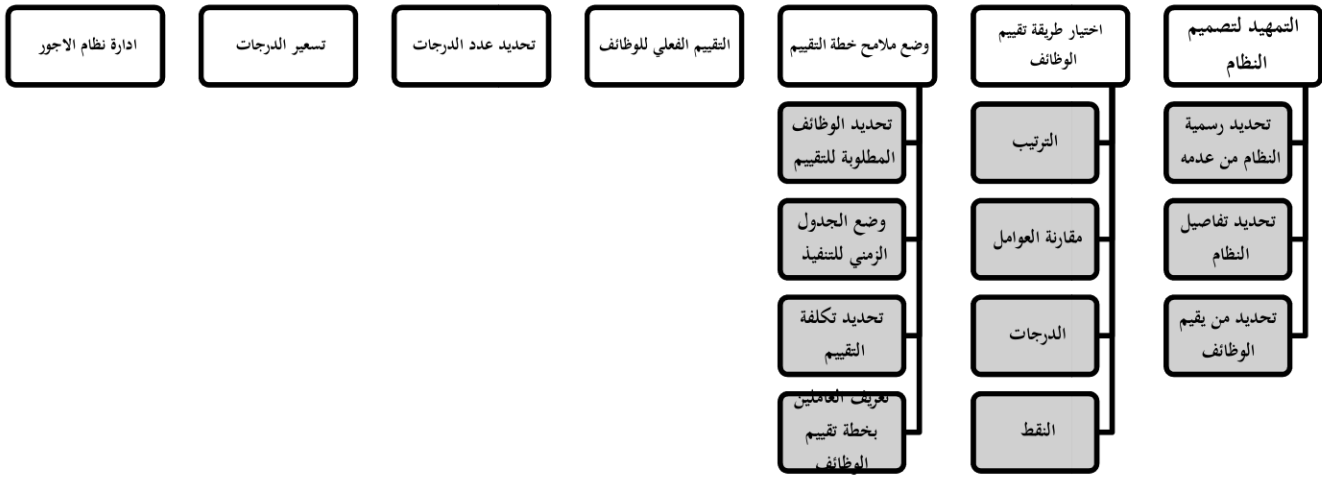
المصدر : نعيمة يجاوي ، مرجع سبق ذكره، ص: 38

- طريقة التقرير المكتوب: وهي طريقة يقوم فيها المشرف أو المدير بكتابة تقرير فصلي على الموظف يصف فيه نقاط القوة ونقاط الضعف التي يتصف بها، إضافة إلى المهارات التي يملكها لهذا الموظف تطويرها مستقبلا، وكذا إمكانية التقدم الوظيفي أو ترقية هذا الموظف. ولكن بالرغم من المعلومات التي يمكن للتقرير أن يوفرها، إلا أنه لا توجد مواصفات معيارية خاصة بهذا التقرير ومكوناته، كما أنه يعتمد على مهارة القائم بإعداده ويحتاج إلى وقت طويل لإنجازه، خاصة إذا كان عدد المرؤوسين كبير.

- طريقة الأداء بالأهداف: هي طريقة تقوم بمقارنة نتائج الأداء بالأهداف المخططة للتغلب على معظم العيوب في الطرق التقليدية. فوفقها يقوم كل مرؤوس بتحديد مجموعة من الأهداف التشغيلية قصيرة المدى مع مجموعة الأساليب التي يستطيع عن طريقها تحسين أداءه.

**3-6- تصميم نظام الاجور والحوافز:** يمثل الأجر التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل ممارسة نشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير، وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه. ويتضمن تصميم نظام الأجور والحوافز العديد من الخطوات والمتمثلة في ما يلي :

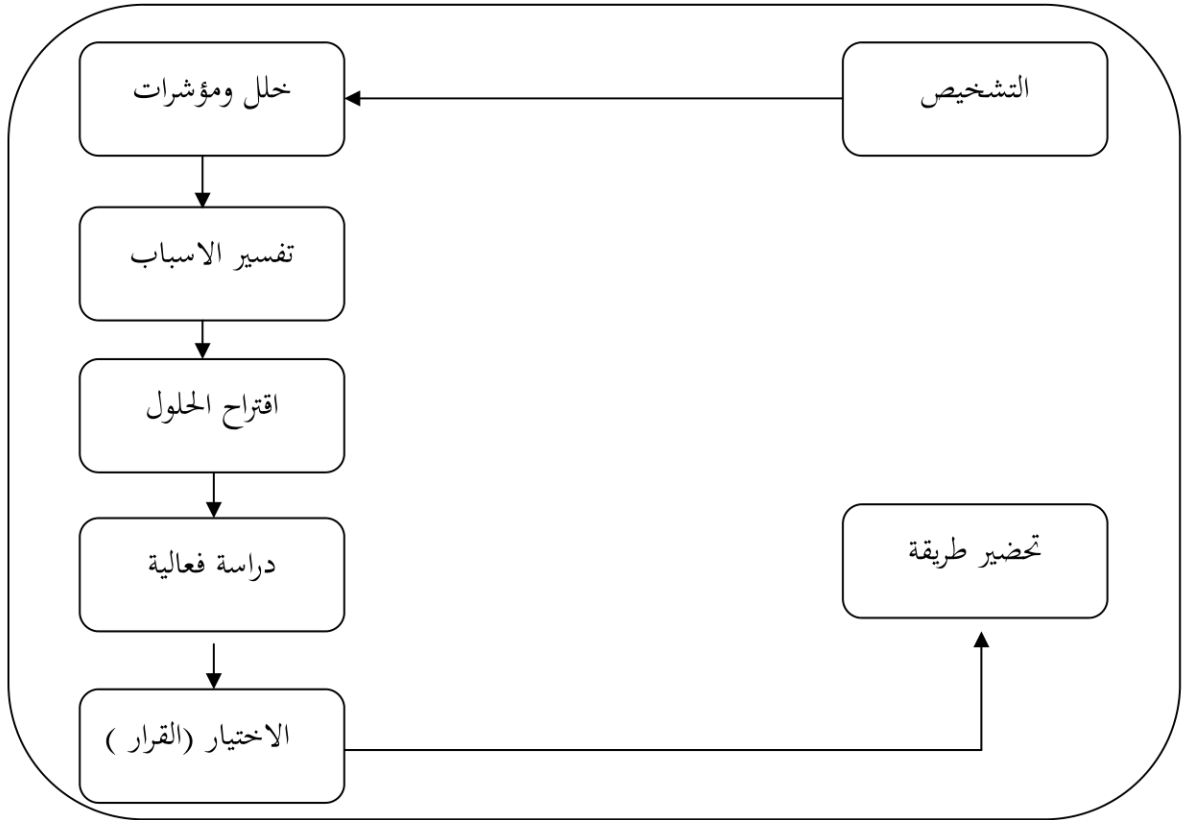
### الشكل رقم (3.6): خطوات تصميم نظام الاجور والحوافز



المصدر : من إعداد الأستاذة بالاعتماد على عدة مراجع

- 4- أهداف تشخيص الموارد البشرية :** يسعى تشخيص الموارد البشرية إلى تحقيق هدفين رئيسيين وهما :
- 4-1- **على مستوى المؤسسة :** تحديد مرجع قياس التغيرات المراد تحقيقها أو اجراءها على مختلف مكونات نظام الموارد البشرية فضلا عن قياس مردودية العاملين وتحديد الخلل في ميادين تسيير الموارد البشرية .
- 4-2- **على مستوى المحيط :** اجراء مقارنة بين الوضعية الحالية لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة واتجاهات ومؤشرات المحيط المتعلقة بالتغيرات الاقتصادية،التكنولوجية والاجتماعية لقياس مدى التطابق أو عدم التطابق بين وضعية الموارد البشرية في مختلف عناصر نظامها ومؤشرات واتجاهات المحيط لتأتي بعد ذلك كل من مرحلتي تفسير الأسباب ودراسة الحلول المقترحة ليتم اختيار إحداها والتحضير لتطبيقها .
- 5- **خطوات تشخيص الموارد البشرية :** يتم تشخيص الموارد البشرية بناء على مجموعة من الخطوات والمتمثلة في التشخيص ،تحديد الخلل ،تفسير الأسباب ،اقترح الحلول ،دراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة وتحضير طريقة التطبيق والتي تتعلق بإعداد سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية و الاشراف على تنفيذها .وذلك كما يوضحها الشكل التالي :

## الشكل رقم (4.6): خطوات تشخيص الموارد البشرية



المصدر : صبوع عبد الحفيظ ، واقع وافاق الموارد البشرية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في ظل التغيرات الاقتصادية: فرع السيارات الصناعية بالروبية نموذجاً ، اطروحة دكتوراه في علوم التسيير ، جامعة بومرداس ، 2015/2014. ص: 46.

### 6- تقنيات تشخيص الموارد البشرية : تتمثل تقنيات تشخيص الموارد البشرية في ما يلي<sup>1</sup> :

6-1- استعمال الميزانية الاجتماعية في تشخيص وضعية الموارد البشرية في المؤسسة : تعتبر الميزانية الاجتماعية عبارة عن وثيقة موحدة نلخص بها المعطيات العددية وغير العددية الأساسية في تسيير الموارد البشرية حيث تسمح هذه المعطيات بما يلي :التحديد الدقيق لوضعية المؤسسة في الميدان الاجتماعي ، تسجيل الانجازات المحققة وقياس التغيرات الجارية . وتهدف الميزانية الاجتماعية إلى التمكن من تحديد عوامل القرار بالمؤسسة باعتبارها تشكل وصفا عاما لنتائج السياسات المتبعة وكذلك قاعدة تطبيق ومرجعية أو قياسية في تنفيذ البرامج السنوية وتطبيقاتها.

وتتكون الميزانية الاجتماعية من سبع فصول رئيسية حيث أن كل فصل ينقسم إلى محاور تحدد وفق مؤشرات تسمح باعطاء ميزة معينة وبذلك توفر الميزانية الاجتماعية 34 معلومة على الأقل حول الوضعية الاجتماعية للمؤسسة . وبالتالي يتم الحصول على جميع المعلومات المتعلقة بوضعية الموارد البشرية بالمؤسسة فهي وصف دقيق لها .

<sup>1</sup> صبوع عبد الحفيظ ، مرجع سبق ذكره ، ص : 46-52. بتصرف

الجدول رقم (5.6): نموذج الميزانية الاجتماعية

المحاور الفرعية	الفصول
العمال ، التعيين ، الترقية و الغيابات .	التشغيل
مبلغ التأجير ، نظام التأجير ، سلم التأجير ، التكاليف الإضافية ، تكاليف الأجر الاجمالي .	التأجير والتكاليف الاجتماعية
المساهمة المالية في الأجور ، حوادث العمل ، تقييم حوادث العمل ، تقييم حوادث العمل حسب العنصر المادي ، الأمراض المهنية ، لجنة الوقاية والأمن ، نفقات الأمن.	ظروف الوقاية والأمن
مدة وتوقيت وقت العمل ، تنظيم محتوى وقت العمل ، الشروط الفيزيائية للعمل ، تغير تنظيم العمل .	ظروف العمل الأخرى
التكوين المهني المستمر ، عطل التكوين ، التمهين .	التكوين
ممثلي النقابة والعمال ، الاعلام والاتصال وتطبيق قوانين العمل .	العلاقات المهنية
الخدمات الاجتماعية زالاعباء الاجتماعية الاخرى .	الظروف الاخرى للحياة بالمؤسسة

المصدر : صبوع عبد الحفيظ ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 48-50

6-2- جدول التشخيص والتحليل الداخلي: يمثل الخطوة الثانية في عملية تقييم الوضعية الحالية للموارد البشرية ، حيث يتم ذلك من خلال ابراز نقاط القوة والضعف على مستوى جميع ميادين أو عناصر نظام إدارة الموارد البشرية .

الجدول رقم ( 6.6 ) : نموذج جدول التشخيص و التحليل الداخلي

نقاط الضعف	نقاط القوة	الميادين
		التشغيل
		التأجير
		التكوين
		التقييم
		المشاركة
		- نوعية التسيير - نوعية الاتصال - الهيكل التنظيمي - المدير
		الجو الاجتماعي
		الصورة الاجتماعية
		الانجازات الاقتصادية و التقنية - الانتاجية

		- نوعية الخدمات - النتائج المالية
--	--	--------------------------------------

المصدر : صبوع عبد الحفيظ ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 50-51

6-3- إعادة جدول التشخيص الاجتماعي الخارجي : يعتبر الخطوة الثالثة في عملية تقييم الموارد البشرية ، حيث يحتوي هذا الجدول على جميع العناصر المذكورة بجدول التشخيص الداخلي ، إلا أنَّ خلال هذه المرحلة تتم عملية تشخيص ميادين إدارة الموارد البشرية من زاوية خارجية متعلقة بدراسة وتحليل متغيرات محيط المؤسسة وانعكاساتها في شكل تهديدات وفرص بالنسبة لكل ميدان على حدى .

الجدول رقم ( 7.6 ) : جدول التشخيص الخارجي والتوقعات المستقبلية لمتغيرات المحيط .

الميادين	التهديدات	الفرص
التشغيل - سوق العمل - التخطيط على المدى القصير		
التاجير		
التكوين		
التقييم - تأهيل الموارد البشرية - الايداع - العوامل التقنية و التكيف		
المشاركة		
نظرة المجتمع للمؤسسة		
نظرة العمال لوضعيتهم		
الانجازات الاقتصادية و التقنية - الانتاجية - نوعية الخدمات - النتائج		

المصدر : صبوع عبد الحفيظ ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 51-52

## 7- تطبيق

شركة Top Media للدعاية والاعلان ،شركة خدماتية مختصة في تقديم مختلف الخدمات التسويقية الخاصة بالدعاية والاعلان ، تأسست سنة 2010م ، تمتلك المؤسسة 420 عاملا موزعين على الأقسام التالية :

- قسم التصميم و الطباعة : يختص في تصميم الشعارات ،تصميم المواقع ، تصميم المطبوعات؛
- قسم خدمات الانترنت :التسويق الالكتروني ،تصميم المواقع الالكترونية ؛
- قسم تجهيز المعارض :يختص في إعداد X Banner stand ، pop up stand ، roll up stand
- قسم اعلانات الراديو والتلفزيون : يختص في عمل الانتاج الاعلامي و الاذاعي ؛
- قسم اعلانات الطرقات : يختص في إعداد لافتات الطرقات ؛
- قسم اعلانات النقل : يختص في إعداد الرسالة الاعلانية وإصاقها على وسائل النقل العام .

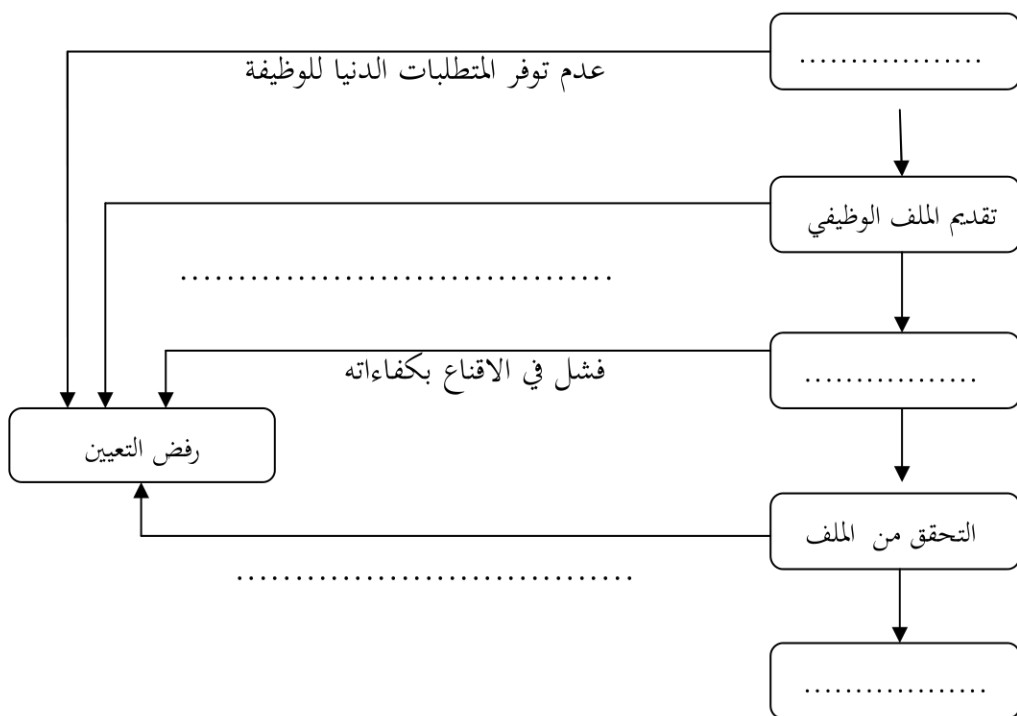
واجهت الشركة في السنوات الثلاث الأخيرة مشكل تسرب العمال لعدم قدرة الشركة على الاحتفاظ بالموارد البشري ، ما اضطر رئيس قسم إدارة الموارد البشرية باعداد تقرير مفصل عن حالة التسرب موضحا فيه أهم الأسباب والتي يمكن ايجازها فيما يلي :

- البحث عن راتب أفضل من الراتب الذي تمنحه الشركة فضلا عن الامتيازات ؛
  - قنص العاملين من طرف الشركات المنافسة ؛
  - التقيد الصارم بالقوانين والالتزام بالتسلسل الوظيفي وسوء معاملة العامل من قبل رئيسه ؛
  - عدم وجود دورات تدريبية لتنمية روح الابداع لدى العامل ؛
  - الخلافات المهنية والشخصية بين العمال .
- وتعويضاً منها لنقص الموارد البشرية ،عزمت الشركة على فتح مسابقة توظيف ، كما اتخذت العديد من الاجراءات من أجل الاحتفاظ بالعاملين .

### المطلوب :

- إعداد مخطط توضح فيه مختلف مراحل تسيير المورد البشري في الشركة مع شرح مختصر لكل مرحلة ؟
- أكمال مخطط مسابقة التوظيف للشركة ؟





- ماهي الحلول التي تراها مناسبة لمعالجة مشكل التسرب الوظيفي من بين الحلول الآتية ؟

التبرير	موافق	غير موافق	الحلول
.....	.....	.....	اشراك العمال في عملية اتخاذ القرار
.....	.....	.....	مكافأة الابتكار و التميز وتشجيع المبادرات
.....	.....	.....	العمل بمبدأ العدالة الوظيفية
.....	.....	.....	خلق بيئة عمل مناسبة
.....	.....	.....	زيادة حجم الانفاق لتعويض اليد العامل المتسربة
.....	.....	.....	التطوير الوظيفي
.....	.....	.....	التواصل الايجابي بين العمال و الرؤساء
.....	.....	.....	تخصيص علاوات وامتيازات على أساس الترقية
.....	.....	.....	الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعاملين
.....	.....	.....	اعتماد الاتصال الرسمي في المؤسسة

- تقديم حلول مقترحة كمساهمة من طرفك في معالجة مشكلة الشركة ؟

8- أسئلة تقييمية

1- أعط تعريفا للمصطلحات الآتية :

- تقييم الأداء : .....
- تحليل الوظيفة : .....
- الميزانية الاجتماعية : .....
- الاستقطاب : .....
- التكوين : .....
- الأداء بالأهداف : .....

2- وضح العلاقة الترابطية بين توصيف الوظيفة وتحليل الوظيفة ؟

- .....
- .....
- .....

3- يلعب التكوين دورا مهما في عملية إدارة الموارد البشرية باختلاف الغرض منه . قدم مخططا توضيحيا متمنا كل أنواع التكوين مع شرح موجز لكل نوع ؟

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

4- ماهي حالات استقطاب الموارد البشرية داخليا ؟

- .....
- .....

5- كيف يتم تقييم أداء الموارد البشرية ؟

- .....
- .....
- .....



## الأعمال الموجهة رقم 07

### مصنوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG

#### *Boston Consulting Group Matrix*

### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (07)

- 1- المام الطالب بمختلف المفاهيم الأساسية حول مصنوفة BCG ؛
- 2- تمكين الطالب من إعداد مصنوفة BCG للمؤسسة .

### عناصر الأعمال الموجهة (07)

- 1- تقديم مصنوفة BCG ؛
- 2- نموذج مصنوفة BCG ؛
- 3- إعداد مصنوفة BCG ؛
- 4- المضامين الاستراتيجية لمصنوفة BCG ؛
- 5- تقييم مصنوفة BCG ؛
- 6- تطبيق ؛
- 7- أسئلة تقييمية.

تعتبر مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية BCG من أقدم المصفوفات المستخدمة في عملية تحليل الأعمال الاستراتيجية وذلك منذ سنة 1970م ، حيث تعتمد عليها أغلب المؤسسات لتحليل أعمالها الاستراتيجية من أجل اختيار الاستراتيجية المناسبة . فهي تمكن المؤسسة من تقييم وحدات الأعمال الاستراتيجية وذلك من خلال كل من المركز التنافسي للمنتج ومعدل النمو وهذا ما يسمح بإيجاد درجة من التوازن بين مختلف منتجات المؤسسة وضمان تحقيق الأداء الأمثل على المدى البعيد.

## 1- تقديم مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) Boston Consulting Group

تم تطوير هذا النموذج من قبل المجموعة الاستشارية لبوسطن وهي شركة استشارات إدارية أمريكية رائدة . حيث أن هذا النموذج يعد من الوسائل الهامة لفحص المركز البيئي لمنتجات التنافس لكل من المنتج والسوق باستخدام حصة المنتج في السوق ومعدل نمو سوق المنتج نفسه وهو ما يقيم وضع محفظة أعمال الشركة وفقا لهذين المحورين ويقترح كذلك الاستراتيجيات الملائمة للمحفظة وفقا لوضع كل نشاط بالمحفظة<sup>1</sup>.

**1-1- فكرة مصفوفة BCG:** والفكرة الأساسية التي تقوم عليها المصفوفة أن تكون للمؤسسة محفظة أعمال متوازنة حيث تقوم بها بعض الأعمال بتوليد نقود أكثر مما تستخدم للمساعدة في مساندة الأعمال الأخرى التي تحتاج إلى موارد نقدية.

**1-2- أهداف المصفوفة BCG:** يتمثل الهدف الأساسي من استخدام المصفوفة هو معرفة الاستراتيجيات الملائمة لأعمال المؤسسة وكذلك تشكيل أفضل حقيبة استثمار متوازنة لوحدات الأعمال ، حيث أن توازن الحقيبة يعني توزيعا ملائما ومناسبا لوحدات الأعمال على خانات المصفوفة وبشكل يعطي أفضل النتائج المالية وغير المالية ، وفي المؤسسات الكبيرة تساعد المصفوفة على توضيح الدور المرتقب لوحدات الأعمال الاستراتيجية التي تتشكل منها المؤسسات<sup>2</sup>.

**1-3- افتراضات مصفوفة BCG:** مع العلم أن مصفوفة BCG قائمة على مجموعة من الافتراضات ، حيث تفترض أن الحصول على حصة كبيرة في سوق معدل نموه سريعا يقود إلى أرباح عالية ، وفي الجانب الآخر فإن زيادة الحصة في أسواق معدل نموها بطيء يقود لزيادة التكاليف ، حيث أن المصفوفة تبنى على أثر منحى الخبرة على الأداء عبر الزمن ، ومنحى الخبرة يقوم على افتراض أساسي هو أنه كلما تضاعفت الخبرة التراكمية في إنتاج منتج معين ، فإن التكلفة الوحودية تنخفض وفقا للعوامل الآتية: تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير ، زيادة فعالية أداء القوى العاملة ؛ تحسين العملية الانتاجية ذاتها ؛ تنميط المنتج والوصول للتصميم الأمثل وازدياد بدائل مكونات المنتج الأساسية . وفي حالة الاعتماد على عامل الخبرة كأساس تخفيض للتكاليف يتم استخدام الاستراتيجيات التوسعية أو الهجومية إلا أن نجاح استخدام مثل هذه الاستراتيجيات اعتمادا على عامل الخبرة يعتمد على ثلاث عوامل أساسية وهي كالاتي<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره ، ص : 177.

<sup>2</sup> - خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص : 250.

<sup>3</sup> - حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 178-180

**1-3-1- درجة نمو السوق:** في الأسواق سريعة النمو يكون التصرف الهجومي هو التصرف المناسب (الاستراتيجيات التوسعية ) ، أما في الأسواق البطيئة تكون تكلفة استخدام الاستراتيجية الهجومية كبيرة في الغالب (تأخذ المؤسسة وقتا طويلا لتحقيق ميزة في جانب الخبرة )، وفي الأسواق التنافسية المستقرة نجد أن المنظمات التي تحظى بنصيب أكبر في السوق يكون لديها خبرة كبيرة .

**1-3-2- مدى توفر الموارد اللازمة للمؤسسة :** وتتمثل هذه الموارد في الموارد المالية ، الإدارية والتكنولوجية .

**1-3-3- نوع الصناعة التي تعمل بها المؤسسة :** حيث يجب معرفة إذا ما كانت الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة تقدم لها ميزة تنافسية من ناحية التكاليف وإن كانت ناتجة من عامل الخبرة أو الانتاج الكبير.

**2- نموذج مصفوفة BCG :** حيث ان المصفوفة تضع الأعمال في اربع خانات ، حيث أن كل نوع من الأنواع يكون له دور معين يلعبه في دورة الأعمال الكلية ، وعموما تتمثل هذه الخلايا الأربع في ما يلي <sup>1</sup> :

**2-1- علامات الاستفهام dilemme :** درجة النمو في النشاط عالية وحصصة المؤسسة في السوق منخفضة ، حيث أن المنتجات التي تكون في هذه الخانة في بداية دورة الحياة ومقدرته على توليد الأرباح ضعيفة لذا فهي تكون بحاجة إلى تمويل ، وتتسم الوحدات أو المنتجات في هذه الخانة بانخفاض المبيعات مقارنة بأكبر المنافسين لها في نفس النشاط مما يؤدي إلى انخفاض الأرباح ، حيث أن الاستفهام يعبر سواء عن التطور أو الترك أي سواء المؤسسة تواصل الاستثمار أو الخروج من ذلك . لذا من أحسن الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة هي استراتيجية التركيز ، استراتيجيات النمو والتوسع أو استراتيجية الانكماش والتصفية وذلك حسب امكانيات المؤسسة .

**2-2- النجوم (الوحدات او المنتجات الساطعة) STARS :** درجة النمو في النشاط عالية وحصصة المؤسسة في السوق عالية ، وهي تمثل عملية الانتقال بالمنتجات من خانة علامات الاستفهام إلى خانة النجوم ، حيث تتسم وحدات الأعمال أو المنتجات بمركز تنافسي قوي بجانب النمو العالي في السوق ما يسمح بتحقيق موقع الريادة والقيادة في السوق مقارنة مع المنافسين الآخرين . وتتصف خانة النجوم بارتفاع حجم المبيعات وتحقيق أرباح عالية جدا ، لذا المؤسسة عليها انفاق رؤوس أموال تماشيا مع معدلات نمو السوق ومواجهة المنافسين ، ومن الاستراتيجيات التي على المؤسسة اتباعها هي استراتيجية النمو والتوسع من اجل المحافظة على الريادة .

**2-3- الأبقار الحلوب (الوحدات أو المنتجات المدرة) VACHE A LAIT :** حصصة المؤسسة في السوق تكون عالية ودرجة النمو في النشاط منخفضة : وهي الأعمال في الأسواق ذات النمو السنوي المنخفض وهي في الغالب كانت في ما مضى في خانة النجوم ، حيث تمتلك حصص سوق كبيرة وإن الأعمال في هذه الخانة تولد أرباحا مرتفعة للمؤسسة وتتمتع بمركز تنافسي قوي ولكن النمو في النشاط منخفض ويتجه نحو التدهور ، لذا من الأحسن للمؤسسة المحافظة على وضعها هذا لأكثر وقت ممكن ، كما أن هذه الأخيرة لا يتعين عليها الاستثمار من أجل التوسع وذلك بسبب انخفاض معدل نمو السوق لذا ينبغي على المؤسسة اتباع استراتيجية تكون فيها الاستثمارات في مجالات متعددة

<sup>1</sup> خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 248-250.

جديدة أو أخرى مساعدة مثل استراتيجية التنوع أو استراتيجية تطوير المنتج . فضلا عن ذلك يتم تمويل أنشطة خانة علامات الاستفهام وخانة النجوم من الأموال المتولدة من خانة البقرة الحلوب .

**2-4- الكلب (الوحدات أو المنتجات المتعثرة) poids mort:** حصة المؤسسة في السوق منخفضة ودرجة النمو في النشاط منخفضة : وهي المؤسسات التي تتميز بحصص سوقية ضعيفة في أسواق ذات نمو بطيء حيث هناك امكانية للربح أو الخسارة في هذه الحالة. والمؤسسة في هذه الحالة غالبا ما تلجأ إلى اتباع استراتيجية الانكماش أو التصفية أو الحصاد.

### الشكل رقم (1.7): مصفوفة BCG

#### الحصة السوقية Part de Marché

نمو السوق Croissance Du marché	النجوم STARS	علامات الاستفهام dilemme
	الأبقار الحلوب VACHE A LAIT	المنتجات المتعثرة poids mort

Source : Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREC , P : 92.

**3- إعداد مصفوفة BCG:** ويتم إعداد المصفوفة وفقا لمجموعة من الخطوات والتي نوضحها كالتالي <sup>1</sup>:

$$3-1- \text{حساب الحصة السوقية لكل وحدة من الوحدات} = \frac{\text{مبيعات القسم}}{\text{مبيعات الصناعة}} * 100$$

$$3-2- \text{حساب الحصة السوقية لأكبر المنافسين} = \frac{\text{مبيعات أكبر منافس}}{\text{مبيعات الصناعة}} * 100$$

$$3-3- \text{حساب المركز التنافسي النسبي للوحدة} = \frac{\text{الحصة السوقية للقسم}}{\text{الحصة السوقية الأكبر}} * 100$$

**3-4- تمثيل المركز التنافسي النسبي على محور الفواصل (اعلاه 01 وأوسطه 0.5 وأدناه 00)**

**3-5- تحديد معدل نمو الصناعة لكل قسم من الأقسام أو لكل منتج ويتم تمثيل معدل نمو الصناعة على المحور الترتيب ويتراوح ما بين (-0.20 ، 0.20 ) ويعتبر 0 هو نقطة الوسط .**

**3-6- تقسيم المصفوفة إلى أربعة خلايا وهي : علامات الاستفهام ، النجوم ، الأبقار الحلوب والكلاب .**

<sup>1</sup> -محمد الصبري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 423-424.

**3-7-** يتم توزيع الأقسام أو المنتجات على خلايا المصفوفة وتمثيل كل قسم أو منتج بدائرة تتناسب مع حجم مبيعاته إلى المبيعات الكلية للمؤسسة ويظل بها جزء يعبر عن نسبة أرباح القسم أو المنتج إلى اجمالي أرباح المؤسسة وبالتالي يتم إعداد مصفوفة مجموعة بوسطن .

**3-8-** بعد إعداد المصفوفة تحدد الاستراتيجيات البديلة التي تناسب كل قسم أو منتج حسب الخلية التي جاء بها توزيعه

**4- المضايمين الاستراتيجية لمصفوفة BCG :** وتمثل في مايلي<sup>1</sup>:

- زيادة التدفقات النقدية من المنتجات التي تقع في مربع إدرار النقدية من أجل استخدامها في دعم وتطوير المنتجات التي تقع في مربع علامات الاستفهام للوصول إلى النجومية والهدف من ذلك على المدى البعيد هو تحويل موقع علامات الاستفهام إلى موقع النجومية ولا سميا عندما تمتلك المنتجات معدلات نمو عالية تساعدها للانتقال إلى النجومية؛
- عندما تعاني المنتجات في مربع علامات الاستفهام من ضعف أو أن التوقعات المستقبلية تكون غير مشجعة أو غير مؤكدة في الحصول على موارد نقدية فالاستراتيجية المناسبة والملائمة هي استراتيجية التصفية؛
- عندما تكون المنتجات في مركز تنافسي ضعيف فإنها تأخذ موقع الوضع المضطرب وهذا الوضع يشير إلى عدم وجود فرص استثمار الأموال لغرض النمو وإذا ما استمرت المؤسسة في الاستثمار فإنها قد تعرض نفسها إلى خسائر كبيرة جدا، لذا يبقى عليها الخروج من الصناعة التي تعمل فيها باستخدام استراتيجية التجرّد أو التصفية؛
- إذا ما عجزت المؤسسة عن توفير الموارد النقدية الكافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية فينبغي عليها اتباع استراتيجيات الاكتساب أو الاندماج لبناء محفظة متوازنة هذه الأخيرة التي تحتوي على النجومية وعلامات الاستفهام لتحقيق الربح كما تحتوي كذلك على أنشطة تدر لها الأرباح لدعم متطلبات الاستثمار في مواقع النجومية وعلامات الاستفهام<sup>2</sup> :

#### الجدول رقم (1.7): استراتيجيات مصفوفة BCG

الاستراتيجيات	مميزاتها	الخانة
التكامل الأفقي للأمام والخلف ، اختراق السوق وتطوير السوق ، تطوير المنتج ، إقامة مشروعات مشتركة .	هذه الوحدات في حاجة إلى موارد مالية عالية وتولد أرباحا منخفضة في نفس الوقت ، وفي هذه الحالة فإن المؤسسة عليها أن تقرر هل يتم بيعها أو يتم توجيه الاستثمار المكثف إليها وتطبيق نفس استراتيجيات النجوم	علامات الاستفهام
التكامل الأفقي للأمام والخلف ، اختراق السوق وتطوير السوق ، تطوير المنتج ، إقامة مشروعات مشتركة .	تتسم وحدات الأعمال في هذه الخلية بأنها أفضل فرص للربحية والنمو ، فهي بحاجة إلى استثمارات للحفاظ على تقوية مركزها .	النجوم
تطوير المنتج ، التنوع المركز .	الأنشطة في هذه الخلية تولد أرباحا مالية كثيرة حيث أنّها	الأبقار الحلوب

<sup>1</sup>- فاضل محمد القيسي وعلي حسون الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 469-470.

<sup>2</sup>- محمد الصبري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 514-515. بتصرف.



	تسيطر على حصة سوقية كبيرة ولكن أصبحت تعمل في صناعة ذات معدلات نمو منخفضة اليوم ويجب إدارتها بالشكل الذي يحافظ على مركزها القوي لأطول فترة زمنية ممكنة.	
الكلاب	وهي في مركز ضعيف	استراتيجية التصفية

المصدر : محمد الصيرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 514-515. بتصرف.

## 5- تقييم مصفوفة BCG : يتم من خلال تحديد مزايا وعيوب المصفوف كما يلي<sup>1</sup> :

### 5-1- المزايا : وتتمثل في مايلي :

- التركيز على الاهتمام بالمستلزمات الضرورية التي تساهم في خلق تدفقات نقدية لأنواع مختلفة من المنتجات من أجل تعظيم القيمة لحفظه أعمال المؤسسة ؛
- مساهمة المصفوفة في معرفة فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى منتجات أخرى ينبغي أن تضاف إلى محفظتها الحالية
- قدرة المصفوفة على تصنيف جميع المنتجات في مصفوفة واحدة تعتمد على بعدين رئيسيين هما معدل النمو في الصناعة والحصة السوقية النسبية مقسمة إلى أربع مربعات ، إذ يمثل كل مربع منتج ومقارنة أهمية هذه المنتجات بدرجة مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ككل ؛
- تساعد المصفوفة المؤسسة على اختيار الاستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو لتشمل مختلف المنتجات التي تشكل محفظة الاعمال في المؤسسة؛
- توجه الاهتمام إلى التدفقات النقدية وخصائص الاستثمار .

### 5-2- العيوب : وتتمثل في مايلي :

- المصفوفة تعتبر مصفوفة بسيطة جدا وذلك لاحتوائها على بعدين فقط في حين أنّ هناك عوامل أخرى مرتبط بهذين البعدين لا بد من أخذها بعين الاعتبار ؛
- تحديد مربعات المصفوفة على أساس مستويين مرتفع ومنخفض يهمل الأسواق ذات النمو المتوسط وكذلك يهمل المنتجات التي تكون حصتها السوقية متوسطة؛
- هناك مؤسسات تملك حصة سوقية منخفضة وقادرة على تحقيق ربحية عالية وتملك مركز تنافسي قوي . إلا أنّ المصفوفة لم تأخذ بعين الاعتبار ذلك حيث صنفت المصفوفة المؤسسات التي تكون بهذه المواصفات في المركز التنافسي الضعيف وتقع في مربع الوضع المضطرب . كما أنّ نمو الصناعة هو ليس العامل الوحيد لتحديد جاذبية الصناعة لأنّ هناك العديد من العوامل إضافة إلى النمو كالعوامل التكنولوجية وغيرها قادرة على تحديد شدة التنافس في الصناعة و جاذبيتها. مثال عن ذلك : شركة rolls royce ذات مركز تنافسي قوي بالرغم من أنّ حصتها السوقية ضعيفة إلا أنّ وفق لمصفوفة فقد صنفت في مربع الوضع المضطرب؛

<sup>1</sup> - فاضل محمد القيسي ، علي حسون الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 471-472. بتصرف

- الربط ما بين حصة السوق النسبية ومزايا التكلفة لا يمكن الأخذ به دائما حيث أنَّ العديد من المؤسسات تملك حصة سوقية منخفضة وتستخدم تكنولوجيا غير حديثة إلا أنَّها استطاعت أن تحقق تكلفة إنتاج منخفضة أعلى من تلك المؤسسات التي لديها حصة سوقية مرتفعة وتستخدم تكنولوجيا حديثة . مثال عن ذلك : شركة صناعة الحديد الأمريكية والمصنفة وفقا للمصنوفة في موقع الوضع المضطرب بسبب حصتها السوقية المنخفضة و استخدامها تكنولوجيا غير حديثة رغم أنَّ أدائها في الواقع أعلى من تلك المؤسسات التي صنفت في موقع النجوم نتيجة تمتعها بحصة سوقية عالية و استخدامها تكنولوجيا حديثة .

## 6- تطبيق

شركة happy kids ،شركة مختصة في إنتاج العديد من منتجات الأطفال حديثي الولادة و التي تتمثل في :الملابس ، الأحذية ،الحفاظات ،مستحضرات العناية والألعاب ،بدأت نشاطها سنة 2004م ،وكانت المعلومات المالية والتسويقية المتاحة عن الشركة خلال سنة 2017م كالآتي :

المنتج	المبيعات	الارباح	مبيعات الصناعة	مبيعات أكبر المنافسين	معدل النمو
الملابس	600000	100000	1500000	750000	20%
الأحذية	430000	50000	4000000	1000000	15%
الحفاظات	800000	200000	1600000	8000000	2%
مستحضرات العناية	200000	80000	1000000	4000000	25%-
الألعاب	50000	5000	200000	1000000	15%-
المجموع	2080000	435000			

المطلوب :

- حساب الحصة السوقية لكل منتج للشركة ؟
- حساب الحصة السوقية للشركة المنافسة ؟
- حساب المركز التنافسي؟
- اعداد مصفوفة BCG لشركة happy kids ؟
- تحليل المصفوفة ؟
- ماهي الاستراتيجيات المناسبة التي يمكن أن تعتمدها المؤسسة وفق وضعية منتجاتها في المصفوفة ؟

7- أسئلة تقييمية

1- ماهي الافتراضات التي بنيت عليها مصفوفة BCG ؟

.....

.....

.....

.....

.....

2- ماهي الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة عند كل وضعيات من وضعيات المصفوفة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

3- ماهي أهم مزايا وعيوب المصفوفة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

4- يتم إعداد مصفوفة BCG وفق بعدين: معدل نمو السوق والنصيب النسبي من السوق، اشرح ذلك ؟

.....

.....

.....

.....

.....

## الأعمال الموجهة رقم 08

### مصفوفة ماكينزي GE *GE McKinsey Matrix*

#### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (08)

- 1- إلمام الطالب بمختلف المعارف الأساسية حول المصفوفة ؛
- 2- تمكين الطالب من إعداد المصفوفة للمؤسسة .

#### عناصر الأعمال الموجهة (08)

- 1- تقديم مصفوفة ماكينزي GE؛
- 2- أبعاد مصفوفة ماكينزي GE ؛
- 3- مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي GE ؛
- 4- المضامين الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي GE ؛
- 5- تقييم مصفوفة ماكينزي GE؛
- 6- تطبيق ؛
- 7- أسئلة تقييمية .

مصنوفة تحليل الأعمال أو مصنوفة ماكينزي GE والتي تم وضعها من قبل شركة شركة Gneral electric عن طريق مكتب Mckinsey للاستشارات التابع لها . وهي أحد أهم الأدوات الاستراتيجية لتحليل المحفظة الاستثمارية التي تساعد المؤسسات على تحديد أولويات استثمارها من بين وحدات أعمالها وذلك بناء على بعدين أساسيين وهما :جاذبية الصناعة والمركز التنافسي لوحدات الأعمال ، حيث أنّ هذه المصنوفة عملت على تفادي نقاط الضعف التي ظهرت في نموذج مصنوفة بوسطن الاستشارية .

## 1- تقديم مصنوفة ماكينزي GE :

يعتبر نموذج ماكينزي النموذج الثاني المستخدم في تحليل المحفظة والنموذج الذي قدمته شركة جينيرال الكتريك لذلك فهو يعرف بالحروف الأولى من اسمها GE . وقد جاء هذا النموذج كتصحيح لعيوب النموذج الأول وتطوير له ، حيث يقوم هذا الأخير على تقييم درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال . ولا يستخدم مؤشر النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة وكذلك فهو لا يعتمد على حصة المؤسسة في السوق حيث يتم تقديم مستويات وسطى في عملية التقييم .

يضيف هذا النموذج مستفيدا من مصنوفة بوسطن مجموعة من العوامل الأخرى ليطلق عليها مصنوفة المحفظة ذات العوامل المتعددة ، حيث تنطلق فكرة هذه المحفظة من تفاعل بعدين رئيسيين هما جاذبية السوق وجوانب تمكن الأعمال تأخذ كل منها ثلاث مستويات ويقود تفاعلها إلى إنتاج تسعة خلايا (مواقف استراتيجية) ويتضمن كل بعد مجموعة عوامل .

إذ تتمثل عوامل جاذبية السوق بحجم السوق الكلي ومعدل نمو السوق السنوي وهامش الربح التاريخي وكثافة التنافس والمتطلبات التكنولوجية ومتطلبات الطاقة والتأثير البيئي ودرجة القبول الاجتماعي ،السياسي والقانوني ، في حين اشتملت جوانب تمكن الأعمال على :الحصة السوقية ،نمو الحصة ،نوعية المنتج ،سمعة العلامة ،شبكة التوزيع ،فعالية الترويج ،الطاقة الانتاجية ،الكفاءة الانتاجية ،كلف الوحدة ،مجھزي المواد ،أداء البحث والتطوير ،أفراد الادارة وتأخذ كل مجموعة من العوامل وزنا يساوي بمجموعة واحدة ويعطى تقدير لكل عامل فرعي فيهما يتراوح مداه (1-5) أما قيمة كل عامل فتستخرج وفق المعادلة : قيمة العامل × وزن العمل ضمن المجموعة × درجة تقديره .

فالمؤسسات تكون بحاجة إلى النطاق الذي تستطيع دخول أسواق جاذبة وتمتلك جوانب تمكن الأعمال المطلوبة للنجاح في هذه الأسواق ويكون مدى البعدين كما يأتي :

- **المحور الأفقي** : جوانب تمكن الأعمال بمدى يتراوح بين الأقوى ،الوسط والضعيف .
- **المحور العمودي** : جاذبية السوق بمدى يتراوح بين المرتفع ،الوسط والمنخفض .

وتستخدم المؤسسة هذه المصفوفة لأغراض معرفة مراكز الأعمال الحالية والتنبؤ بتلك المراكز مستقبلا عبر ثلاثة سنوات قادمة فما فوق سواء في مجال المبيعات، الطلب أم الأرباح.<sup>1</sup>

## 2- أبعاد مصفوفة ماكينزي GE :

قامت شركة جنرال الكتريك العالمية general electric وبالتعاون مع مجموعة ماكينزي للاستشارات meckinsy consulting group باستنباط مصفوفة باسم اشارة المرور (نسبة لاستخدامه الالوان الثلاث المستخدمة في اشارات مرور السيارات وذلك للتعبير عن موقف المؤسسة ) ويطلق عليها أحيانا مصفوفة جنرال الكتريك matrix of general electric.

وتم تصميم النموذج لتفادي الانتقادات الموجهة لنموذج BCG حيث أن نموذج إشارة المرور لا يعتمد على مستويين لتحديد معدل النمو وحصّة السوق كمؤشر وحيد لتحديد جاذبية الصناعة (كما الحال في نموذج BCG) بل أن النموذج يقدم مستويات وسطى للتقييم حيث يعتمد على بعدين أساسين هما درجة جاذبية الصناعة على المحور العمودي ودرجة جاذبية نشاط أعمال المؤسسة أو المركز التنافسي للمؤسسة على المحو الافقي .

**2-1- جاذبية النشاط:** ويمثل المحور الأفقي في المصفوفة ويتم تقدير هذه الجاذبية من خلال تحليل عناصر عديدة لقياس موقف نشاط المؤسسة منها :- حصّة النشاط او الوحدة في السوق ، - درجة الموسمية في منتجات النشاط او الوحدة ، - المهارات الفنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة ، - هيكل المنافسة وقوة المؤسسة التنافسية ، - تكلفة المواد الخام التي يجب استخدامه ، - منافسة السعريّة ودرجة استخدام المؤسسة لطاقتها الانتاجية المتاحة ويتم تحديد قوة النشاط عن طريق ثلاث خطوات هي :

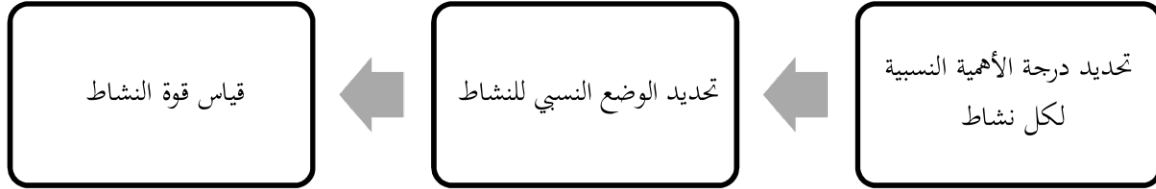
**2-1-1- الخطوة الأولى:** حيث يتم تحديد درجة الأهمية النسبية لكل عنصر من العناصر أعلاه المرتبطة بالنشاط محل الدراسة ويتم إعداد التقدير بواسطة الادارة العليا لامتلاكها الخبرة اللازمة لذلك باستخدام مقياس يتراوح بين 1-10 درجات .

**2-1-2- الخطوة الثانية :** وفي هذه الخطوة يتم تحديد الوضع النسبي للنشاط محل الدراسة مقارنة بكل عنصر من العناصر (درجة ارتباط النشاط ) ويتم اعطاء نفس فئة الدرجات من 1 الى 10 من خلال الادارة العليا أيضا حيث يتم إعطاء درجة عليا إذا كان للنشاط إضافة مقدرة للعنصر ودرجة دنيا في حالة حدوث العكس إذا لم توجد علاقة بين النشاط المقترح والعنصر .

<sup>1</sup> نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 175-176.

**2-1-3- الخطوة الثالثة :** وعند هذه المرحلة يتم ضرب درجة الأهمية النسبية لكل عنصر في ما يقابله من درجة الوضع النسبي للنشاط أو البديل ويتم جمع حصيلة الدرجات لكافة العناصر للحصول في النهاية على تقدير أو قياس لقوة نشاط محل الدراسة ليتم تصنيف النشاط في الاخير الى ثلاث مستويات (عال ، متوسط ، منخفض )

### الشكل رقم (1.8): خطوات تحديد قوة النشاط



المصدر : من إعداد الاستاذة بناء على ما سبق

**2-3- جاذبية الصناعة :** وهي تمثل المستوى العمودي للمصفوفة ، حيث يتم تقييم درجة جاذبية الصناعة التي ينتمي لها النشاط المقترح أو البديل بنفس الأسلوب الذي استخدم لتقدير قوة النشاط ، فقط أنّ عناصر جاذبية الصناعة تختلف عن عناصر قوة نشاط المؤسسة حيث أنّ جاذبية الصناعة والتي نجد منها : - حجم السوق (سوق الصناعة) ، - درجة الموسمية في الصناعة ، - هيكل وقوة المنافسة داخل الصناعة ، - درجة استخدام الطاقة المتاحة ، - ربحية الصناعة ومعدل الدوران ودرجة التمايز التكنولوجي بين الشركات التي تعمل في الصناعة . ويتم الحصول في النهاية على مستوى أو درجة جاذبية الصناعة عن طريق ضرب درجة الأهمية النسبية للعناصر بالنسبة للصناعة في درجة جاذبية الصناعة وتجميع حصيلة العناصر كلها ، ومن ثم يتم تصفية الصناعة التي ينتمي لها النشاط وفق الثلاث مستويات أيضا (عال ، متوسط ، منخفض) . وفي مايلي شرح أهم المصطلحات :

- **الأهمية النسبية لعنصر النشاط :** ونعني بها هنا إلى أي مدى يهتم السوق الحالي للنشاط البديل بهذا العنصر ، حيث تصنف هذه العناصر وفقا لدرجة الأهمية (1-10) ونفس الأمر ينطبق على الأهمية النسبية لعنصر الصناعة .

- **الوضع النسبي للنشاط أو الصناعة :** وهو تقدير نسبي لوضع المؤسسة اتجاه العنصر المعني ويتم تصنيف هذا الوضع من الرقم 1 الى 10 أيضا .

- **درجة جاذبية النشاط :** وهي حاصل ضرب الأهمية النسبية لعنصر النشاط في الوضع النسبي للنشاط وهو يعطي مؤشرا لدرجة جاذبية النشاط المقترح داخل الصناعة التي يتبع لها النشاط .

- **درجة جاذبية الصناعة :** وينتج من حاصل ضرب الأهمية النسبية لعنصر الصناعة في الوضع النسبي للصناعة وهي تعني إلى أي مدى تجتنب هذه الصناعة اهتمام صناع القرار مقارنة بالصناعات المختلفة والموجودة بالسوق وفقا لعناصر الجذب العشر إليها <sup>1</sup> .

<sup>1</sup> - حسن محمد احمد محمد مختار ، مرجع سبق ذكره، ص ص : 127-131.

إنَّ مصفوفة جنرال اليكتريك تساعد المؤسسة على فحص خياراتها الاستراتيجية وفق اعتبارات موضوعية، رغم أنَّ هناك بعض الاحكام الشخصية للإدارة فيما يخص الوزن النسبي للمعايير المعتمدة سواء في قوة الأعمال أو جاذبية الصناعة.<sup>1</sup>

### الشكل رقم (2.8): مصفوفة GE

		جاذبية الصناعة (secteur) Attractivité de l'industrie		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
قوة المؤسسة Force de L'entreprise (atouts)	قوية	الاستثمار و النمو Investissement et croissance	النمو الانتقائي croissance Sélectivité	الانتقائية Sélectivité
	متوسطة	النمو الانتقائي croissance Sélectivité	الانتقائية Sélectivité	التصفية /الترك Recolter/Partir
	ضعيفة	الانتقائية Sélectivité	التصفية /الترك Recolter/Partir	التصفية /الترك Recolter/Partir

Source : Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREC , P : 101.

### 3- مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي GE:

- تعتمد مصفوفة ماكينزي على تقويم بعدين رئيسيين وهما : جاذبية الصناعة والمركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المؤسسة . حيث أنَّ هذا النموذج لا يستخدم فقط معدل النمو كمؤشر وحيد لتحديد درجة جاذبية الصناعة كما في مصفوفة BCG ؛
- النموذج لا يعتمد فقط على حصة الصناعة في السوق ، حيث نجد أنَّ كل من البعدين مقسم إلى ثلاثة مستويات : عال ، متوسط ومنخفض ، مما نتج عن ذلك تسع مربعات أساسية في المصفوفة وكل مربع يمثل وحدة أعمال أو منتج معين في المؤسسة حيث يتحدد موقع هذه الأخيرة في احتلاله أحد المربعات المصفوفة على مجموعة من نقاط التقويم التي تحصل عليها وحدة الأعمال أو المنتج . وتعتبر الدوائر الموجودة داخل المربع عن حجم مبيعات الصناعة الكلية لوحدة الأعمال أو المنتج وتشير الأجزاء المضللة داخل كل دائرة إلى حصة السوق لوحدة الأعمال ؛
- اختلاف الاستراتيجيات المتبعة حسب كل مربع ؛
- توضح مصفوفة مكينزي وجود ثلاث وحدات أعمال أو منتجات تقع في ثلاث مربعات تمثل الفائزين نظرا لاملاكهم درجات عالية لكل من بعدي جاذبية الصناعة وقوة أعمال المركز التنافسي ، أو تلك التي تقع على درجة عالية لواحدة من البعدين ودرجة متوسطة على البعد الثاني ، فالاحتياز الاستراتيجي الملائم هي استراتيجيات النمو والتوسع ؛

<sup>1</sup> - خالد محمد بني حمدان ، مرجع سبق ذكره ، ص : 254.



- تحتوي المصفوفة أيضا على علامات الاستفهام كمصفوفة BCG حيث تعني علامات الاستفهام من ضعف في المركز التنافسي في صناعة جذابة جدا، ويكون الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة أما اتباع إحدى استراتيجيات النمو والدخل وفي استثمارات جديدة أو منتجات جديدة لتمويل هذا الموقع ليصبح ضمن الفائزين أو اختيار استراتيجية التجرّد للاستفادة من العوائد المتحققة جراء ذلك ؛

- هناك مربع واحد وصف وحدة الأعمال أو النشاط بمنتهي الأرباح وهو شبيه بمربع إدرار النقدية في مصفوفة BCG إذ تمتلك تلك المنتجات أو وحدات الأعمال الاستراتيجية مركز تنافسي قوي لأعمالها في صناعة غير جذابة؛  
- تشتمل المصفوفة على مربع واحد يمثل وحدات الأعمال أو المنتجات ذات الجاذبية الصناعية المتوسطة وقوة الأعمال المتوسطة حيث أنّ هذه المنتجات أو الوحدات لا يمكنها توليد القوة ولكن بنفس الوقت ليست ضعيفة ؛  
- تتضمن المصفوفة ثلاث وحدات أعمال أو منتجات احتلت ثلاث مربعات تمثلت بالخاسرين نتيجة وقوعها في مستويات منخفضة في جاذبية الصناعة وفي قوة الأعمال أو حصولها على مستوى متوسط على أحد الأبعاد ومستوى ضعيف على البعد الثاني . حيث أنّ تلك الوحدات والأنشطة تتطلب التصفية التدريجية للاستفادة من تفعيل بعض الأنشطة المتبقية وتحويلها إلى مواقع أفضل أو اختيار استراتيجية التصفية الكلية لانقاذ ما يمكن انقاذه .<sup>1</sup>

#### 4- المضايمين الاستراتيجية لمصفوفة ماكينزي GE :

تتمثل الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها بناء على المصفوفة في ما يلي<sup>2</sup> :

4-1- **استراتيجيات الانكماش** : كاستراتيجية التخفيض أو استراتيجية التحول أو التصفية لوحدات الأعمال التي تقع في موقع الخاسرين .

4-2- **استراتيجيات النمو والتوسع** : تتبنى المنظمات او وحدات الاعمال التي تحتل موقع الفائزين إحدى التي تركز على توجيه الموارد نحو تحقيق نمو عال وأقصى أرباح ممكنة .

4-3- **استراتيجية التكفل بالتمويل** : ضرورة الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني بتمويل هذا الموقع وتحويله الى موقع الفائزين وفي حالة عدم توفر مستلزمات التمويل لتحويله إلى موقع الفائزين قد ينتقل بمرور الوقت إلى موقع الخاسرين . كما لا بد من ضرورة الاهتمام بموقع منتجي الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لتوليد الربحية التي يمكن استثمارها في دعم مواقع الفائزين وموقع علامات الاستفهام .

4-4- **استراتيجية الدعم** : يجب على المؤسسة أن تحاول دعم الأعمال ذات الجاذبية الصناعية ومركز صناعي متوسط لكي تنتقل إلى موقع الفائزين أو منتجي الأرباح .

#### 5- تقييم مصفوفة ماكينزي GE :

5-1- **نقاط القوة** : وتتمثل في مايلي :

<sup>1</sup> - مرجع سابق ، ص ص : 476-477.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص ص : 477-478.

- ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو منتجات الأعمال على المحورين الأفقي والعمودي بدلا من الاقتصار على عاملي معدل النمو في السوق والحصة السوقية مثل مصفوفة BCG ؛

- تسمح مصفوفة ماكينزي بالتحليل الأكثر تفصيلا حيث قسمت الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربعة مواقع ؛

- تناسب الدوائر الممثلة لوحدات الأعمال مع بعضها كالنسبة بين حجم الطلب الكلي للسوق في كل منها ، بدلا من حجم مبيعات كل منها وتمثلت الحصة السوقية لكل وحدة أعمال معينة من الدائرة الممثلة لحجم الطلب الكلي للصناعة<sup>1</sup>.

## 5-2- نقاط الضعف: وتمثل في مايلي :

- لا توضح المصفوفة طبيعة الاستراتيجية الملائمة لوحدات الأعمال التي تقع في كل مربع وكذلك لم يوضح النموذج كيفية تطبيق الاستراتيجية التي يتم اختيارها ؛

- احتواء النموذج على تسعة مربعات لتصنيف وحدات الأعمال مما يتطلب البحث عن العديد من العوامل التي تسهم في تحديد الموقف الاستراتيجي لتلك الوحدات ومن ثم قد يؤدي ذلك إلى مؤشرات متعددة الأبعاد المستخدمة في المصفوفة ؛

- إنَّ عملية تقويم العوامل واعطاء درجات تمثل أهمية كل عامل أو اعطاءه الوزن النسبي غير موضوعية لأنها تعتمد على تقدير من يقوم بعملية التقويم ؛

- لا تحتوي المصفوفة على المنتجات الجديدة ولا تأخذ في الاعتبار التغيرات التي قد تحدث في البيئة أثناء عملية التقويم أو التغيير الذي قد يحدث في المستقبل<sup>2</sup>؛

- لم يوضح طبيعة الاستراتيجية الملائمة للوحدات أو الأنشطة التي تقع في كل قطاع ولم يوضح كذلك كيف يمكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ الفعلي ؛

- عملية التصنيف تتوقف على عوامل موضوعية كالموسمية ، حجم السوق وشدة المنافسة ، إلا أنَّ أهمية التصنيف تتوقف على تقدير من يقوم بالتقييم وبالتالي فإنَّها قد تخضع إلى حالة من عدم الموضوعية في التقييم ؛

- النموذج لا يعبر إلا عن وضع النشاط أو الوحدة خطة التقييم وذلك في علاقتها بالصناعة ككل . أما التغيير الذي يحدث في البيئة الصناعية أثناء عملية التقييم أو التغيير المتوقع حدوثه بعد التقييم لا يؤخذ في الحسبان طبيعة التعامل مع هذين النموذجين والذي قد يؤدي إلى ظهور صورة غير سليمة لدى الإدارة عن أنشطة المؤسسة أو وحداتها الاستراتيجية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فاضل احمد القيسي وعلي حسني الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 478

<sup>2</sup> - المرجع نفسه ، ص : 479

<sup>3</sup> - المرجع نفسه ، ص : 438-439.

## 6- تطبيق

شركة HERO، تأسست سنة 2003م، وهي شركة مختصة في إنتاج العديد من المنتجات الرياضية والمتمثلة في : الملابس الرياضية ، الأحذية الرياضية ،الأجهزة الرياضية ، الحقائب الرياضية والكرات الرياضية ، حيث كانت المعلومات الخاصة بكل وحدة إنتاج لسنة 2019م كالآتي :

المنتج	المبيعات (دج)	الارباح (دج)	درجة تقييم العوامل الداخلية	درجة تقييم العوامل الخارجية
الأحذية الرياضية	4200000	470000	3.8	3.5
الملابس الرياضية	6000000	330000	2.5	3.8
الكرات الرياضية	3000000	90000	1.8	2.5
الحقائب الرياضية	3000000	400000	3.9	2.8
الاجهزة الرياضية	4000000	500000	2.3	1.7
المجموع	20200000	1790000		

المطلوب :

- حساب نسبة مساهمة مبيعات كل منتج من المبيعات الاجمالية للشركة ؟
- حساب مساهمة ربح كل منتج من الربح الاجمالي للشركة ؟
- إعداد مصفوفة ماكينزي مع توزيع المنتجات على خلايا المصفوفة ؟
- تحليل المصفوفة ؟
- تحديد الاستراتيجيات المناسبة لكل منتج ؟

7- أسئلة تقييمية

1- أكمل الجدول التالي بتحديد أهم الفروقات بين مصفوفة BCG ومصفوفة GE .

GE	BCG	
.....	.....	مجال الاستخدام
.....	.....	الاستراتيجيات
.....	.....	المزايا
.....	.....	العيوب

2- على أي أساس يتم تقدير درجة جاذبية السوق؟

.....

.....

.....

.....

3- كيف يتم تحديد قوة النشاط؟

.....

.....

.....

.....

4- ما هي الاضافات التي أضافتها مصفوفة GE مقارنة بمصفوفة BCG؟

.....

.....

.....

.....

.....

## الأعمال الموجهة رقم 09

### مصفوفة ADL *Arthur D Little matrix*

#### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (09)

- 1- إلمام الطالب بمختلف المفاهيم الأساسية حول المصفوفة ؛
- 2- تمكين الطالب من إعداد المصفوفة للمؤسسة.

#### عناصر الأعمال الموجهة (09)

- 1- تقديم مصفوفة ADL ؛
- 2- مجالات مصفوفة ADL ؛
- 3- العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL؛
- 4- تقييم مصفوفة ADL ؛
- 5- تطبيق؛
- 6- أسئلة تقويمية.

تلعب مصفوفة ADL دورا مهما في تبيان المكانة الاستراتيجية لوحدة الاعمال ، كما تسهم في ادارة المحافظ الاستثمارية القائمة على دورة حياة المنتج ، حيث أنّ له عدة نقاط مشتركة مع نموذج BCG. أهمها تقسيم حافظة الأوراق إلى مجالات أنشطة استراتيجية، ومعرفة الوضعية التنافسية للنشاط وتقدير الانعكاسات المالية للوضعية الموجودة أو المتحصل عليها.

## 1- تقديم مصفوفة Arther D Little (ADL) :

سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو . Arther D Little. ويستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة لإيجاد إستراتيجية المحفظة ، وهو يقوم على بعدين هما : دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة .

**1-1- دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط) :** يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، والنضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع. ويقاس بمؤشرات عديدة أهمها :

- معدل النمو : يبدأ بمستويات مرتفعة لتتناقص تدريجيا ؛
- إمكانيات النمو تكون كبيرة في المراحل الأولى من دورة الحياة ؛
- تشكيلة المنتجات: تبدأ ضيقة لتتسع مع التقدم في مراحل الحياة؛
- عدد المنافسين: يتوقف هذا المؤشر على طبيعة التكنولوجيا؛
- توزيع الحصص السوقية في السوق: تكون في البداية مجزأة ومتشعبة لترتكز وتنمو مع تطور المنتج؛
- استقرار الحصص يكون عشوائيا في البداية ليتجوز بعد ذلك نحو الانتظام؛
- استقرار عدد الزبائن: يتناسب مع نمو الحصص واستقرارها ؛
- تسهيلات دخول القطاع: تكون إمكانيات دخول السوق صعبة مع اتجاه نحو النضج ؛
- التكنولوجيا: تكون في البداية صعبة التحكم وسريعة لتتجه بدورها إلى الثبات مع اتجاه القطاع إلى النضج.

**1-2- الوضعية التنافسية :** وهي تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها<sup>1</sup>. وترتبط بالعوامل الداخلية الوظائف التي تحقق القيمة، وتقييم هذه الوضعية انطلاقا من قوى المؤسسة المحددة على ضوء عوامل النجاح في مختلف مجالات النشاط الاستراتيجي : تمويل، إنتاج، وتسويق وبعد تقييم هذه العوامل بمؤشرات كمية ومقارنتها مع المنافسين نتوصل إلى تقييم الوضعية التنافسية للمؤسسة على سلم من خمس درجات هي : مهيمنة، قوية، مرضية، غير مرضية، هامشية.

<sup>1</sup> بالاعتماد على : - براهيم حياة ، مساهمة في تطبيق أسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية : دراسة حالة مؤسسة كوندور للإلكترونيات برج بوعريش ، مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة ، 2007 ، ص ص : 66-67.

- صولح سماح ، محاضرات تشخيص مؤسسة ، سنة أولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة جامعة بسكرة ، 2016-2017 ، ص ص : 133-135.

يتكون هذا النموذج من مصفوفة تنجز إلى خمس أسطر وأربع أعمدة، يمثل المحور الأفقي فيها الوضعية التنافسية، أما المحور العمودي فيمثل درجة نضج النشاط، حيث تقاس الوضعية التنافسية بعدة معايير أهمها الفعالية في التوزيع، حصة السوق، أما درجة نضج النشاط فتقاس من خلال دورة حياة المنتج .

وما يميز هذا التحليل أنه أضاف الوضع التنافسي للمؤسسة إلى مراحل حياة المنتج، حيث أخذ في الحسبان تأثير المحيط التنافسي على سلوك التكاليف عبر مراحل حياة المنتج؛ حيث نجد أنه كلما كانت الوضعية التنافسية قوية، كلما أدى ذلك إلى زيادة قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف، بغض النظر عن مرحلة حياة المنتج أو النشاط.

## 2- مجالات مصفوفة ADL :

ومن خلال الشكل رقم (1.9) يتبين أن المصفوفة مقسمة إلى أربع مجالات تتسم كل منها بما يلي :

**2-1- مجال النمو الطبيعي:** تتمتع المؤسسة من خلالها بقدرات تنافسية جيدة، كما أن النمو هنا يكون في جميع الأسواق وبعض الأسواق التي هي في بداية حياتها؛

**2-2- مجال النمو الانتقائي (الاختياري) :** تنافسية المؤسسة تكون الأفضل وتطور السوق يمكن التنبؤ به، كما أن أخطار المؤسسة جد متدنية وهنا يتوجب ضرورة التركيز على النشاطات المفضلة والمربحة؛

**2-3- مجال إعادة التقييم:** تتمتع المؤسسة في هذا المجال بتنافسية ضعيفة أو غير مقبولة لكن من المهم زيادة الحصة السوقية وخاصة تلك التي تعرف نموا ضعيفا مقارنة بالمنافسين المتواجدين في ميدان التنافس، كما يتوجب ضرورة التركيز على الكفاءات لزيادة النمو؛

**2-4- مجال التخلي أو الانسحاب:** وحسب هذا المجال فإنه لا توجد للمؤسسة بوادر جيدة فهي لا تتمتع بتنافسية كما أن القطاع يشهد تراجعا ويفقد جاذبيته، بالإضافة إلى كون المؤسسة تواجه خطر ارتفاع التكلفة مقارنة بالعوائد المتوقعة، وبالتالي يتوجب التخلي أو الانسحاب من السوق. وعموما يمكن تلخيص استراتيجيات المصفوفة فيما يلي :

### الجدول رقم (1.9): استراتيجيات مصفوفة ADL

نضج السوق	طبيعة الاستراتيجية	موضوع الاستراتيجية	مثال
الانطلاق النمو	التجديد	المنتج	- التجديد التكنولوجي، - شراء براءات الاختراع
النمو	التطوير	التوزيع، صورة المنتج	- تطوير القدرات الانتاجية، - البحث عن أسواق جديدة
النضج	التعظيم	التكاليف	- الاندماج العمودي نحو الأعلى أو الأسفل - تدويل التشكيلة للمنتجات وتداول الإنتاج
التدهور	الترشيد	التكاليف	- التخلي عن بعض الأسواق أو المنتجات

المصدر: بن قارة أمينة، أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر، 2009/2008،

وتوضح مصفوفة الـ ADL أنه كلما كانت الوضعية التنافسية قوية كلما تحكمت المؤسسة بشكل فعال احتياجاتها المرتبطة بنتائجها، وكلما اتجهت الوضعية التنافسية نحو التدهور كلما زاد احتمال ضغط الاحتياجات ومشاكل الخزينة، لذلك يبقى على المسيرين أخذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بدورة حياة المنتج المشار إليها سابقا مع الأخذ بعين الاعتبار عوامل المحيط أو البيئة التنافسية للمؤسسة كاتخاذ قرارات الاندماج، النمو، التصفية، دخول أسواق المال، فتح رأس المال وبيع الأصول... الخ<sup>1</sup>.

### الشكل رقم (1.9) : مصفوفة ADL

		المركز التنافسي Position concurrentielle		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
جاذبية الصناعة Atractivité de L'industrie	قوية	Engagement ارتباط	انتقائية Selectivité	فك الارتباط Desengagement
	متوسطة			
	ضعيفة			

Source : Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREC , P :103.

3- العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية في مصفوفة ADL : أما العلاقة بين المردودية والوضعية التنافسية فيحدددها ADL في الشكل الموالي :

### الشكل رقم (2.9) : الوضعيات المالية في مصفوفة ADL

		درجة تضج النشاط أو المهنة			
		الإطلاق	النمو	التضج	الزوال
الخطر التنافسي	مسيطر	مردودية قوية + احتياجات استثمارية قوية = تمويل ذاتي	مردودية قوية + احتياجات استثمارية ضعيفة = فائض السيولة	المردودية	
	قوية				
	مرضية	ضعف المردودية + احتياجات استثمارية قوية = عجز في السيولة	ضعف المردودية + احتياجات استثمارية ضعيفة = تمويل ذاتي		
	غير مرضية				
هامشية					
		الإحتياجات المالية وأخطار القطاع			

المصادر : صولح سماح ، مرجع سبق ذكره ، ص : 137

<sup>1</sup> - بن الدين احمد ، المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية : دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر ، اطروحة دكتوراه ، جامعة تلمسان ، 2012/2013 . ص : 87



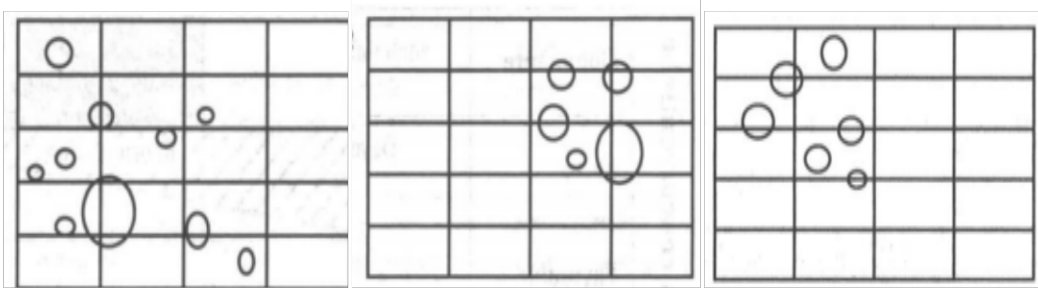
تسعى مصفوفة ADL إلى تحقيق عائداً مرضية مع الحفاظ على سلامة مقبولة في السوق في ظل معياري الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة) ودرجة نضج المهنة (جاذبية القطاع)، وتظهر ثلاثة أمثلة من هذه المصفوفة أدناه:

- **المحفظة 01 : شابة وتنافسية :** تتميز الأنشطة فيها بالنمو والربحية الممتازة نظراً إلى تنافسيتها الجيدة وهنا يفترض أن يكون تمويل ذاتي، رغم أن الأنشطة الناضجة تعتبر عائداً حالياً؛

- **المحفظة 02 : ناضجة وقادرة على المنافسة:** قوية الربحية، ولديها فائض في السيولة ولا تخفي آفاق النمو؛

- **المحفظة 03 :** توضح مناطق عديدة من النشاط الاستراتيجي في وضع دقيق وحساس، وعليه فالمؤسسة في هذه الحالة سوف تنظر في تصفية بعض الأنشطة غير الملائمة لتعزيز مجالات النشاط الاستراتيجي التي هي في موقف ملائم.

### الشكل رقم (3.9): المحفظة 01 ، المحفظة 02 و المحفظة 03



المصدر : صولح سماح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 138-139

**4- تقييم مصفوفة ADL:** على قدر أهمية الطرح الذي تقدمه المصفوفة خصوصاً من حيث التكفل بأهم العوامل التي قد تؤثر على وضعية كل مجال نشاط استراتيجي بالمؤسسة إلا أنها بالعدد الهائل من المعلومات التي تتطلبها خصوصاً عن المنافسين فهي تواجه صعوبات كبيرة عند تطبيقها مما يقلل من أهميتها. كما أن المصفوفة تعتبر المنتجات التي تتجه نحو النضج بالواعدة وهو ما لا يكون بالضرورة.<sup>1</sup>

### 5- تطبيق

أكمل الجدول التالي :

وحدة التحليل	اكتشاف التغيرات الاستراتيجية	تقييم المنافسة	التحكم في عملية التخطيط	المتغيرات المستخدمة	
.....	.....	.....	.....	.....	مصفوفة ADL
.....	.....	.....	.....	.....	مصفوفة BCG
.....	.....	.....	.....	.....	مصفوفة ماكينزي GE

<sup>1</sup> - صولح سماح ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 137-139.

## 6- أسئلة تقييمية

1- مصفوفة ADL مقسمة إلى أربع مجالات ، اذكرها بشرح موجز؟

.....

.....

.....

.....

2- ماهي الاضافات التي جاءت بها مصفوفة ADL مقارنة بكل من مصفوفة BCG ومصفوفة GE؟

.....

.....

.....

3- أجب بصحيح أو خطأ مع التبرير :

• تقوم مصفوفة على بعدين جاذبية النشاط و الوضع التنافسي .صحيح / خطأ

التبرير:

• تمر دورة حياة المنتج بثلاث مراحل وهي الانطلاق ،النمو والندهور .صحيح / خطأ

التبرير:

• تقاس الوضعية التنافسية بع الفعالية في التوزيعو حصة السوق .صحيح / خطأ

التبرير:

• تقاس درجة نضج النشاط من خلال دورة حياة المنتج .صحيح / خطأ

التبرير:

• كلما كانت الوضعية التنافسية ضعيفة ، كلما نقصت قدرة المؤسسة على التحكم في التكاليف . .صحيح / خطأ

التبرير:

4- ماهي الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة في مصفوفة ADL؟

.....

.....

.....

## الأعمال الموجهة رقم 10

### سلسلة القيمة *Value Chain*

#### الأهداف المتوخاة من الأعمال الموجهة (10)

- 1- اكتساب الطالب للمعارف الأساسية حول سلسلة القيمة ؛
- 2- تمكين الطالب من التفرقة بين أنشطة سلاسل القيمة ؛
- 3- تمكين الطالب من إعداد سلسلة القيمة لأي مؤسسة .

#### عناصر الأعمال الموجهة (10)

- 1- تقديم سلسلة القيمة؛
- 2- أهمية سلسلة القيمة ؛
- 3- أهداف سلسلة القيمة ؛
- 4- أنشطة سلسلة القيمة؛
- 5- عيوب سلسلة القيمة؛
- 6- تطبيق؛
- 7- أسئلة تقييمية .

إنَّ التغيرات المستمرة لبيئة المؤسسة خلقت لها العديد من التحديات ومن أهمها السعي المستمر لتعظيم القيمة والذي يضمن بقاءها وإنَّ ذلك لا يتحقق إلا من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة لخلق القيمة ،هذه الأخيرة التي ترتبط بمجموع من الخطوات المتتالية في عملية الانتاج حتى يصل المنتج إلى المستهلك النهائي ،حيث أنَّ إضافة القيمة تتم في كل خطوة من هذه الخطوات.وتعتبر سلسلة القيمة أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تمكن من تحليل أنشطة المؤسسة ومدى مساهمتها في خلق القيمة وذلك من خلال التحكم التام في الأنشطة التي تخلق القيمة .

## 1- تعريف سلسلة القيمة value chain :

تعرف سلسلة القيمة على أنَّها : " الهيكل الذي تستعمله المؤسسة وذلك لفهم مواقع تكاليفها والتعرف على أدوات متعددة تستعملها لتنفيذ الاستراتيجية"<sup>1</sup>

وتعرف كذلك على أنَّها : "مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج"<sup>2</sup> إنَّ تحليل سلسلة القيمة يبين لنا أنَّ المؤسسة ماهي إلا تفاعلات متعاقبة لنشاطات تهدف الى ايجاد القيمة ،هذه الأخيرة ووفقا ل porter هي المبلغ الذي يرغب المشترون أن يدفعوه للشركة مقابل السلع أو الخدمات التي تقدمها لهم ،حيث أنَّ هذه القيمة نتجت عن سلسلة من العمليات التي تتم بموجبها تحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات ) .فالمؤسسة تضع أسعارا لمخرجاتها ومن المفروض أن يزيد سعر الوحدة الواحدة من المخرجات على كلفتها واستنادا إلى ذلك يمكن أن تعد المؤسسة ذات ربحية إذا زادت القيم التي تستلمها من المشتريين على الكلفة الكلية لانتاج سلعتها وخدماتها . وإنَّ ايجاد القيمة للمشتريين والتي تزيد على كلفة الانتاج هي الفكرة الرئيسية في تحليل الميزة التنافسية للشركة . إنَّ تحليل القيمة يعد تحليلا محاسبيا من خلال إلقاء الضوء على القيمة المضافة الناتجة عن كل خطوة من خطوات عمليات التصنيع المعقدة وذلك لمعرفة أين يمكن التقليل من التكاليف وأين يمكن زيادة القيمة ،هذا ما يساعد على تحديد كل مجموعة من الأنشطة على حدة وأيضا تحديد مقدار القيمة المضافة لكل مجموعة من الأنشطة وربط ذلك بتحليل الميزة التنافسية للشركة<sup>3</sup> .

## 2- أهداف سلسلة القيمة : تتمثل أهداف سلسلة القيمة في ما يلي :

- إنتاج المنتج من خلال تكامل الأنشطة داخل المؤسسة وبالتعاون مع الأطراف الأخرى؛  
- إدارة وربط نشاطات السلسلة الكلية من تجهيز المواد الأولية إلى المستخدمين النهائيين بهدف زيادة مصلحة كل الأطراف العاملة مع المؤسسة ؛

<sup>1</sup> - Michael A. Hitt & others , strategic management , 4<sup>th</sup> ed, south – western college publishing, USA, 2001  
P: 220

<sup>2</sup>-عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17 ،عدد2 ، جامعة جنوب الوادي، مصر، 2003، ص:139.

<sup>3</sup>- فاضل الحمدي القشي ، علي حسين الطائي ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 194-195.

- تطوير سلاسل قيمة تنافسية للحصول على نتائج إيجابية من خلال تعظيم قيمة المؤسسات المشتركة ضمن السلسلة الكلية .

- اتخاذ القرارات التي تساعد على إنجاز النشاطات المنتجة من خلال إعداد منهاج عمل مشترك للعمل مع المجهزين والزبائن، وتحديد الجهات التي سيتم العمل معها بشكل متواصل عن طريق تنظيم عمليات ذات أنشطة فعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات لدعم العلاقات بين الأطراف المترابطة ضمن السلسلة <sup>1</sup>.

### 3- أهمية سلسلة القيمة:

- تسهيل عمل المؤسسة في تحديد نقاط القوة والضعف من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة وتطوير أعمالها ؛
- المساعدة في تخفيض التكاليف ؛
- مساعدة المؤسسة على ترتيب أداءها من خلال الاعتماد على طريقة نظامية في تقسيم أنشطة المؤسسة ؛
- مساعدة المؤسسة في تحديد مؤشرات الاداء لأنظمة المعلومات الادارية في المؤسسة <sup>2</sup>؛

### 4- أنشطة سلسلة القيمة :

**4-1- الأنشطة الأولية (الرئيسية )** :وهي مجموعة الأنشطة التي تؤدي إلى التشكيل المادي للمنتج أو الخدمة وتتضمن ما يلي :

**4-1-1- الامدادات الداخلية اللوجستية** :وتتمثل في كل النشاطات المتعلقة باستلام المواد وتنظيمها وتخزينها ومناولتها وكافة عناصر المدخلات للنظام الانتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن ونظام مراقبة المخزون ويتم تقييم هذه الأنشطة الفرعية لتحديد نواحي القوة والضعف فيها .

**4-1-2- العمليات** :وتشمل كل النشاطات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات وتتضمن أنشطة المكننة و التصميم والتعبئة والتغليف والصيانة والرقابة على الجودة والخدمات الانتاجية .

**4-1-3- الامدادات الخارجية اللوجستية** : أي التوزيع المادي وتتضمن كل الأنشطة المتعلقة بجمع وتخزين وتوزيع منتجات المؤسسة على المستهلكين وكل الأنشطة المتعلقة بنقل البضاعة من أماكن انتاجها الى مراكز استهلاكها أما إذا كانت منتجات المؤسسة عبارة عن خدمات فإنّ هذه الامدادات تتعلق بالترتيبات اللازمة التي تقوم بها المؤسسة لجلب المستهلكين إلى الخدمة إذا كانت هذه الخدمة مرتبطة بالمكان ولايمكن نقلها إلى المستهلك .وذلك يتم وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

<sup>1</sup> - Gereffi, G, International trade & Industrial up grading in the apparel commodity chain , journal of international Economie, vol 48, no 1, 1999, P: 9

<sup>2</sup> - Kaplan , R., & Atkinson A., Advanced Management Accounting , Hall , Inc., U.S.A., 1998 . P: 9 .

**4-1-4- التسويق والبيع:** هي الوسائل التي تستعملها المؤسسة والتي بواسطتها يمكن للمستهلك أن يكون عارفاً بالبضاعة أو الخدمة وقادراً على شرائها وتتضمن هذه الأنشطة إدارة البيع، الاعلان، والترويج وطرائق التوزيع وسياسة الأسعار .

**4-1-5- الخدمة :** وهي الأنشطة المتعلقة بالمنتج، الصيانة، الاصلاح وتوفير أو بيع قطع الغيار والتدريب... الخ.<sup>1</sup> أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع.

**4-2- الأنشطة المساعدة (الثانوية):** وهي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بشكل الذي يدعم و يسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار وتشمل هذه الأنشطة ما يلي :

**4-2-1- المشتريات:** وهي العمليات التي تقوم بها المؤسسة للحصول على الموارد التي تعتمد على مدخلات للأنشطة الرئيسية والتي تتمثل في المواد الأولية، الأجهزة، المعدات وقطع الغيار وضمان تدفقها بالكميات والأوقات الملائمة .

**4-2-2- التطور التكنولوجي:** يرتبط التطور التكنولوجي بجميع الأنشطة كافة التي تهدف إلى تحسين طرائق الانتاج بما يتلاءم ومقاييس الجودة الشاملة سواء تعلق بتصميم المنتج وتحسينه وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة .

**4-2-3- إدارة الموارد البشرية:** تتضمن كل الأنشطة الفرعية مثل الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية والحوافز وتقويم الأداء .

**4-2-4- البنية الأساسية التحتية والخدمات المساعدة :** وتتمثل في أنظمة التخطيط والمالية والسيطرة النوعية و إدارة المعلومات حيث أن كل ذلك جد مهم لزيادة الانجاز في الأنشطة الرئيسية للمؤسسة كما تتضمن البنية الأساسية البناء التنظيمي واستمرار عمل المؤسسة وصيانة وتحسين ثقافة المؤسسة .

**4-2-5- التجهيزات :** وهو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات وضمان تدفقها إلى المؤسسة .

وتشترك أغلب الصناعات بإحدى الخصائص الأساسية وهي من النادر جداً أن نجد مؤسسة منفردة تأخذ بعين الاعتبار جميع أنشطة القيمة من تصميم المنتج إلى توزيعه إلى المستهلك النهائي . وغالبا ما يحدث خلق القيمة عبر سلاسل التجهيز والتوزيع<sup>2</sup> . ويتم إعداد سلسلة القيمة بإتباع الخطوات التالية :

<sup>1</sup>-بالاعتماد على : - نعمت عباس الحفاجي مرجع سبق ذكره ، ص ص : 196-198.

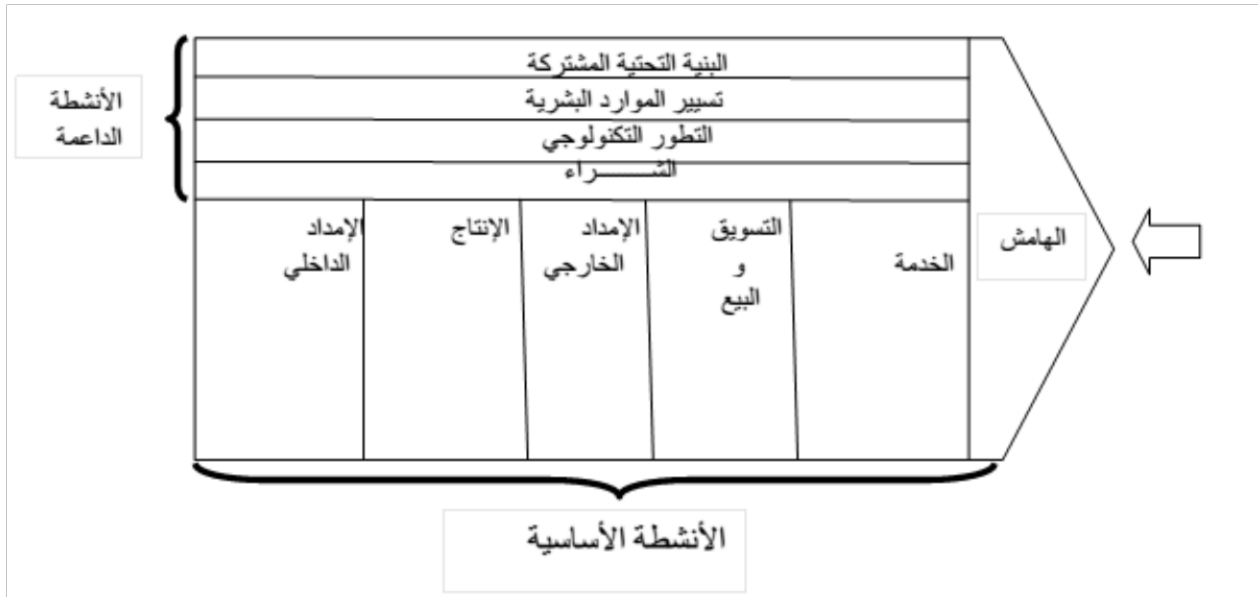
- خالد محمد بني حمدان ووائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 87-88.

<sup>2</sup>-بالاعتماد على : - نعمت عباس الحفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص : 195.

- خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره ، ص ص : 87-88.

- تحديد الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة وتصنيفها إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة؛
  - تحديد الأهمية النسبية لكل نشاط وفقاً لمدى مساهمته في إجمالي التكاليف؛
  - تحديد مسببات التكلفة الخاصة بكل نشاط؛
  - تحديد علاقات الترابط بين الأنشطة حيث توجد مسببات تكلفة داعمة لبعضها البعض وأخرى معاكسة لبعضها البعض؛
  - الرقابة على مسببات التكلفة وحلقات سلسلة القيمة من أجل تحديد أقل تكلفة نسبية يمكن الوصول إليها؛
  - تقديم التوصيات الخاصة بتخفيض التكاليف، والتأكد من أنها لا تؤثر على جودة المنتج أو الخدمة.
- وفي مايلي الشكل رقم (1.10) الموضح لجميع أنشطة سلسلة القيمة سواء الرئيسية منها أو الداعمة كمل وضحة بورتر .

### الشكل رقم (1.10): سلسلة القيمة



Source : M. Porter, competitive advantage, free press, inc, USA, 1985, P: 53

- 5- عيوب سلسلة القيمة: من أهم الانتقادات التي وجهت لنموذج سلسلة القيمة نجد<sup>1</sup> :
- إهمال النموذج فهم المؤسسة كنظام شامل ومتكامل لاعتماده على التقييم الدقيق لكل نشاط على حدى؛
  - إهمال النموذج لتحليل المحيط الخارجي للمؤسسة؛
  - اعتماد النموذج على نظرة تحليلية إنتاجية أكثر منها تسويقية؛

<sup>1</sup>- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية، ط01، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص

- صعوبة تطبيق النموذج بسبب عدم ملائمة المعلومات المقدمة من الأنشطة للمعلومات الخاصة بالنشاط الاستراتيجي.

## 6- تطبيق

شركة perfect home شركة مختصة في إنتاج المنظفات المنزلية السائلة ، تأسست سنة 2000م ، تنتج العديد من المنتجات المختلفة الخاصة بالتنظيف المنزلي مستخدمة في ذلك المواد الأولية الكيميائية ،القارورات ،لواحق القارورات ،العلب الكرتونية ،حيث يتم تخزين هذه المواد في مخازن ملائمة مخصصة لها ومعتمدة في ذلك على أحدث الآلات والمعدات مع محاولتها الدائمة على تطوير تقنيات الانتاج التي تهدف من خلالها على التحسين المستمر لمنتجاتها ،انتاج منتجات جديدة وتحسين أساليب الانتاج التي تسمح بتخفيض التكاليف مع تحقيق الجودة العالية .إضافة إلى أن الشركة تولي اهتمام كبيرا بالعامل البشري حيث تعمل دائما على استقطاب اليد العاملة المؤهلة مع الحرص على التدريب و التكوين المستمرين .

وبمر المنتج في الشركة بعدة مراحل ،ابتداء من إنتاج مادة التنظيف ثم ملء القارورات البلاستيكية وإضافة اللواحق من المضخات والأغطية ثم التجميع والتعليب . مع العلم أنه يتم عملية المراقبة قبل وأثناء وبعد الانتاج ، كما يتم كذلك المراقبة التقنية على مستوى الآلات من خلال اجراء عمليات الصيانة كل 48 ساعة عمل . ثم بعد ذلك يتم تجميع مختلف منتجات الشركة على مستوى مخازن خاصة ليتم تنظيم وتوزيع الطلبات بشكل يومي وذلك بالتنسيق مع مختلف المصالح وذلك بناء على كمية المخزون والامكانيات المتوفرة للانتاج .

وقد ساهمت عملية الترويج لمنتجات الشركة من خلال مختلف وسائل الاعلان من المجلات والجرائد والاشهار و المشاركة في المعارض الوطنية من زيادة الحصة السوقية للشركة والرفع من حجم مبيعاتها . فضلا عن ذلك فإن الشركة واهتماما منها لربائنها فإنها تضمن جودة المنتج بامكانية ارجاع المنتج في حالة وجود أي عيب فيه .

## المطلوب :

- 1- اذكر مختلف أنشطة الشركة الواردة في نص التطبيق ؟
- 2- ارسم شكلا توضيحيا لمراحل انتاج منتجات الشركة متضمنا مختلف الأنشطة ؟
- 3- صنف الأنشطة المذكورة الى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة ؟
- 4- قم باعداد سلسلة القيمة للشركة ؟



## 7- أسئلة تقييمية

1- ضع علامة X عند الاجابات الصحيحة :

• الهدف من تحليل سلسلة القيمة :

- تحديد مواقع التكاليف ،  تحقيق الميزة التنافسية ،  تحديد نقاط القوة والضعف ،  زيادة الأرباح  لا شيء مما ذكر

• تتمثل الامدادات الداخلية اللوجستية في :

- استلام الموارد وتخزينها فقط ،  المناولة ،  مراقبة المخزون من المنتجات ،  توزيع المنتجات ،  لا شيء مما ذكر

• يتضمن تسويق المنتجات كل من :

- الترويج ، الاعلان ، التوزيع و التسعير ،  إدارة البيع ، التوزيع والاعلان ،  التسعير ، التوزيع والترويج  ادارة البيع ، الترويج ، الاعلان ، التوزيع والتسعير ،  لا شيء مما ذكر .

• الأنشطة الثانوية هي :

- الأنشطة المكملة للأنشطة الرئيسية  أنشطة توفر مدخلات المؤسسة ،  أنشطة لا أهمية لها يمكن الاستغناء عنها  أنشطة متفرعة من الأنشطة الرئيسية ،  لا شيء مما ذكر .

• اهتم نموذج سلسلة القيمة بتحليل :

- المحيط الخارجي للمؤسسة فقط ،  المحيط الداخلي للمؤسسة فقط ،  الهيكل التنظيمي للمؤسسة  المحيط الداخلي و المحيط الخارجي ،  لا شيء مما ذكر .

• تتمثل البيئة التحتية والخدمات المساعدة في :

- التخطيط ، نظم المعلومات و المخازن ،  الأنظمة المالية وأنظمة التخطيط ،  ثقافة المؤسسة ،  الصيانة و إدارة المعلومات ،  لا شيء مما ذكر .

2- قدم مخططا توضيحيا لنموذج سلسلة القيمة مع شرح مختصر له ؟

.....  
.....  
.....



في ظل التغيرات التي يشهدها قطاع الأعمال اليوم، فإنَّ المؤسسة وباختلاف أنواعها أصبحت مطالبة وأكثر من أي وقت مضى بالامام الكافي بكل عناصر البيئة الداخلية والخارجية وتشخيصها تشخيصا استراتيجيا باعتبار أنَّ عملية التشخيص من الأدوات التسييرية الاستراتيجية التي تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات، لذا ينبغي على المؤسسة استخدام هذه الأداة بشكل دوري وذلك حسب وضعية المؤسسة وذلك من أجل مراجعة وضعيتها مراجعة جيدة تسمح لها برصد مختلف الفرص، التهديدات ونقاط القوة والضعف والبناء الفعال لخططها الاستراتيجية واستغلال امكانياتها وفقا لذلك والتحديد الدقيق للاستراتيجيات المناسبة التي تضمن استمراريتها ومحافظتها على مكانتها التنافسية في الأسواق.

لذا حاولنا من خلال هذه المطبوعة تقديم مادة تشخيص المؤسسة بجانبها التطبيقي بطريقة سهلة ومبسطة لتمكين الطالب من استيعاب أكثر لما تم التطرق إليه في المحاضرات بالتركيز على أهم المفاهيم الأساسية في تشخيص المؤسسة و أهم أدوات التشخيص، ودعم ذلك بحالات تطبيقية وأسئلة تقييمية، ليبقى على الطالب الاطلاع أكثر على هذه المواضيع ومواضيع أخرى ذات الصلة حتى يتمكن من الامام الشامل بمادة تشخيص مؤسسة .

## قائمة المراجع

### 1- المراجع باللغة العربية

#### ➤ الكتب

- أحمد القطامين، الادارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، ط01؛ مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2001 .
- أحمد محمد المصري، التخطيط والمراقبة الادارية، ط01، جامعة القدس المفتوحة، 2001 .
- اوليد لحياي، الاتجاهات المعاصرة للتحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004 .
- جمال الدين محمد المرسي واخرون، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2002 .
- حسين محمد أحمد مختار، الادارة الاستراتيجية: المفاهيم والنماذج، ط02، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2013 .
- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الكويت، 2005.
- خالد محمد بن حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع. عمان، الاردن، 2009 .
- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2010 .
- ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد متعال، دار المريخ، الرياض، 2003.
- ديفيد هاريسون، الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ترجمة: علاء الدين ناطورية، دار زهرون، عمان، 2009 .
- رامي ابراهيم موسى المغربي، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة، مذكرة ماجستير، جامعة الازهر، غزة، 2015 .
- رفاعي قليل محمود، اساسيات المحاسبة المالية، ط01، مكتبة العربي للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2005 .
- صالح بن سعد المربع، القيادة الساتراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية بالاجهزة الامنية، ط01، الرياض، السعودية، 2012.
- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الاكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2013 .
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، ط01، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2007.
- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية، ط02، دار المسيرة، عمان، 2007 .

- عساف وحمدان، التدريب وتنمية الموارد البشرية:الاسس والعمليات،دار زهران للنشر والتوزيع،الأردن، 2000.
- علاء فرحان طالب ،أميرة الجنابي ،ادارة المعرفة :ادارة معرفة الزبون ،ط01، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2009 .
- عمرو غنایم، علي الشرقاوي: تنظيم وإدارة الاعمال، دار النهضة العربية ،بيروت ،1984.
- فاضل احمد القيسي ، علي حسني الطائي ، الادارة الاستراتيجية : نظريات ،مداخل وأمثلة ، ط1 ،دار صفاء للنشر و التوزيع ،عمان ،2014 .
- فريد فهمي زيارة ، المبادئ والاصول للادارة والاعمال ، ط2، مطبعة الشعب، إربد،الاردن، 2006 .
- فلاح حسين عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية،ط02 ، دار وائل، عمان، 2006 .
- ماجد عبد الهادي مساعدة ،إدارة المنظمات:منظور كلي ،ط02 ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان ، 2015 .
- محمد الصيرفي ، الادارة الاستراتيجية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر ، الاسكندرية، مصر ، 2008 .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، ادارة الموارد البشرية ، ط 01 ، دار النشر للجامعات ،القاهرة ،مصر ، 013
- محمد مدحت غسان ، مدخل الى الفكر الاستراتيجي ،دار اليا ل للنشر والتوزيع ،عمان، 2012 .
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير ، التحليل المالي ، الادارة المالية ، دار المحمية العامة،الجزائر 1999 .
- نعمة عباس الخفاجي ، الادارة الاستراتيجية : المداخل، المفاهيم و العمليات ، ط1 ، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2004 .
- نعيم ابراهيم الطاهر ، اساسيات ادارة الاعمال و مبادئها ، ط 01 ،دار الكتب الحديثة ،الاردن ، 2010 .
- الياس بن ساسي، يوسف قريشي،التسيير المالي والادارة المالية :دروس وتطبيقات،ط01 ،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2006.

### ➤ المقالات

- عاطف عبد المجيد عبد الرحمان، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور استراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 17، عدد 2، جامعة جنوب الوادي، مصر ،2003.
- يجاوي إلهام، الجودة كمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسة الصناعي الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الإسمنت بعين توتة ، باتنة، مجلة الباحث، العدد5، ورقة، 2007 .

### ➤ المذكرات والاطروحات

- براهيم حياة ، مساهمة في تطبيق اسلوب تحليل محفظة الاعمال في مؤسسة صناعية جزائرية : دراسة حالة مؤسسة كوندور للالكترونيات برج بوعرييج ،مذكرة ماجستير ، جامعة المسيلة ، 2007.
- بن الدين محمد ،المناوله الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية :دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة في الجزائر ، اطروحة دكتوراه ،جامعة تلمسان ، 2013/2012 .

- بن قارة أمينة ،أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الادارة الاستراتيجية ،مذكرة ماجستير ،جامعة الجزائر ،2009/2008 .

- رامي ابراهيم موسى المغربي ، ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بالابداع الاداري من وجهة نظر القيادات الادارية العليا في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة ،مذكرة ماجستير ،جامعة الازهر ،غزة ، 2015 .

- سملاي يحضيه ، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية: مدخل الجودة والمعرفة ،أطروحة دكتوراه ،جامعة الجزائر 3 ، 2005/2004 .

### ➤ الملتقيات

- تمجغدين نور الدين وعبد الحق بن تفات، مداخلة بعنوان : مؤشرات قياس الأداء من المنظور التقليدي إلى المنظور الحديث الملتقى الدولي الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات بجامعة ورقلة يومي 22 و23 نوفمبر 2011

### ➤ المحاضرات

- ربيع بوصبع، دروس في مدخل للتسيير المالي والتوازي،السنة الثالثة محاسبة وضرائب، جامعة الوادي، 2015/2014  
- صلح سماح ،محاضرات في تشخيص مؤسسة ،سنة أولى ماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسة ،جامعة بسكرة ، 2017/2016 .

- لحسن دردوري ،دروس في التشخيص المالي ،السنة الاولى ماستر ، تخصص مالية وحاكمية المؤسسة ومالية واقتصاد دولي ، جامعة بسكرة ، 2014-2015 .

- نعيمة يحيوي ،محاضرات في إدارة الموارد البشرية ،تخصص اقتصاد النقل والخدمات ، جامعة باتنة ، بدون سنة .

### 2- المراجع باللغة الأجنبية

- Auluck, R.K , Mere nip and tuck? Training and development's changing role, Industrial and Commercial Training, Vol. 39, No. 1.2008.

- Gereffi, G, International trade & Industrial up grading in the apparel commodity chain , journal of international Economie, vol, 48, no, 1, 1999.

- Jean-Yves LE Louarn et Thierry WILS, L'évaluation de la gestion des ressources humaines, édition liaisons ,2001.

- Kaplan , R., & Atkinson A., Advanced Management Accounting , Hall , Inc., U.S.A., 1998 .

- M. Porter, competitive davantage, free press, inc, USA, 1985.

- Michael A. Hitt & others, strategic managemntnt, 4<sup>th</sup> ed, south – western college publihing, USA, 2001 .

- Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREC

- Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resource Management, South-Western College Pub,2000.

- Hill ,G.W,& Jones ,G.R, Strategic Management Theory : An Integrated Approach, 5<sup>th</sup> ed , Houghton mifflin company , USA, 1992 .