

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة استير اتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

رقم:

عنوان الموضوع:

نماذج صنع وإتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في محاسبة وجباية

تحت الإشراف الأستاذ:

- بوبعاية حسان

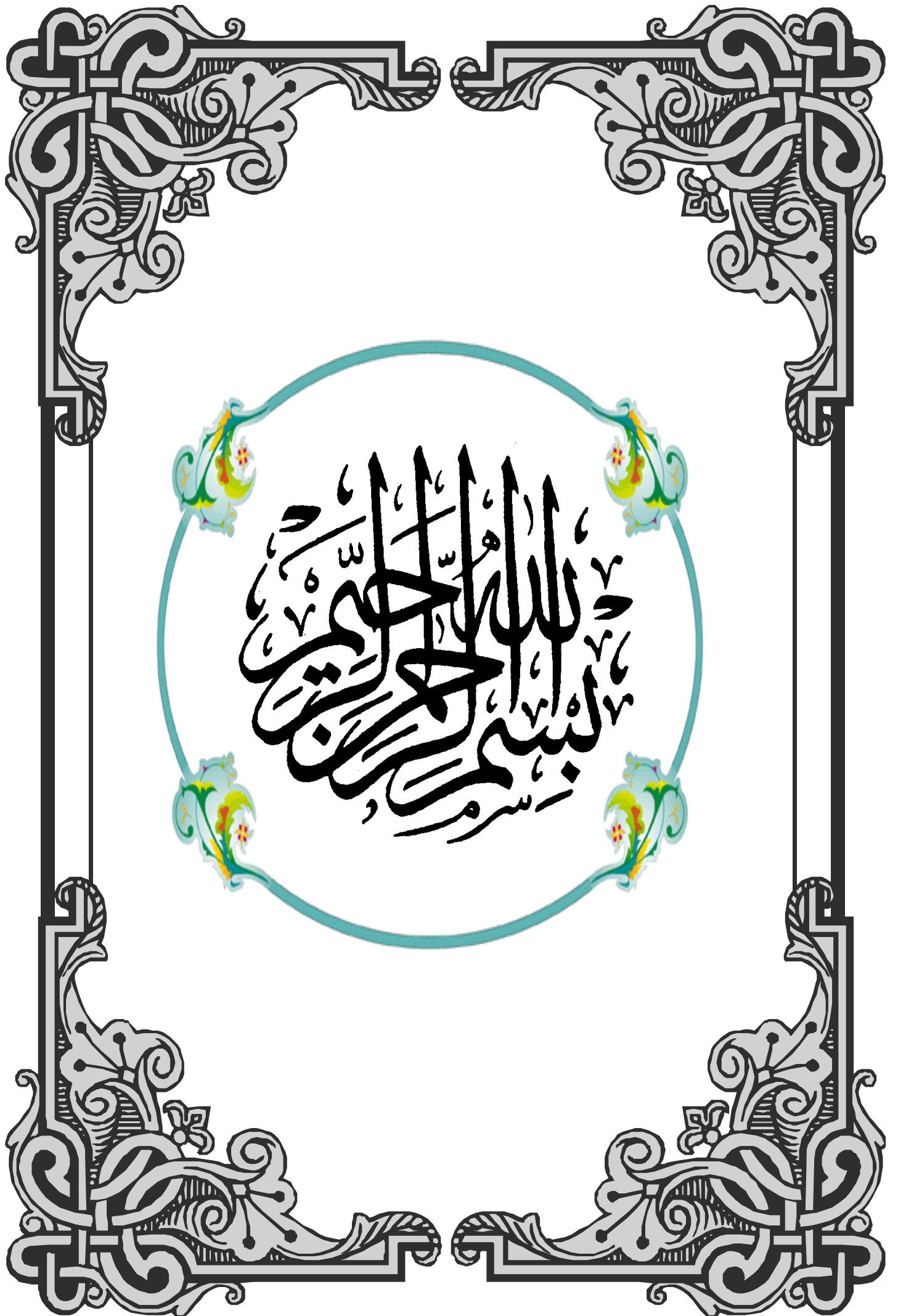
من إعداد الطالبة:

-خولة صوشي

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د/بركاتي حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	رئيسا
د- بوبعاية حسان	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د/نوي نور الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2020 / 2021



الشكر والعرفان

الحمد لله الذي وفقني في خطايا للسير في طريق العلم والنجاح، وأعانني على إنجاز هذا العمل البسيط المتواضع.

أولاً: أختص بجزيل الشكر والعرفان إلى شعلة النور التي أضاءت لي الطريق وسارت بنا إلى بر الأمان، إلى من يستحق التبجيل، إلى من وصى به الحبيب المصطفى إلى الأستاذ الشرف: بوبعاية حسان

الذي أكرمني وحظيت بإشرافه على هذا البحث، يسعدني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل الذي منحني من وقته ووجهني وصوب أخطائي بملاحظاته الوجيهة، وكل ما قدمه في مشواري العلمي، جزاه الله خيراً وحفظه ورعاه.

أتوجه بخالص الشكر والامتنان والاعتراف بالجميل لكل من أساتذتي الكرام الذين أشادوا علي بالكثير من المعارف والعلوم والتوجيهات، فأتمنى لهم السداد والمزيد من التقدم والنجاح والتوفيق

الحمد لله

الحمد لله الذي وفقني وألهمني لإتمام هذا العمل، إلى منارة العلم الإمام المصطفى، إلى رسولنا الكريم محمد ﷺ. أهدي ثمرة هذا العمل لمن عرفني الحرف وأحسن تربيتي وأوصلني أحسن المراتب إلىأبي العزيز حفظه الله ورزقه الشفاء العاجل وأطال في عمره .

إلى من رعتني بعيناها وكستني بحلها وعطفها إلى أحب الناس إلى روح قلبي رفيقة دربي

حفظها الله وأبقاها لي تاجا فوق رأسي....أمي الغالية وإلى من بالمذكرة السابقة كنت أدعوا الله لها بالشفاء واليوم أدعولها بالرحمة وجعل الله قبرها روضا من رياض الجنة إلى نبع الحنان التي فارقتنا في الحياة وذكرها لا تزال في روحي جدتي الغالية رحمها الله أهدي هذا العمل لروحك الطاهرة وإلى كل من فارق الحياة وذكره لا تزال عالقة بقلوبكم الله من أهل جنته تمنيت لو قاسمتموني فرحة تخرجي لكن أهدي هذا العمل لأرواحكم الطاهرة

فقد بلغت هذا النجاح إهداء لكل من تمنى لي هذا النجاح وإلى إخواني العزيزات مروءة صفاء وهند جعلكم الله سندا مدى الحياة ورزقكم كل النجاحات ولعمري وعمتي الوحيدتين وإلى كل صديقاتي رفيقات دربي كل باسمها

بسم الله

فهرس المحتويات

شكر وتقدير

إهداء

مقدمة أ-ب

الفصل الأول: القرارات الاستراتيجية وصنعها في المؤسسة

3	الفصل الأول: القرارات الاستراتيجية وصنعها في المؤسسة.....
3	المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص القرار الاستراتيجي.....
3	المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي.....
3	أولاً- تعريف القرار:.....
6	ثانياً- أنواع القرارات:.....
14	المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي.....
16	المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي.....
17	أولاً- المستوى التنظيمي:.....
17	ثانياً - التأثير الزمني.....
17	ثالثاً- التوجه المستقبلي:.....
18	رابعاً- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة:.....
18	خامساً- تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة:.....
18	سادساً- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا:.....
18	سابعاً- التوجه نحو النظام المفتوح:.....
22	المبحث الثاني: أدوات صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.....
22	المطلب الأول: الأدوات والنماذج الداخلية.....
22	أولاً- سلسلة القيمة:.....
24	ثانياً- دورة حياة المنتج:.....
27	المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال.....
27	أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):.....
30	ثانياً- نموذج جنرال إلكتريك ونموذج هوفر:.....
32	ثالثاً- نموذج ADL:.....

36	المطلب الثالث: أدوات ونماذج أخرى
36	أولاً- القياس المرجعي:
40	ثانياً- إعادة الهندسة:
44	خلاصة الفصل:

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

47	تمهيد
48	المبحث الأول : تقديم عام لتعاونية الحبوب والخضر الجافة.....
48	المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة التعاونية.....
51	المطلب الثاني : نشاط تعاونية الحبوب والخضر الجافة
51	I- نشاط التعاونية قبل سنة 2000 :
52	II- نشاط التعاونية بعد سنة 2000 :
56	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للتعاونية.....
58	المبحث الثاني : التشخيص الاستراتيجي للتعاونية
59	المطلب الأول : تشخيص الأداء الداخلي.....
59	I- تشخيص الهيكل التنظيمي :
60	II- تحليل الثقافة التنظيمية :
60	III- تشخيص موارد التعاونية :
84	المطلب الثاني : التشخيص الخارجي.....
85	I- تشخيص البيئة الخارجية العامة :
86	II- تشخيص البيئة الخارجية الخاصة :
97	الخاتمة:
97	قائمة المصادر والمراجع:

فهرس الجداول

والجدول رقم (1): يوضح خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية	19
جدول (2): خصائص النشاط حسب كل من دورة حياته	32
جدول رقم (3): خصائص الوضعيات التنافسية للمؤسسة	33
جدول رقم [4] : مبيعات التعاونية خلال 1995-2000	51
جدول رقم [5]: مبيعات وخدمات التعاونية في الفترة 2001-2005	53
جدول رقم [6]: حصيلة جمع الحبوب عن طريق التحويلات	54
جدول رقم [7] : كمية ونسبة المحاصيل المجمعة خلال سنتي 2004 و 2005	54
جدول رقم [8] : تطور مختلف مكونات الأصول ما بين 2000-2005	61
جدول رقم [9] : تطور مختلف مكونات الخصوم ما بين سنة 2000 و 2005	63
جدول رقم [10] : تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة ما بين 2000 و 2005	64
جدول رقم [11] : مكونات التوازن المالي للفترة 2000 - 2005	66
جدول رقم [12] : تحليل السيولة للفترة 2000 - 2005	68
جدول رقم [13] : مختلف نسب الهيكل المالي للفترة 2000 - 2005	69
جدول رقم [14] : نسب التسيير والنشاط في الفترة 2000 - 2005	71
جدول رقم [15] : هيكل العمال حسب التخصص المهني لسنة 2005	73
جدول رقم [16] : هيكل العمال حسب السن لسنة 2005	74
جدول رقم [17] : مؤشرات مصاريف المستخدمين ما بين 2000-2005	76
جدول رقم [18] : ممتلكات التعاونية بقيمة محاسبية صافية	78
الجدول رقم [19] : توزيع وحدات التخزين حسب المناطق وطاقاتها التخزينية	79
جدول رقم [20] : أسعار بيع القمح الصلب للفترة 2001-2005	82
الجدول رقم [21] أسعار بيع القمح اللين للفترة 2001-2004	83
جدول رقم [22] : حصص العملاء التموينية لسنة 2005	89
جدول رقم [23] : مبيعات التعاونية من القمح الصلب واللين لسنة 2005	90
جدول رقم [24] : مبيعات التعاونية من الشعير والخرطال لسنة 2005	92

فهرس الأشكال

- الشكل رقم (1): يوضح أسس وأنواع القرارات 11
- شكل (2): يوضح سلسلة القيمة 23
- شكل (3): دورة حياة المنتج 25
- شكل (4): منحنى الخبرة 26
- شكل (5): نموذج مجموعة بوسطن 27
- شكل رقم (6): نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد 29
- شكل رقم (7): نموذج جنرال إلكتريك 31
- شكل رقم (8): مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر 32
- شكل رقم (9): نموذج ADL 35
- شكل [10]: دور ومهام الديوان واتحادات وتعاونيات الحبوب 50
- الشكل [11]: الهيكل التنظيمي للتعاونية 58
- شكل رقم [12]: توزيع القيمة المضافة 65



مقدمة

مقدمة

تعتبر الاستراتيجية من المفاهيم التي حظت باهتمام بالغ في دراستها وتحليلها، وهي من المفاهيم التي تشتم بالتعدد من حيث التعاريف المناطة لها، وباعتبارها تعتمد على القرار الاستراتيجي الذي تعد حلقة مهمة في صياغة الاستراتيجية، وصناعة هذا القرار مسألة أساسية لكل مؤسسة، فالقرار الاستراتيجي يعد عموماً عملية مفاضلة دقيقة بين بديلين استراتيجيين على الأقل، يتمتعان بقيمة واحدة، لذلك يلعب القرار الاستراتيجي دوراً كبيراً في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، التي يسعى إليها صناع القرار الاستراتيجيين نحو تحقيقها بمستوياتها المختلفة القريبة المدى، المتوسطة والبعيدة ويتم صناعة هذه القرارات بموجب الأهداف التي تحددها، وتشكل بدورها الإطار النظري لها، وتمثل الترجمة الحقيقية التي تسعى المؤسسة لإنجازها

اشكالية البحث: سنحاول في هذا البحث دراسة نماذج صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل المؤسسة الاقتصادية وهنا تتجلى معالم اشكالية بحثنا والتي يمكن صياغتها في السؤال الجوهرى التالي:

ماهي نماذج صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية؟

وينطوي هذا السؤال على عدة أسئلة فرعية نذكر منها:

1/ ماهت مفهوم وأهمية وخصائص القرار الاستراتيجي؟

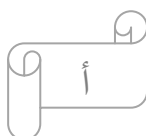
2/ فيما تتمثل أدوات صنع القرار الاستراتيجي؟

أسباب اختيار موضوع البحث:

هناك عدة أسباب دفعتنا للبحث بهذا الموضوع نذكر منها:

أصبح التسيير الاستراتيجي في الوقت الراهن، أكثر من ضرورة في المؤسسات الاقتصادية، لما يحققه من أهداف ومزايا.

لما لهذا الموضوع من أهمية بالغة في رفع كفاءة وفعالية هذه المؤسسات.



الفصل الأول



القرارات الاستراتيجية وصنعها في المؤسسة



الفصل الأول: القرارات الاستراتيجية وصنعها في المؤسسة المبحث الأول: مفهوم وأهمية وخصائص القرار الاستراتيجي

تمهيد:

يلعب القرار الاستراتيجي؛ دوراً هاماً في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، والتي يسعى متخذي القرارات والاستراتيجيين تحقيقها، كما أنه يتم صناعة هذه القرارات، بموجب الأهداف التي تحددها المؤسسة، ويعد القرار الاستراتيجي، أحد الحلقات المهمة، في عملية صياغة الإستراتيجية، ويستند إلى نتائج عملية التحليل الاستراتيجي، التي تقوم بها المؤسسة، إذ يتم تكوين مجموعة بدائل متاحة، ويكون القرار الاستراتيجي، أفضل هذه البدائل، من وجهة نظر إدارة المؤسسة، ويتم اختياره والعمل بموجبه للفترة المستقبلية، لتحقيق ما تسعى إليه المؤسسة من أهداف، بوصفه سيؤدي إلى انتقال المؤسسة، نحو وضع أفضل مما هي عليه الآن. ولمعرفة الإطار العام لمفهوم القرار الاستراتيجي، تم تقسيم هذا الفصل؛ إلى ثلاث مطالب، تناول الأول؛ مفهوم القرار الاستراتيجي، وخصص الثاني؛ لدراسة أهمية القرار الاستراتيجي، في حين ناقش الثالث خصائص القرار الاستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم القرار الاستراتيجي

قبل تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي، يجب التأكيد على أن مفهوم كلمة قرار، لا يتغير بتغير نوع القرار، وعليه من الأهمية بمكان تحديد مفهوم القرار أولاً، ثم تحديد مفهوم القرار الاستراتيجي.

أولاً- تعريف القرار: كلمة قرار؛ يعني البت النهائي، والإرادة المحددة، لصانع القرار، بشأن ما يجب، وما لا يجب فعله، للوصول بوضع محدد، إلى نتيجة محددة ونهائية¹. والقرار بمفهومه البسيط؛ يعني التوصل إلى حل لمشكلة قائمة، أو مواجهة مواقف محتملة الحدوث، أو لتحقيق أهداف مرسومة².

¹ - مصطفى شاويش، الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1993، ص 245.

² - علي بن عابد، بلحسين البليش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991، ص 398.

وفي العديد من المصادر، والمؤلفات الإدارية المتخصصة، نجد أن مفهوم القرار ينطلق من المفهوم السابق مع بعض الاختلافات الشكلية، التي نادت بها النظريات التنظيمية المتعاقبة، انطلاقاً من النظرية الكلاسيكية وانتهاءً بالنظريات الحديثة، والتي ذهبت غالبيتها، إلى وصف القرار على أنه عملية الاختيار بين بدائل مختلفة ومتعددة، لتحقيق هدف ما، أو بعبارة أخرى؛ هو عملية اختيار وترجيح أحد البدائل، الذي بموجبه، يمكن الوصول إلى ما هو مطلوب عمله، لمواجهة موقف معين، من المواقف التي تعترض عمل متخذ القرار.

وكلمة قرار في اللغة؛ تعني ما استقر عليه الرأي؛ من الحكم في مسألة ما، وقرر، يقرر، تقرير الشيء، عقد العزم على فعله.¹

أما المعنى الإداري للقرار؛ فإن معظم التعاريف الإدارية، تشير إلى أن عملية اتخاذ القرارات؛ هي عملية مرادفة للإرادة، لأن المدير يمارس جميع أعماله، ووظائفه الإدارية، عن طريق إصدار قرارات مختلفة، تتناسب مع الحالات والظروف، وبذلك يمكن القول؛ أن عمل المدير الحقيقي، هو قيامه باتخاذ القرارات، في مجالات العمل المختلفة، وأن هذه السلطة، هي التي تميز المدير، عن غيره من أعضاء المؤسسة، وبالتالي فالقرار هو جوهر العملية الإدارية.²

وأكد سيمون؛ أن اتخاذ القرارات، هو قلب الإدارة، وأن مفاهيم نظرية الإدارة، يجب أن تكون مستمدة، من منطق سيكولوجية الاختيار الإنساني، ويضيف بأن عملية اتخاذ القرار، هي بمثابة عملية البحث عن حل وسط للمشكلة المطروحة.³

¹ - نادية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 12.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - Simon H, A, **Administration et processus de décisions**, édition Economica, Paris, 1983, p 325

ويعرف القرار أيضا على أنه؛ مسار فعل يختاره متخذ القرار، باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه، لإنجاز الهدف، أو الأهداف، التي يسعى إلى تحقيقها،¹ وقد عرف أيضا على أنه؛ وسيلة اختيار مدرك وواع، لأحسن البدائل المتاحة، محققا لأكبر عائد، وأقل تكلفة، أو محققا للأهداف المطلوبة.²

وتجدر الإشارة؛ إلى أن القرارات المتخذة، في أي مؤسسة، تمثل سلسلة متصلة مع بعضها، حيث أن كل قرار، يسبقه قرار متخذ، من طرف أفراد آخرون في المؤسسة، فالقرارات التي تصدر عن المستويات العليا في المؤسسة، تتبعها قرارات تصدر عن المستويات الإدارية الأدنى، إلى أن يتم تحقيق الأهداف المرسومة، والتي تمثل المحصلة النهائية لجهود متكاملة، من الأفكار، والمعلومات، والآراء، والدراسة، والنقاش، والتي تتم في المستويات الإدارية المختلفة، وتعم كل أنحاء المؤسسة، ليكتمل العمل التنفيذي فيها، وبهذا الشكل ينظر إلى القرارات، التي تتخذ في المؤسسات، على أنها جهد جماعي، وليس نتيجة جهد فردي.³

ويمكن تعريف القرار؛ بأنه الخيار الذي يبادر المسيرون إلى اتخاذه، بعد تحليلهم وتقييمهم للبدائل المتاحة أمامهم، وضمن موقف، أو مواقف معينة⁴، كما أنه ذو صلة تفاعلية متكاملة، بين المتغيرات الذاتية للبناء التنظيمي، والسلوكي للفرد من ناحية، وبين المتغيرات

¹ -كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 89.

² -مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القيروني، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1997، ص 217.

³ - Elbing Alver, **Behavioral decisions in organizations**, USA Scott, Foresman and company, 1978,p412

⁴ -حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005، ص 167.

البيئية الخارجية من ناحية أخرى¹، وهو أيضا عملية اختيار أنسب، وليس أمثل البدائل المتاحة، أمام صانع القرار، لإنجاز الهدف، أو لإيجاد الحل المناسب للمشكلة.² بعد عرض مختلف التعاريف المرتبطة بمفهوم القرارات، يمكن تأييد التعاريف التي نصت على أن الاختيار يكون لأنسب البدائل، وليس لأفضلها.

وكذلك التعاريف التي أشارت، إلى أهمية التكلفة في اتخاذ القرار، لما تحتويه من جوانب تبرير التكلفة، وربطها بالعائد المحقق من القرار المتخذ، وعليه يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرار، على أنها تلك العملية المرنة، لاختيار البديل، أو البدائل المناسبة، بعد القيام بدراسة كافة جوانب المشكلة، أو المسألة، ويكون ذلك بناء على ما هو متوفر من المعلومات، ذات العلاقة لموضوع القرار، مع الأخذ بعين الاعتبار، الفترة الزمنية، والتكلفة الناجمة عن تحصيل المعلومات، وهذا بهدف الوصول إلى الحد الأعلى من المنفعة المتوقعة، لتحقيق الهدف المطلوب إنجازه، في ظل كل المتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة.

ثانيا- أنواع القرارات: المدير وأثناء ممارسته لعمله اليومي، يتخذ العديد من القرارات، التي تختلف باختلاف الوضع الذي يكون فيه، ويختلف أثرها على المؤسسة ككل، فمن القرارات ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد ومركب، وعلى هذا فقد حاول العديد من المهتمين بهذا المجال، تصنيف القرارات وفق عدة معايير وأسس، والشكل رقم (3-1) يوضح هذه المعايير والأسس، وكذا أنواع القرارات الممكنة.

1- حسب قابليتها للبرمجة: ويمكن تصنيفها حسب هذا الأساس، إلى قرارات قابلة للبرمجة، وقرارات غير قابلة للبرمجة، والقرارات المخططة سلفا، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية، أين يتم تحديد أساليب، وطرق، وإجراءات، حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا، حيث لا تستدعي جهدا كبيرا في التفكير، ومن أمثلة ذلك، تحديد رواتب موظف جديد، أو منح عطلة، أو إرسال طلبية من المورد وغيرها، حيث توضح مسبقا، الإجراءات

¹-خير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003، ص 241.

²-p325_326 op-cit, Simon ,H,A,-

الخاصة بكل حالة، من واقع اللوائح المعمول بها، في مجال إدارة الأفراد والمشتريات وغيرها.¹

أما بالنسبة للقرارات غير المبرمجة؛ فهي تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة، أو في ظروف غير متشابهة، لذلك تستدعي جهداً معيناً من التفكير، إلى جانب الحصول على حد كاف من المعلومات، وربما تحمل تكاليف إضافية، وتبذل المؤسسات جهداً كبيراً، لتحويل القرارات غير المبرمجة، إلى أخرى مبرمجة، اعتماداً على الخبرات المتراكمة من دراستها، وتنفيذها.²

2- حسب درجة توفر المعلومات: وهنا يمكن التمييز، بين ثلاثة أنواع من القرارات هي:³

أ- القرارات في حالة التأكد: وهي القرارات؛ التي تتخذ في ظروف التأكد التام؛ من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة، في عملية صنع القرارات، بالتالي آثار القرار، ونتائجه، تكون معروفة بصورة مسبقة.

ب- القرارات في حالة المخاطرة: وهذه القرارات؛ تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وبالتالي فإن على متخذ القرار، أن يقدر الظروف، والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، وكذلك درجة احتمال حدوثها.

ج- القرارات في حالة عدم التأكد: وهي قرارات؛ غالباً ما تتخذها الإدارة العليا، عند تحديد أهداف المؤسسة، وسياستها، ويصعب على الإدارة، تحديد الظروف المتوقع وجودها أو حدوثها، بسبب عدم توفر معلومات كافية، وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

3- حسب المستويات الإدارية: ويعد هذا التصنيف؛ من أهم التصنيفات، التي تداولها المختصون، حيث تقسم القرارات، حسب المستويات الإدارية، إلى ثلاثة أنواع هي:⁴

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 142.

² مرجع نفسه، ص 143.

³ حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 35.

⁴ أحمد ماهر، الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 27.

أ- **القرارات الإستراتيجية:** وهي القرارات؛ التي تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي، طويل الأجل على المؤسسة، وتعتبر ركيزة الإدارة الإستراتيجية، وأداة الإدارية العليا، في تحديد الأهداف طويلة الأجل، ورسم السياسات العامة للمؤسسة، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمؤسسة، كموقعها، وهيكلها، وخطوط الإنتاج فيها، وكذا إمكانيات التوسع، أو الاندماج، وغيرها.

ب- **القرارات الوظيفية:** من اختصاص الإدارة الوسطى، فهي تختص بالمجالات الوظيفية، الإنتاج، التسويق، التمويل، والموارد البشرية، وعلى كل مسؤول، عن إحدى هذه المجالات الوظيفية، أن يحدد مساهمة مجاله، في تحقيق الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة.

ج- **القرارات التشغيلية:** من اختصاصات الإدارة التنفيذية، وهي بمثابة تجزئة للقرارات الإستراتيجية، إلى عدة مراحل زمنية قصيرة الأجل، ويغلب عليها طابع المرحلية، في تنفيذ السياسة العامة للمؤسسة، وتتميز بالتكرار كذلك، فالإدارة التشغيلية؛ تقوم بتنفيذ التعليمات الصادرة إليها، من الإدارة الوسطى، وذلك بإصدار التوجيهات، والقرارات التفصيلية، عن كيفية، وموعد، ومكان التنفيذ، للقائمين على ذلك، وكل ما يتعلق بأساليب الإشراف، والرقابة على العمليات، وتوزيع الموارد المتاحة، على الأنشطة الوظيفية الرئيسية.

4- **القرارات حسب وظائف المؤسسة:** ويمكن تقسيمها إلى؛ قرارات متعلقة بالإنتاج، قرارات خاصة بالموارد البشرية، قرارات خاصة بالتمويل، قرارات خاصة بالتسويق، وغيرها.¹

5- **حسب التصنيف الشكلي للقرارات:** ويمكن تقسيمها إلى؛²

أ- **القرارات الأساسية والروتينية:** والقرارات الأساسية؛ تعنى بمعالجة المشاكل المعقدة، وتتطلب اهتماما خاصا، ولا تتكرر باستمرار، ويغلب عليها الصفة الدائمة، والالتزام بتنفيذها

¹ - يوسف حسين عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995، ص 06.

² - حسن علي مشرقي، مرجع سابق، ص 36.

لفترة طويلة من الزمن، أما القرارات الروتينية؛ فهي التي تتكرر باستمرار، وتظهر عادة في الأعمال غير الفنية، ولا تحتاج إلى دراسة، وتحليل وجهد ذهني لاتخاذها.

ب- القرارات التنظيمية والفردية: فالقرارات التنظيمية؛ تتعلق مباشرة بعمل المؤسسة، ونشاطها، وتتخذ من قبل المدير، من خلال سلطته، كمسؤول إداري في تلك المؤسسة، وليس بصفته الشخصية، أما القرارات الفردية؛ فهي تلك القرارات، التي تعبر عن المدير كفرد، وليس كمسؤول في المؤسسة.

ج- القرارات المخططة وغير المخططة: فالقرارات المخططة؛ تقوم بإتباع برنامج محدد، ثم تصبح بعد فترة، ذات طبيعة روتينية متكررة، يمكن تقريرها بشكل فوري وتلقائي، واتخاذها لا يحتاج إلى جهد وإبداع فكري، ويفضل أن تقوم بتنفيذها المستويات الإدارية الدنيا، أما القرارات غير المخططة؛ فتتميز بأنها ذات طبيعة هامة معقدة، وتعالج حالات جديدة، ذات آثار بعيدة عن المؤسسة، وتتطلب جهدا فكريا، ووقتا كافيا، لجمع المعلومات، والسرعة في صنع القرار.

6- حسب التصنيف القانوني: وهنا يمكن تقسيم القرارات إلى عدة أنواع نذكر منها؛¹

أ- مدى عمومية القرار: هناك قرارات عامة ملزمة، تطبق على عدد غير محدود من الأفراد، مثل إصدار التشريعات واللوائح، وأخرى قرارات فردية، كالقرارات المتعلقة بالتعيينات الوظيفية، والترقيات، والفصل وغيرها.

ب- تكوين القرار: هناك قرارات بسيطة، كتعيين موظف واحد، وأخرى قرارات مركبة، تدخل في تركيبها نواحي قانونية متعددة، وتتم على مراحل، كإجراء مناقصة مثلا.

ج- أثر القرار على الأفراد: هناك قرارات ملزمة، وتنفيذها واجب، وهناك قرارات؛ ليس لها صفة الإلزام، وهي بمثابة النصائح، لا يلتزم التقيد بها.

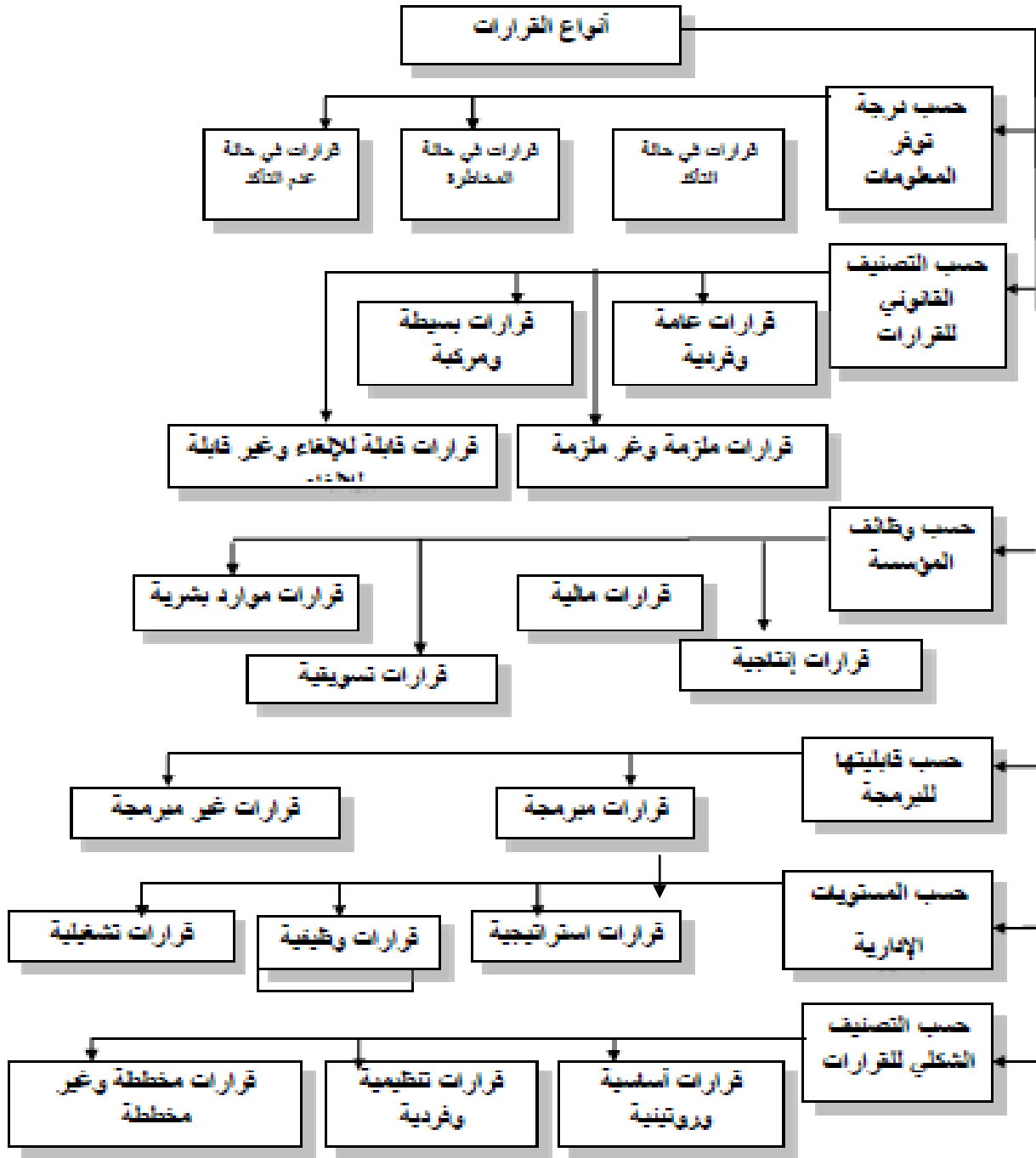
¹ - المرجع نفسه.

د- قابلية القرار للإلغاء أو التعويض: فمن القرارات؛ ما يمكن معارضته، أو المطالبة بإلغائه، أو تعويضه بقرار آخر، كقرار تعيين العاملين، أو فصلهم، ومنها ما لا يخضع للمعارضة، والإلغاء، كالأعمال التنظيمية، التي يصدرها مجلس الإدارة. وتجدر الإشارة؛ إلى أن هناك أنواع أخرى للقرارات، يمكن أن نذكر منها: حسب بعدها الزمني؛ يمكن أن نفرض بين القرارات قصيرة الأجل؛ وهي التي تغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً، والقرارات طويلة الأجل؛ وهي التي تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المؤسسة.

ويمكن تصنيف القرارات، إلى قرارات إستباقية، وقرارات رد فعل، والقرار الإستباقي؛ هو قرار يتم صنعه، تحسباً وتوقعاً لتغيير خارجي، أو ظروف أخرى، وذلك تقادياً ومنعاً لتطور المشكلات، أما قرار رد الفعل؛ فهو يتخذ استجابة لتغيرات خارجية طارئة.¹ والشكل الموالي يوضح أسس وأنواع القرارات:

¹ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 228.

الشكل رقم (1): يوضح أسس وأنواع القرارات



المصدر: من إعداد الباحثة.

ثالثاً- تعريف القرار الاستراتيجي: حظي تعريف القرار الاستراتيجي، باهتمام الكثير من المفكرين، والباحثين في الفكر الإداري، وقد تباينت المفاهيم الخاصة به، بسبب اختلاف مداخل دراسته، من قبل كتاب الإدارة، ويتفق الكثير من المؤلفين، على أن تعريف القرار

الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي تم اختياره من مجموعة من البدائل الإستراتيجية، والذي يمثل أفضل طريقة، للوصول إلى أهداف المؤسسة.¹

وتعرف القرارات الإستراتيجية أيضاً؛ بأنها تلك القرارات، التي تؤثر بعمق في مستقبل المؤسسة، من خلال التجاوب، والتوافق بين هذه القرارات، ومتطلبات البيئة.² كما أن القرار الاستراتيجي؛ هو ذلك القرار، الذي يتناول المتغيرات طويلة الأجل، ذات العلاقة بأداء المؤسسة، أو ذات التأثير المركزي المهم، في استمرار ونجاح المؤسسة، ويمثل نوعاً خاصاً لاتخاذ القرارات الإدارية، في ظل عدم التأكد.³

وتعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ قرارات تهتم بدراسة المشكلات المعقدة، وتتعامل مع أهداف المؤسسة، وأن قيمتها وتأثيرها، يختلف بحسب المستويات الإدارية التي تتخذها، فعند الإدارة العليا، تكون عالية الأهمية، وتتطلب جهداً ذهنياً كبيراً، ومتميزاً، وتستعين بالخبراء والمستشارين، في حل المشكلة، لضمان صنع القرار السليم، والفاعل.⁴ وتوصف القرارات الإستراتيجية، بأنها قرارات بعيدة المدى، في محتواها وتعتمد على الخطط الإستراتيجية الموضوعة، وتحقيق الأهداف المحددة، وتأخذ في الاعتبار، كل احتمالات الموقف وعواقبه.⁵

كما تعرف القرارات الإستراتيجية بأنها؛ القرارات التي تحدد مسيرة المؤسسة الأساسية، واتجاهها العام، في ضوء المتغيرات المتوقعة، وغير المتوقعة، والتي تحدث في البيئة

¹ - Glueck, w, f and jauch, l, R, **Business policy and strategic management**, 4th, Ed, New York, Mc Graw - Hill international Book, coins , 1979,p 185.

² - رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدد، العدد 10، بغداد، العراق، 1999، ص 114.

³ كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997، ص 76.

⁴ - محمد عبد الفتاح ياعني، هاني يونس خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 39.

⁵ - وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2001، ص 63.

المحيطة، وهي في النهاية تشكل أهداف حقيقية للمؤسسة، وتساعد في رسم الخطوط العريضة، التي من خلالها تمارس المؤسسة عملها، وتوزيع المصادر وتحدد فاعلية المؤسسة.¹

كذلك تعرف بأنها؛ قرارات استثنائية، يتم صناعتها في المدة الزمنية الحالية، ذات الدرجة العالية من الأهمية، من ناحية تأثيرها في المؤسسة، خلال المرحلة الزمنية المقبلة، وتنصب على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال فهم كيفية انسياب عملية صنع القرار خلالها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية، والخارجية.²

ويعرف القرار الاستراتيجي بأنه؛ اختيار إبداعي، دقيق وحر نسبياً، في ظل القيود المفروضة، في أعلى مستويات المؤسسة، للبديل الاستراتيجي الأنسب، من بين البدائل الإستراتيجية المطروحة، بعد المفاضلة المتدبرة، والحذرة، والداعية لها، للوصول إلى تحقيق هدف، أو مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، تتعلق بما تريد المؤسسة، أن يكون عليه مركزها في المستقبل.³

وعلى أساس ما تقدم؛ يتضح بأن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كبيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق هدف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وبالرغم من الاختلافات الظاهرية في تحديد مفهوم القرارات الإستراتيجية، إلا أن معظم التعريفات تتفق، في كون أن القرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبنى على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية، والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماماً ماذا

¹ - رائد عبد الخالق عبد الله، مرجع سابق، ص 114.

² - رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، 1998، ص 178.

³ - عبد الحميد المغربي، مرجع سابق، ص 50.

سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستتبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

هذا وتتميز القرارات الإستراتيجية بأنها؛ تتعلق بالمدى الطويل، الذي قد يمتد ليشمل كامل فترة حياة المؤسسة، وأنها غير متكررة، فتسير المؤسسة عليها لفترة طويلة نسبياً، كما أنها تتخذ في المستويات الإدارية العليا، والمتمثلة في مجلس إدارة المؤسسة، والمدير العام، ومساعديه، كما أنها حتمية لا مفر من اتخاذها، وتتعلق بالمؤسسة ككل، وتهتم بتنظيم العلاقة بين المؤسسة، وبيئتها الخارجية، كما أنها إبداعية أي تهدف إلى إعطاء إجابة جديدة، لسؤال أو قضية جديدة، وتعبر عن استجابة الظروف الداخلية، للبيئة الخارجية وتطوراتها، بالإضافة إلى أنها؛ تتضمن إحداث تغيير جذري في السياسات، والإجراءات، والأساليب.

المطلب الثاني: أهمية القرار الاستراتيجي

يعد القرار الاستراتيجي من الأهمية، جوهر العملية الإدارية، ووسيلتها الأساسية، في تحقيق أهداف المؤسسة، هذا وحظي القرار الاستراتيجي، باهتمام استثنائي في المجالات المختلفة للإدارة، لأنه يسهم بشكل أساسي في تمكين المؤسسة، من مواصلة أنشطتها الإدارية، بكفاءة وفعالية.¹

وتعد قدرة المؤسسة، على الاستمرار بفعاليتها، ونشاطاتها، على إدارتها الجيدة لقراراتها الإستراتيجية، وتأمين تطبيقها، على أكمل وجه، لتحقيق الأهداف المرجوة.²

وتكتسب عملية صنع القرارات الإستراتيجية أهمية كبيرة، لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية.³

¹ - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006، ص 73.

² - حسين عجلان حسن، مرجع نفسه، ص 73.

³ - سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، الأردن، 1997، ص

كما أنه يكتسب أهمية كبيرة، كونه يحدد الرؤية المستقبلية للمؤسسة، ويكون تأثيره شاملاً على مستوى المؤسسة ككل، لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة.¹

وتتضح أهمية القرار الاستراتيجي، بأنه قرار انتقاء إستراتيجية، من بين استراتيجيات بديلة، تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل، ويركز على الاختيار الذي يهتم بعدد محدود من الاختيارات، والاهتمام بعوامل الانتقاء، وتقييم الاختيارات وفق معايير علمية، والاستقرار على أكثر الخيارات جدوى.²

وبغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، فلقراراتها الإستراتيجية المتخذة، أثر بالغ لا يقتصر عليها فقط، بل يتعداها في أحوال كثيرة، للتأثير على الاقتصاد الوطني بأكمله، ونتيجة ما للقرارات من أهمية بصفة عامة، وما للقرارات الإستراتيجية بصفة خاصة، نجد أن اتخاذها يتطلب قدراً كبيراً من الدقة، والقدرة الفائقة، على توقع أحداث المستقبل، والتنبؤ بمجريات الأمور، بما يؤدي في النهاية إلى النجاح في تنفيذ تلك القرارات، وتحقيق أهداف المؤسسة في الاستمرار والنمو في السوق.³

وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضاً فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلاً من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية

¹ - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 53.

² - حسين عجلان حسن، مرجع سابق، ص 74.

³ - سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، ط 11، القاهرة، مصر، 1996، ص 488.

للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.¹

وللتأكيد على أهمية القرارات الإستراتيجية، يمكن أن نشير إلى الدراسة التي قام بها (اليونيتايد)²، والتي قارن فيها بين بعض المؤسسات العاملة في مجالات الكمبيوتر، ومتاجر التجزئة، وفي استنتاجاته أشار إلى أنه على مدى عشرين سنة، نجحت إحدى مؤسستين، كانتا متساويتين في السوق بداية الفترة، وفشلت الأخرى، ويعود السبب إلى تبني المؤسسة الأولى لقرارات إستراتيجية أفضل، فالمؤسسات الناجحة في رأيه، هي تلك التي لها رؤية صائبة، عن الأمور والمسائل المستقبلية، وبالتالي لا يعد وجود عيوب في حجم المؤسسة، أو مواردها المالية سببا في الفشل، وإنما يرجع الفشل، إلى الافتقار إلى صنع واتخاذ القرار الاستراتيجي.

وتجدر الإشارة في الأخير، أن نجاح صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، يعود على المؤسسة بزيادة الأرباح، وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار الاستراتيجي، دور مركزي، وجوهري، للتأثير في حياة المؤسسة، ومخرجاتها، التي تؤثر فيما يعد على العاملين فيها.³

المطلب الثالث: خصائص القرار الاستراتيجي

تصنع القرارات الإستراتيجية، وتتخذ في ظروف استثنائية، نتيجة لتهديدات متوقعة، وفرص بيئية يحتمل ظهورها في المستقبل، وتكون نتائج هذه القرارات بعيدة الأمد بالنسبة للمؤسسة.⁴

¹ - سيد الهواري، مرجع نفسه، ص 489.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 38.

³ - عبد الغفار عمر أعراف، إدارة المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004، ص 37.

⁴ - Boseman Clenn and Phatak Arvind, **Strategic management**, text cases 2nd ed, New York, 1989, PP10-14.

وتتطلب صناعة هذه القرارات، استخدام المرونة الذهنية، وامتلاك المهارة الإبداعية، للتعرف على أكبر نسبة من المتغيرات المؤثرة في عملية صنعها، وتهيئة كافة المستلزمات والمعلومات لتنفيذها، وتقويمها، وتحليلها، ومراقبتها، هذا مع الأخذ في الحسبان، كل المتغيرات الموضوعية، وغير الموضوعية، ومحاولة تحليل الظروف الموقفية، والمتغيرات البيئية المحيطة، لغرض خلق موازنة بين المواقف الأساسية منها والثانوية، لغرض ترشيد عملية صنعها.

وتتميز القرارات الإستراتيجية، بخصائص معينة، تميزها عن باقي القرارات، التي تصنعها، وتتخذها المؤسسة، وهي كالتالي:¹

أولاً - المستوى التنظيمي: تتعامل القيادة العليا مع القرارات الإستراتيجية، من حيث صياغتها، وتأمين القاعدة الأساسية لها، لكونها مؤثرة في كافة أجزاء المؤسسة، ويمتلك رأس الهرم التنظيمي، القدرة على رؤية الأشياء بشكل واضح، ولديه الإمكانيات على فهم العواقب والنتائج، وهذا لا يمنع الإدارات الأخرى في المشاركة في عملية صنع القرار الاستراتيجي، واعتباره من الوسائل المهمة، التي تزيد من ثقة عناصر المؤسسة، وبلورة القرارات، مما يسهل المضي في تطبيقها، والإشراف على تنفيذها.

ثانياً - التأثير الزمني: نتائج القرارات الإستراتيجية، لها تأثيرات بعيدة المدى، سواء على مستوى الأفراد، أو الأقسام، أو على مستوى المؤسسة ككل، ويتطلب العمل في هذا السياق، لعدة سنوات قادمة، ومن خلاله، يمكن أن تحقق المؤسسة، قفزة نوعية، ومتميزة في الإنتاج، أو الاشتراك والمنافسة في سوق معينة.

ثالثاً - التوجه المستقبلي: تقوم القيادة العليا في المؤسسة، بمسح ميداني، والتنبؤ بأمور مستقبلية للبيئة، عندما ترغب في صناعة قرارها الاستراتيجي، وتحليل البيئة الخارجية، بهدف اقتناص الفرص، ومحاولة مواجهة التهديدات، ومواءمتها لعناصر القوة والضعف، داخل

¹ - منصور محمد اسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة

دكتوراه، غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1997، ص ص 14 - 15.

البيئة الداخلية للمؤسسة، لتصبح المؤسسة في وضع يسمح لها بصنع قرار، له تأثير على مستقبلها، وتتضمن النظرة المستقبلية للقرارات الإستراتيجية تحديد المسار المستقبلي، أو إمكانيات الأداء التي تمكن المؤسسة، من تحويل نفسها من المرحلة الآنية، إلى المرحلة المستقبلية المرغوب الوصول إليها.

رابعاً- تخصيص وتوزيع موارد المؤسسة: تتطلب عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية، تخصيص الموارد البشرية، والمادية، والمالية، المتوفرة لدى المؤسسة، وتوزيعها على أقسام المؤسسة، لإنجاز المهام الموكلة لكل قسم، وهذا يتطلب منها جدولة أنشطتها، وتنسيقها بما يسهم في تأمين متطلبات تنفيذ هذه القرارات، من قبل الأقسام.

خامساً- تضمين قيم ومعتقدات الإطار المعرفي والمادي داخل وخارج المؤسسة: حيث تتأثر القرارات الإستراتيجية، بالقيم والمعتقدات، وخاصة بالنسبة لأولئك الذين يمتلكون القوة المعرفية، والمادية داخل المؤسسة وخارجها. وينظر إلى القرارات، على أنها انعكاس لمواقف، ومعتقدات أولئك الذين يمتلكون من القوة، والتأثير الكبير على المؤسسة.

سادساً- تمثل الإطار العام لقرارات الإدارة الوسطى والدنيا: حيث تعد عملية تثبيت الأهداف، من قبل الإدارة العليا داخل المؤسسة، وقيامها بصنع القرارات الإستراتيجية، مما يؤثر في اشتقاق الأهداف، والخطط الفرعية، لمختلف الإدارات الأخرى، فهي تكون مرشداً عاماً، لتلك الإدارات عند صناعتهن للقرارات، التي يجب أن تتناسب، وتتماشى مع أفكار القيادة العليا، كما يجب التفكير دائماً بأن الأهداف الإستراتيجية، هي الغايات التي تؤمن المؤسسة، بتحقيقها من خلال تفعيل كافة أقسامها، وإداراتها لغرض تحقيق الرسالة الأساسية للمؤسسة، حيث تعد الأهداف؛ المحطات الأخيرة، لكافة وظائف الإدارة، التنظيمية، والتخطيطية، والرقابية.

سابعاً- التوجه نحو النظام المفتوح: عملية التطور والمنافسة، يتطلب من المؤسسة، التوجه إلى بيئتها الخارجية، إذا تحددت عملياتها ووظائفها الداخلية، فالمؤسسة التي تريد أن تحافظ على نجاحها، في الأجل البعيد، يجب أن تأخذ في الحسبان، وهي تصنع قراراتها، تأثيرات

البيئة الخارجية، وبالأخص الأطراف ذات المصلحة، من منافسين وموردين، وعملاء، وحكومة، وغيرهم.

وتتميز القرارات الإدارية عموماً، بمجموعة من الخصائص، يمكن ذكر أهمها:¹

تتصف عملية صنع القرار بالواقعية، للوصول إلى الحد المعقول، وليس للحد الأقصى؛

1- تتأثر عملية صنع القرار، بالعوامل الإنسانية، الناتجة عن سلوكيات الفرد، الذي يقوم بصنع القرار، أو الأشخاص الذين يقومون باتخاذها؛

2- عملية صنع القرار هي عامة، لأنها تشمل معظم المؤسسات، على اختلاف أنواعها، وتتضمن جميع المستويات، والمسؤوليات الإدارية في المؤسسة؛

3- تتأثر عملية صنع القرار، بالعوامل البيئية المحيطة بها، الداخلية والخارجية، وتتصف عملية اتخاذ القرار بالاستمرارية، أي تمر من مرحلة إلى أخرى باستمرار؛

4- تتكون عملية صنع القرار بمجموعة من الخطوات المتتابعة.

والجدول رقم (1): يوضح خصائص القرارات الإستراتيجية مقارنة بخصائص القرارات الإدارية

الخصائص	القرارات الإستراتيجية	القرارات الإدارية
طبيعة القرار	غير روتينية غير مهيكلة	روتينية مهيكلة
نطاق القرار	شاملة	جزئي
أفق القرار	بعيدة المدى	قريبة ومتوسطة الأمد
التكلفة والموارد	مرتفعة	قليلة
كمية المعلومات	كبيرة	تحددها المشكلة
مصدر المعلومات	داخلي وخارجي	داخلي
دقة المعلومات	محدودة	دقيقة (لتكرارها)
نسبة الإبداع والرشد	كبيرة	اعتيادية
بناء الخطوات	غير مبرمجة	مبرمجة

¹ - عبد الغفار عمر أعراف، مرجع سابق، ص 54-55.

نسبة التأكد	عدم التأكد	تأكد نسبي
ندرة القرار	نادرة	اعتيادية
مجال الاهتمام	متنوع	محدود
الظروف البيئية	متغيرة	مستقرة
درجة السرية	عالية	منخفضة
متخذ القرار	الإدارة العليا (الإستراتيجية)	الإدارة الوسطى
تحقيق الأهداف	شاملة متنوعة	مفردة أو أكثر
من حيث القوة والمرونة	مرن	قطعي وحاسم
أبعاد القرار	متعددة	محدودة
المشاركة	جماعية	فردية
المناقشة	ذات طبيعة جدلية	لا تخضع للمناقشة والجدل
نسبة المركزية	مرتفعة	منخفضة
درجة التعقيد والوضوح	كبيرة/ محدودة	محدودة/ كبيرة
من حيث التنسيق	مترابطة	مجزئة
درجة التكيف والتأقلم	متأقلمة بدرجة كبيرة	متأقلمة بدرجة متوسطة
شخصية متخذ القرار	مثالية	نظامي طبيعي

المصدر: عبد الغفار عمر أعراف، مرجع سابق، ص 46.

وتجدر الإشارة في ختام المبحث الأول، إلى أن نظرة الفكر الإداري الكلاسيكي للقرار الرشيد، تقوم على فرضية، أن المدير يحاول تحقيق الأمثل والأفضل، من خلال اتخاذه لقراره، بعد دراسة دقيقة، وشاملة للبدائل المتاحة، وفق أسس علمية، ومعايير اقتصادية، فالقرار الرشيد، وفقا لأصحاب الفكر الكلاسيكي، هو القرار الذي يؤمن الحد الأقصى، من تحقيق الأهداف.¹

ولتحقيق القرار الرشيد على هذا النحو، يفترض أن يكون لدى المسير ما يلي:²

¹ - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 16.

² - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998، ص 146.

- 1- معرفة وعلم تام بجميع البدائل الممكنة؛
 - 2- معرفة كاملة بنتائج كل بديل؛
 - 3- منظومة ثابتة من الأفضليات لهذه النتائج؛
 - 4- مقدرة حسابية لمقارنة النتائج وتقرير ما هو أفضل.
- ومن هنا يؤكدون على صعوبة، بل واستحالة تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات، لوجود عدة عقبات وعوائق، تقف حائلاً دون تحقيق الرشد الكامل، ومن بين أهمها ما يلي:¹
- 1- محدودية المعلومات المتاحة، وقدرة الفرد على استيعابها، ومدى توفر قنوات الاتصال، لنقل المعلومات إلى متخذي القرارات؛
 - 2- الضغوط الناشئة عن الدوافع، والقيم الشخصية، أو تلك التي تنشأ بسبب ولاء الشخص، لمجموعة عمل معينة، قد تتعارض أهدافها، وأهداف المؤسسة؛
 - 3- مستوى المهارات، والمواقف اللاشعورية، والتي تحدد أداء الفرد.
- أما مدرسة اتخاذ القرارات، فيرى روادها، أن مفهوم الرشد الكامل في اتخاذ القرارات، مفهوماً نسبياً، ونسبية الرشد هنا، ناتجة في رأيهم، عن تأثير العوامل المحيطة بالمؤسسة، والتي يصعب على متخذ القرار، السيطرة والتأثير عليها بالكامل.
- وعليه فهم يؤكدون، على أنه مهما حاول متخذ القرار من جهد، للوصول إلى قرارات كاملة الرشد، فإنه لن ينجح، إلا في التوصل إلى قرارات محددة الرشد، من خلال نموذج الرشد المحدود، الذي يتوقف فيه متخذ القرار عن البحث، بمجرد التوصل إلى بديل معقول، يقتنع أنه مناسب، على الرغم من احتمال، وجود بدائل أفضل،² وسبب اكتفاء متخذ القرار بالبديل المعقول، يرجع إلى التالي:³
- 1- أن القرار الأمثل، في فترة زمنية معينة، قد لا يبقى كذلك، في فترة زمنية أخرى.

¹ مهدي زويلف، علي العضائية، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1999، ص 76.

² حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، مرجع سابق، ص 146.

³ كاسر نصر المنصور، مرجع سابق، ص 19.

- 2- أن بدائل العمل المتاحة أمام متخذ القرار، قد تكون كثيرة، وأن اختياره لأحدها، يتوقف على إمكانياته، وقدراته لدراساتها جميعا، وتحديد نتائجها، وتوفير الوقت اللازم لذلك.
- 3- مواجهة متخذ القرار، الكثير من المتغيرات الداخلية والخارجية، التي لا يستطيع السيطرة عليها، ولا يملك المعرفة بها، أو القدرة على التنبؤ بها.
- 4- وبالنسبة لمتخذ القرار الاستراتيجي، يرى البعض أن اتجاه المدرسة الكلاسيكية هو الأفضل، وحجتهم في ذلك؛ أنه لا توجد معايير معينة للحكم على جودة القرار، أو أنه لا توجد درجة واحدة للرضا، عند كل مدير، وعليه لا يمكن تحديد درجة الرضا، التي يمكن أن تحقق الرشد في القرار الاستراتيجي، وفي المقابل نجد أن هناك من يؤيد اتجاه مدرسة اتخاذ القرارات، وحجتهم في ذلك أنه الاتجاه العلمي والواقعي.¹

المبحث الثاني: أدوات صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية

هناك العديد من الأدوات والنماذج، التي يمكن استخدامها، في مجال صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية للمؤسسة، وسنكتفي هنا بعرض أبرزها، وسنقسمها إلى نوعين : أولهما أدوات ونماذج داخلية لصنع واتخاذ القرارات، وهي سلسلة القيمة، دورة حياة المنتج، ومنحنى الخبرة، وثانيهما نماذج تحليل محفظة الأنشطة، وهي نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأولى، والثانية (المعدلة)، نموذج شركة جنرال إلكتريك، نموذج هوفر، ونموذج ADL، بالإضافة إلى أدوات أخرى هي القياس المرجعي وإعادة الهندسة.

المطلب الأول: الأدوات والنماذج الداخلية

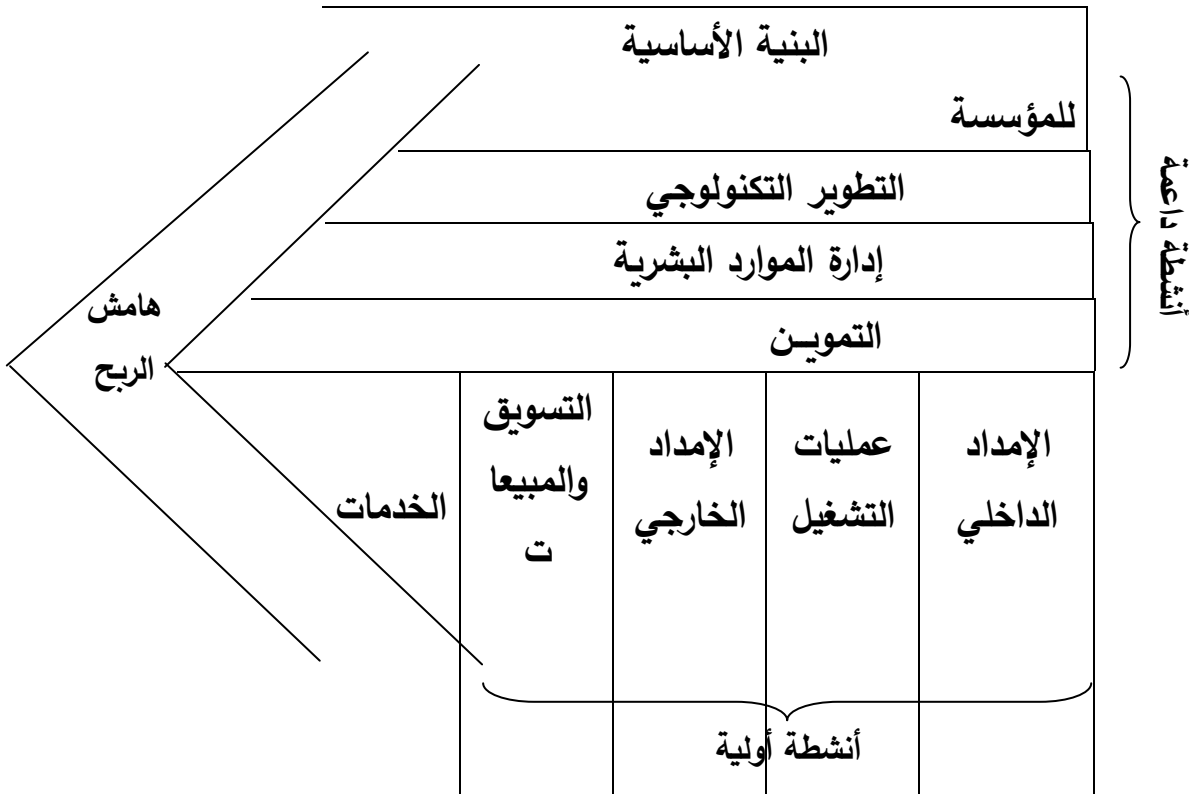
هناك مجموعة من الأدوات التي تستخدم لتقييم البيئة الداخلية للمؤسسة، أي جوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة لهذه المؤسسة من أجل صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أولاً- سلسلة القيمة: يقوم أسلوب سلسلة القيمة؛ بتجزئة وظائف المؤسسة، إلى مجموعات من الأنشطة، من الناحية الإستراتيجية، بغرض فهم سلوك التكلفة لديها، ومصادرها الحالية أو المحتملة، لتحقيق الميزة التنافسية.

¹ - حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994، ص 123.

ونجد في سلسلة القيمة؛ مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة وهما: الأنشطة الأولية، والأنشطة الداعمة، وتتولى الأنشطة الأولية، مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، التي تقدمها المؤسسة، وتسليمها، وتسويقها للمشتري، وكذلك خدمة ما بعد البيع، أما الأنشطة الداعمة؛ فهي تقدم المدخلات الخاصة بالبنية الأساسية، والتي تسمح للأنشطة الأولية بأداء دورها¹. والشكل (2) يوضح سلسلة القيمة.

شكل (2): يوضح سلسلة القيمة



المصدر: نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص 134

1- الأنشطة الأولية:

الإمداد الداخلي: وهذا النشاط؛ مرتبط باستلام، وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج.

عمليات التشغيل: وهي أنشطة مرتبطة؛ بتحويل المدخلات إلى مخرجات.

الإمداد الخارجي: وهذا النشاط؛ مرتبط بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج، إلى

المشتريين.

¹ -نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التفكير الاستراتيجي، مرجع سابق، ص ص 133 - 135.

🌟 **التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بالوسائل، التي من خلالها يمكن للمشتري، أن يشتري المنتج، وتحفيزه على الشراء.

🌟 **الخدمات:** أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة، لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج.

2- الأنشطة الداعمة:

🌟 **البنية الأساسية للمؤسسة:** مثل الإدارة العامة، المحاسبة، لتخطيط الاستراتيجي، وغيرها.

🌟 **التطوير التكنولوجي:** أنشطة تتعلق بتصميم المنتج، وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة، في سلسلة القيمة.

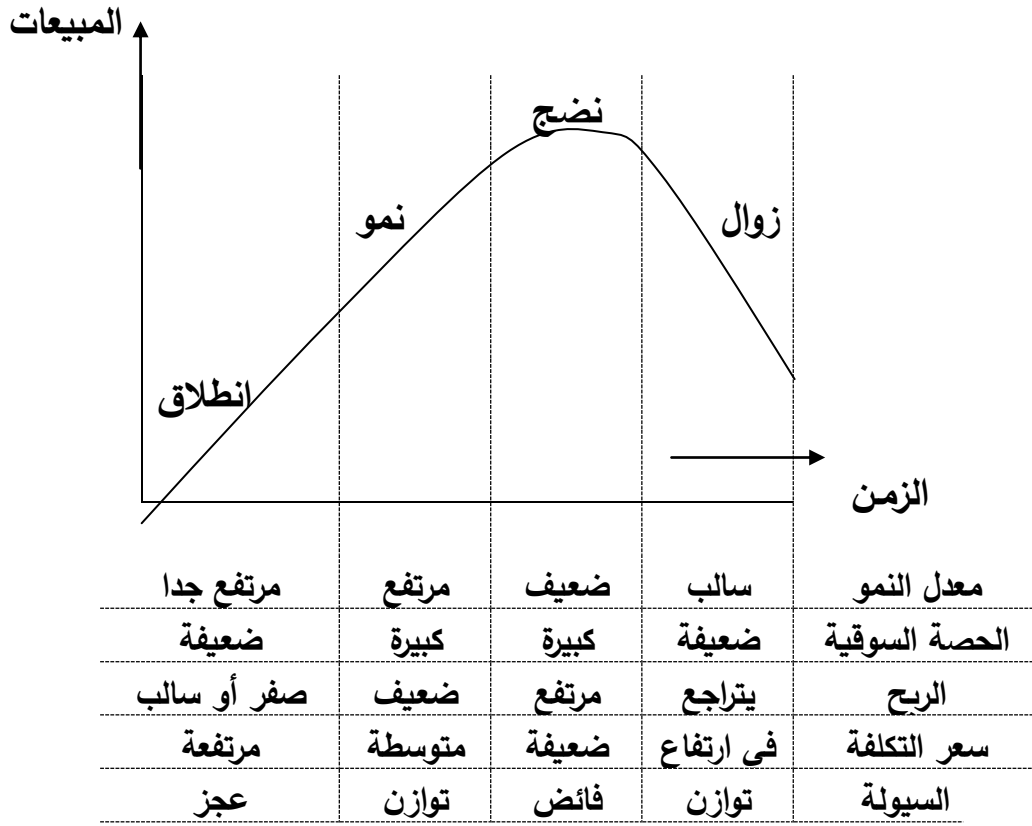
🌟 **إدارة الموارد البشرية:** أنشطة ضرورية لضمان الاختيار، والتدريب، وتنمية الأفراد.

🌟 **التمويل:** أنشطة تتعلق بالحصول على المدخلات المطلوب شراؤها، سواء كانت مواد أولية، أو خدمات، أو آلات وغيرها، وعملية تخزينها.

ثانيا - دورة حياة المنتج:

تعتمد هذه الأداة على ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج، وعلى اعتبار أن المنتج يمر في حياته بأربعة مراحل أساسية وهي الانطلاق، النمو، النضج والزوال، فإن المؤشرات الإستراتيجية، ومن ثم الخيارات الإستراتيجية تخضع لهذه الدورة بشكل وثيق والشكل رقم (3) يوضح ذلك:

شكل (3): دورة حياة المنتج



Source: Abdallah BOUGHABA, Analyse et Evaluation de Projets, BERTI Edition, Paris, 1998, P127.

ثالثاً - منحنى الخبرة: لخص مكتب جماعة بوسطن الاستشارية، ملاحظة حول تدني تكلفة الوحدة، بفعل تراكم الخبرة في شكل قانون، حيث تنخفض تكلفة الوحدة للمنتج ما، بنسبة ثابتة نحو 20% كلما تضاعف الإنتاج المتراكم، وتختلف هذه النسبة من مجال نشاط، إلى آخر في حدود 10% إلى 30%، ويمكن التعبير عن هذا القانون في صورة جبرية كما يلي:¹

¹ - G. Koenig, Management stratégique, Ed. Nathan, Paris, 1996, p307.

$$C_n = C_1 P^e$$

حيث : C_n : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة n

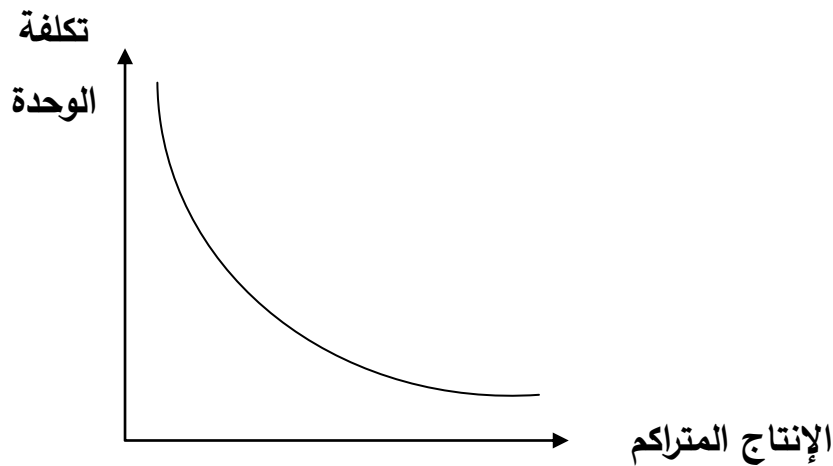
C_1 : تكلفة القيمة المضافة عند الوحدة الأولى

P : الإنتاج المتراكم

e : مرونة التكلفة بالنسبة للإنتاج

إن انخفاض التكلفة الكلية للوحدة، لا يحدث تلقائياً، وإنما هو نتيجة جهود تحسين، تقوم به المؤسسة، لتحسين الأداء لدى العاملين، تطويرات في المنتج، والعملية الإنتاجية، وغيرها، فضلاً على ذلك يقتضي تطبيق هذه الأداة (منحنى الخبرة)، تجزئة التكلفة الكلية إلى عناصرها؛ (مواد أولية، يد عاملة، إدارة، بحث وتطوير، وغيرها) ودراسة تطورها، حتى يمكن معرفة تغيراتها، حيث يعبر عن كل مكون منها، في شكل نسبة مئوية، من التكلفة الكلية للوحدة، والشكل رقم (4) يمثل منحنى الخبرة.

شكل (4): منحنى الخبرة



.Source: G. Koenig, OP - Cit, p 308

وتجدر الإشارة؛ إلى أن انخفاض تكلفة الوحدة، يمكن أن يمثل ميزة تنافسية حاسمة، وعلى هذا الأساس، يمكن أن تبني المؤسسة إستراتيجية، قائمة على قيادة التكلفة، وبالتالي

فإن الأنشطة، التي تكتسب فيها المؤسسة، خبرة كافية عبر الزمن، تكون عادة أكثر فائدة، من الأنشطة الأخرى، من حيث التكلفة.

المطلب الثاني: نماذج تحليل محفظة الأعمال

في مجال التحليل الاستراتيجي اشتهر أسلوب المصفوفات كأهم أداة في تقييم محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المؤسسة، من حيث المردودية المالية والثنائية (سوق/منتج) وبالتالي تقييم المركز التنافسي الاستراتيجي للمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم النماذج في هذا المجال.

أولاً- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

1- نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية الأولى (BCG_1): تبين مصفوفة BCG_1 ، نصيب المؤسسة، من مختلف الأنشطة، التي تأمل في تحقيقها، وبالتالي فهي تخدم أكثر الإستراتيجية المالية، وتتوزع الأنشطة الإستراتيجية، وفق هذه المصفوفة على أربعة خانات، من خلال اعتبار بعدين هما: نسبة الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، ومعدل نمو الصناعة، وبناءً على المعلومات الخاصة؛ بكل قسم، يتم تحديد المركز التنافسي، لكل منتج في أي من الخانات، كما هو مبين في الشكل (5).

شكل (5): نموذج مجموعة بوسطن

		نسبة الحصة السوقية		
		منخفض	متوسط	مرتفع
معدل نمو الصناعة	مرتفع	علامة الاستفهام	النجوم	
	متوسط	البقرة		
	منخفض	الكلاب	الحلوب	

أ. علامة الاستفهام: وفيها يكون معدل النمو مرتفع، وحصة سوقية منخفضة، وبالتالي يكون مستقبل المؤسسة مجهول، لأن هذه الوضعية، لا تسمح بالحصول على الأموال بالقدر الكافي، ولكي تعمل الأنشطة الموجودة في هذه الخانة، على المؤسسة زيادة حصتها السوقية، وإتباع استراتيجيات دفاعية، وتعتمد على تمييز منتجاتها، وتطوير براءة الاختراع.

ب. النجوم: وتظهر في هذه الخانة الأنشطة؛ التي حققت نجاحا، والتي تسيطر على حصة سوقية مرتفعة، ومعدل نمو مرتفع، مما يجعلها تتميز بموقع استراتيجي قوي، وهي بذلك تُكسب المؤسسة، وضعية تنافسية مستقبلية، وهنا تتبع المؤسسة إستراتيجية هجومية، وزيادة طاقة الإنتاج، والمحافظة على الحصة السوقية.

ج. البقرة الحلوب: في هذه الخانة تكون الأنشطة؛ مسيطرة على حصة سوقية عالية، مع معدل نمو منخفض، وهي تمثل المنتجات التي بلغت مرحلة النضج، لكن عموما هناك الكثير من الموارد غير المستهلكة، التي تنشأ المصادر الأساسية، للتمويل الذاتي، وعلى المؤسسة المحافظة على حصص السوق، ومراقبة المنافسة السائدة في القطاع.

د. الكلاب: تتميز الأنشطة التي تظهر في هذه الخانة، بعوائد مالية ضعيفة، ومعدل نمو منخفض، ووضعية غير جيدة في السوق، وهي تشمل عموما الأنشطة الهامشية للمؤسسة، والتي قد بلغت مرحلة الزوال.

2- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الثانية (BCG_2): نظرا للنقائص التي إعترت النموذج السابق، إرتأت جماعة بوسطن تطوير نموذجها، واقتراح نموذج أكثر شمولاً، فكان النموذج الجديد BCG_2 في نهاية الثمانينات، يستخدم بعدين هما السعر والتكلفة، أي الميزة عن طريق السعر، أو السيطرة عن طريق التكاليف، وحسب هذا النموذج لدى المؤسسة؛ احتمالين لزيادة مكاسبها هما:¹

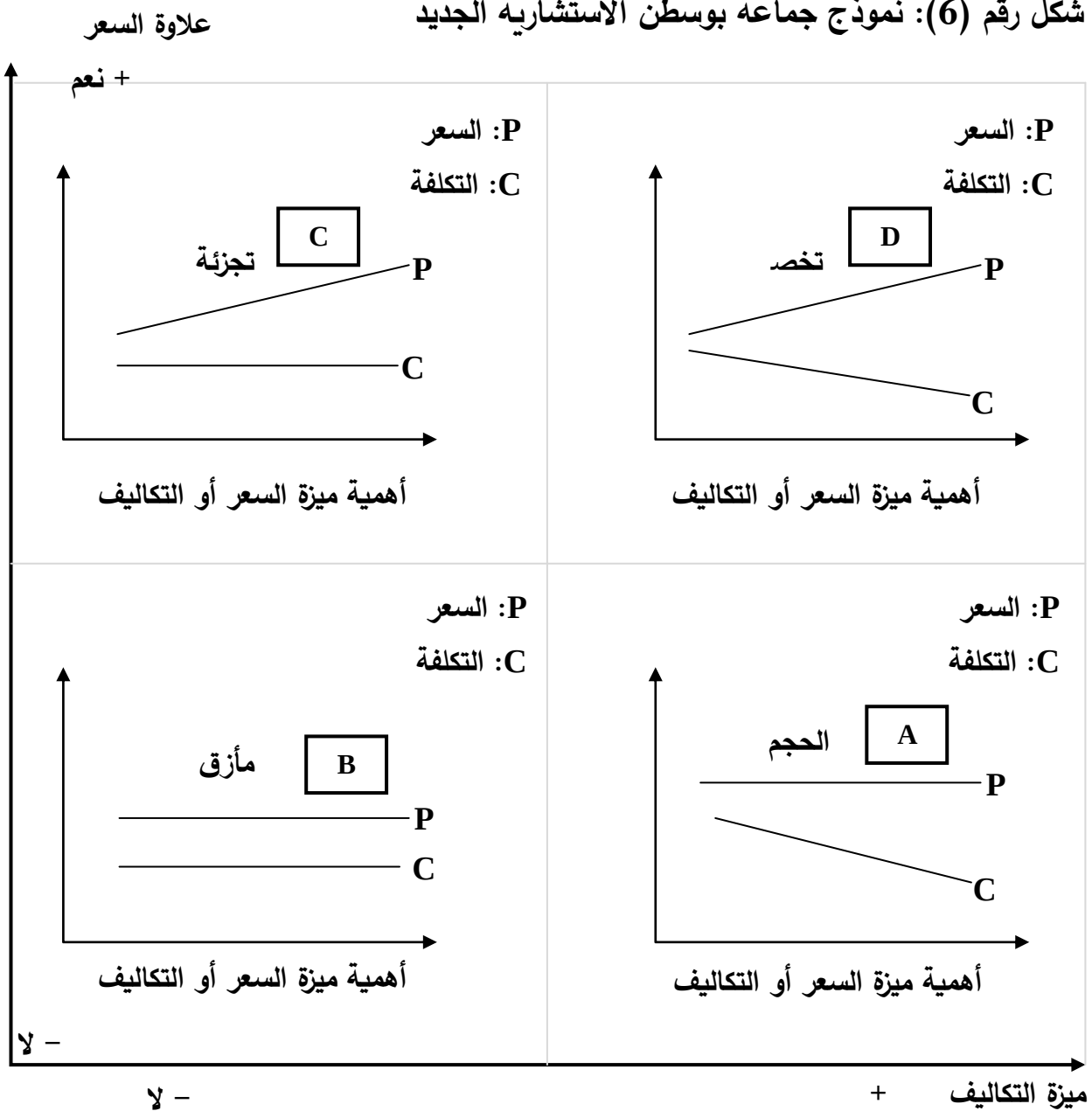
أ- إما عن طريق السعر، حيث يكون الزبون مستعدا لدفع الثمن، للحصول على المنتجات، التي يحتاجها.

¹ -1. Alain Titazt, OP-CIT, pp 139-140.

ب- أو عن طريق التكلفة، وذلك بالاستفادة من أثر منحنى الخبرة، واقتصاديات الحجم، كما يمكنها الاستفادة من موارد أقل تكلفة من المنافسين، وبهذا تحقق ميزة عن طريق التكاليف.

والشكل رقم (3-6) يوضح نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد، حيث نجد محورين واحد عمودي يمثل علاوة السعر به نقطتين هما (+ نعم) أي إمكانية التميز، و (- لا) أي عدم إمكانية التميز أما المحور الأفقي فيمثل الميزة عن طريق التكاليف، وهو ممثل بنقطتين هما (+ نعم) أي إمكانية السيطرة بالتكاليف، و (- لا) أي عدم إمكانية السيطرة بالتكاليف.

شكل رقم (6): نموذج جماعة بوسطن الاستشارية الجديد



Source: Maria Agnes Morsain, dictionnaire du management stratégique, édition belinsup, Paris , 2000, p 113.

ومن خلال الشكل، يمكن أن نحصل على أربعة حالات، نستطيع من خلالها صنع واتخاذ قرارات إستراتيجية مناسبة وهي:

1- الحالة A (الحجم): في هذه الحالة يمكن للمؤسسة، أن تسيطر على السوق، بواسطة التكاليف المنخفضة، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية.

2- الحالة C (التجزئة): في هذه الحالة، تكون التكاليف ثابتة، والسعر في تزايد، لهذا فإن التميز يفتح أمام المؤسسة، طريقا للتنافس والكسب، وذلك من خلال الاستفادة من علاوات السعر.

3- الحالة B (المأزق): لا توجد أي ميزة، لا من خلال السعر، ولا من خلال التكاليف، أي أن المؤسسة، تعمل في محيط أين أثر الحجم، لا يعطيها أي ميزة.

4- الحالة D (التخصص): في هذه الحالة، تكون الأسعار في تزايد مستمر، والتكاليف في انخفاض مستمر، وبهذا لدى المؤسسة خيارين للتميز، إما عن طريق السعر أو التكاليف، والإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة، هي إستراتيجية التخصص.

ثانيا- نموذج جنرال إلكتريك ونموذج هوفر:

1- نموذج جنرال إلكتريك: وضعت هذه المصفوفة، من طرف شركة "جنرال إلكتريك" العالمية بالتعاون مع مؤسسة "ماكينزي" للاستشارات، وتتضمن هذه المصفوفة، بعدين استراتيجيين هما: جاذبية الصناعة، والوضع التنافسي. ويتم تطبيق هذه المصفوفة، بإتباع الخطوات التالية:¹

- أ. تحديد معايير تقييم جاذبية الصناعة، والوضعية التنافسية؛
- ب. ترجيح معايير الجاذبية، وقوة المنافسة؛
- ج. تقييم كل مجال نشاط استراتيجي، حسب المعايير المقترحة؛
- د. حساب النقطة المرجحة لكل معيار، ثم مجموع نقاط كل بعد؛

¹ - P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, **Management (stratégie et organisation)**, 3^{ème} éd, Vubert, Paris, 2000, p152.

هـ. تحديد وضعية كل مجال نشاط استراتيجي في المصفوفة؛

و. تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.

وينقسم بعدا مصفوفة ماكنزي، إلى ثلاث مستويات قوي، متوسط، وضعيف، حيث تمثل مجالات النشاط الاستراتيجي، حسب وزنها في رقم الأعمال، والشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة.

شكل رقم (7): نموذج جنرال إلكتريك

جاذبية الصناعة				
	ضعيف	متوسط	قوي	
	B	A	A	قوي
	C	B	A	متوسط
	C	C	B	ضعيف
	الوضع التنافسي			

Source: P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, Op-cit, P152.

2- نموذج هوفر: يطلق على النموذج، الذي قدمه "هوفر" اسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، وتتكون هذه المصفوفة، من خمسة عشر خلية، والتي تعكس مراحل تطور المنتج أو السوق، وفي ظل هذه المصفوفة، تقوم المؤسسة، بوضع وحدات أعمالها الإستراتيجية، أو أنشطتها (منتجاتها)، في المكان المناسب، داخل خانة النموذج، بحيث يعكس هذا المكان تطور المنتجات والأسواق، والمركز التنافسي لها¹، والشكل رقم (3-8) يوضح لنا مصفوفة تطور المنتج/السوق.

¹ - إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص275.

شكل رقم (8): مصفوفة تطور المنتج/السوق لهوفر

		مراحل نمو السوق/المنتج				
القوة	قوي	1	2	3	4	5
	متوسط	6	7	8	9	10
	ضعيف	11	12	13	14	15
		تنمية	نمو	اهتزاز	نضوج	تشبع
						تدهور

المصدر: إسماعيل محمد السيد، مرجع سابق، ص276.

ثالثا- نموذج ADL: *يستخدم هذا النموذج من طرف المؤسسة، لإيجاد إستراتيجية المحفظة المناسبة، وهو يقوم على بعدين هما: دورة حياة النشاط (درجة نضج النشاط)، والوضع التنافسي للمؤسسة.¹

1- دورة حياة النشاط: يمر النشاط مثله مثل المنتج، بعدة مراحل، وهي مرحلة التقديم، ثم النمو، ثم النضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع، والجدول رقم (1-2) يوضح لنا بعض الخصائص في كل مرحلة:

جدول (2): خصائص النشاط حسب كل من دورة حياته

المؤثرات	التقديم	النمو	النضج	التراجع
معدل النمو	أكثر سرعة من الناتج الوطني الإجمالي	أسرع من الناتج الوطني الإجمالي	أقل أو يساوي الناتج الوطني الإجمالي	نمو ضعيف جدا
احتمال النمو (الزيادة)	غير معروف / غير مقبول	غير معروف / غير مقبول جزئيا	معروف / مقبول إجمالا	معروف جدا / مقبول

* - سمي هذا النموذج ADL نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther. D. Littl.

¹ - Kamel Hamdi, **diagnostic et redressement d'entreprises-selem**, cheraga, Alger, 2002, p102.

عدد المنافسين	لا توجد قاعدة عامة / ممكن يرتفع	في تناقص/ أقصى	مستقر أو في تناقص	أدنى
ثبات الحصة السوقية	غير ثابتة	ثبات بالتدريج	ثابتة	جد ثابتة
ثبات العملاء	غير ثابت	أكثر ثباتا	أقل ثباتا	-
سهولة الحصول على القطاع	سهل	أكثر صعوبة	جد صعب	هادف قليلا
التكنولوجيا	تطور سريع	متغير	معروفة وسهل الحصول عليها	معروفة وسهل الوصول إليها

Source: Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprises-selem, cheraga, Alger, 2002, p102.

2- **الوضعية التنافسية:** تعكس قوة المؤسسة، مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة، مثل النمو، والعائد، والحصة السوقية، نوعية المنتجات، والتطور التكنولوجي للمؤسسة، وغيرها، والجدول التالي، يوضح لنا الوضعيات التنافسية المختلفة للمؤسسة، وخصائص كل وضعية:

جدول رقم (3): خصائص الوضعيات التنافسية للمؤسسة

الوضعية التنافسية	الخصائص
مسيطر	- قدرة على رقابة سلوك المنافسين، فيما يخص طريقة الأداء والاستراتيجيات. - لديها خيارات إستراتيجية، أكثر إتساعا، واستقلالية، عن منافسيها.
قوي	- قدرة على إتباع سياسة معينة، دون الخوف على وضعيتها في المدى البعيد.
ملائم	- وضع مؤهلات للإستغلال، من أجل تطبيق إحدى إستراتيجياتها. - لديها الحظ للمحافظة على وضعيتها التنافسية، في المدى البعيد.
غير ملائم	- أداء كافي ومرضي لتبرير مواصلة النشاط.

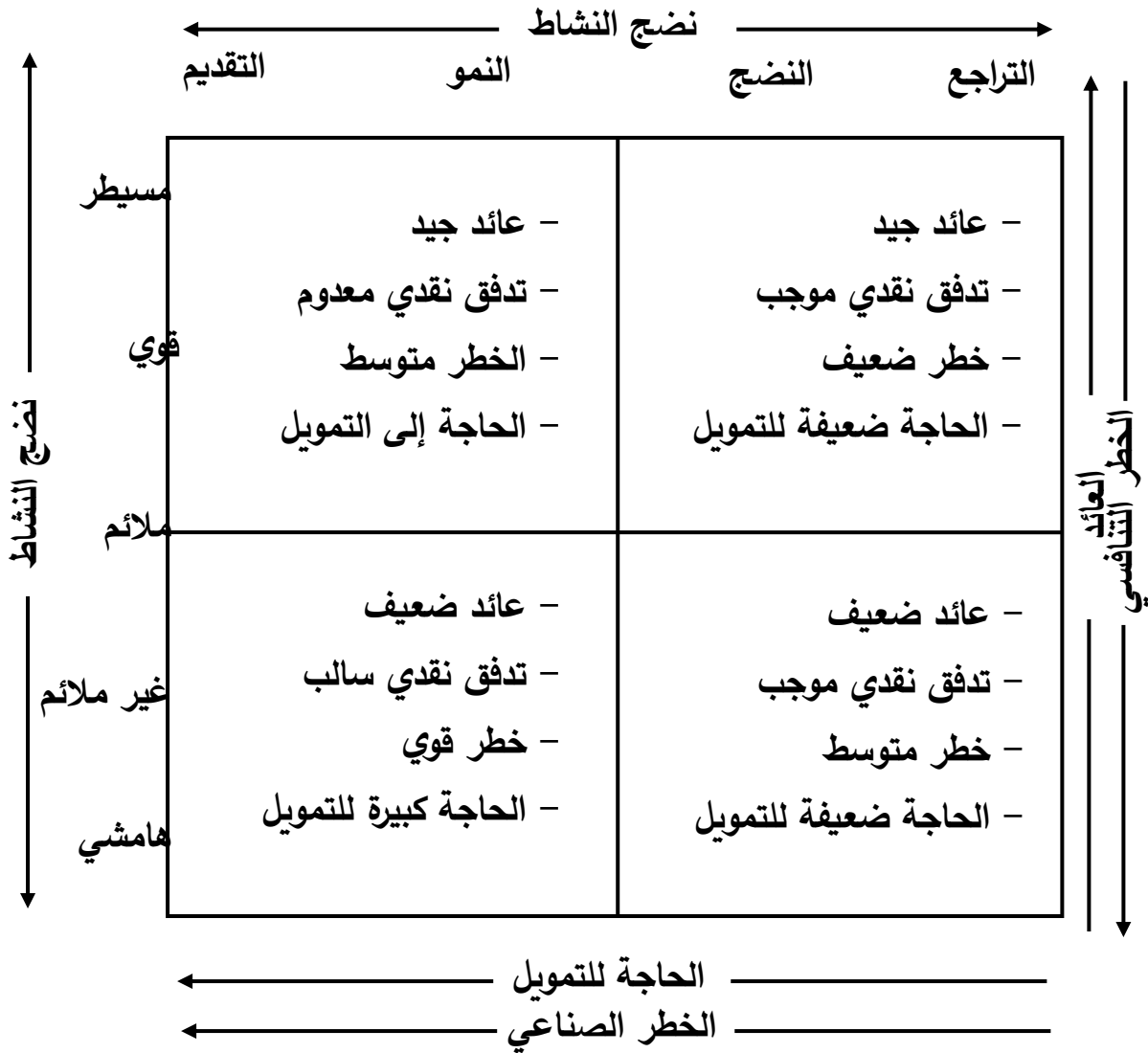
- وجود عدد مهم من المنافسين. - لدى المؤسسة حظ متوسط أو أقل، للمحافظة على وضعيتها التنافسية، في المدى البعيد.	
- أداء غير مرضي حالياً، لكن يمكن تحسين وضعيتها التنافسية. - إمكانية البقاء في الأجل القصير، مع إمكانية تحسين وضعيتها التنافسية، من أجل الحصول على حظوظ البقاء في الأجل الطويل.	هامشي (ضعيف جدا)

Source: Kamel Hamdi, OP-Cit, P104.

وحسب نموذج **ADL**، فإن الأنشطة على هذه المصفوفة تتميز بالخصائص التالية:

- أ- **الأنشطة في مرحلة التقديم والنمو:** الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة، عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية، ضعيفة أو هامشية، فيفضل التخلي عنها.
- ب- **الأنشطة الناضجة أو المتقدمة:** عندما تكون وضعيتها التنافسية؛ مسيطرة أو قوية، فإن هذه الأنشطة، تدر موارد أكبر، والخطر فيها يقل، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة، فالعائد يتراجع، وبالتالي يزداد الخطر الصناعي عليها.
- وهذا ما يوضحه الشكل رقم (9).

شكل رقم (9): نموذج ADL



Source: Strategor, Politique générale de l'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 1997, p109.

ومن خلال نموذج ADL؛ يمكن استخلاص الاستراتيجيات الخاصة بالأنشطة، ويمكن تلخيصها في ثلاثة أنواع هي:¹

أ- النمو الطبيعي: تتبع المؤسسة هذه الاستراتيجيات، من أجل مواصلة الاستثمارات، والمحافظة على وضعيتها التنافسية، وهذه الإستراتيجية؛ قابلة للتطبيق في كل مرحلة، من

¹ - Strategor, OP, Cit, p 110.

مراحل دورة حياة النشاط، وخصوصا عندما تكون المؤسسة، تعمل في سوق يتميز بالنمو، وفي وضعية تنافسية قيادية، وحتى على الأنشطة الأكثر قدما، ووضعيتها التنافسية قوية.

ب- النمو الاختياري (الانتقائي): تتبع هذه الإستراتيجية، الأنشطة التي لها وضعية تنافسية متوسطة، وحتى ضعيفة، والهدف منه هو الوصول إلى وضعية تنافسية أحسن، وبالتالي عائد أحسن.

ج- الحذف: وتفضل هذه الإستراتيجية، للأنشطة ذات العائد الضعيف، والوضعية التنافسية الضعيفة، أين يزداد الخطر، وتقل المردودية، لما تحاول المؤسسة المواصلة في هذه الأنشطة.

ح- المطلب الثالث: أدوات ونماذج أخرى

أولا- القياس المرجعي: القياس؛ هو تحديد قيمة شيء ما، بمقارنته بمعيار معروف، ومتفق عليه، والقيم قد تكون وزنا، أو حجما، أو مسافة، أو زمنا، أو غير ذلك، ومعنى ذلك أن القياس، هو مقارنة الشيء المراد قياسه، بشيء آخر معروف قيمته ومتفق عليه، وفي هذا المطلب؛ سنتناول تعريف المعايير المرجعية، ودورها، وخطوات عملية القياس المرجعي.

1- تعريف القياس المرجعي: قبل تعريف القياس المرجعي (المقارنة المرجعية) في حد ذاتها، كونه مصطلح أخذ العديد من المفاهيم، فقد سماه البعض بأداة، كما سماه آخرون بأسلوب، وفريق ثالث أطلق عليه طريقة، وفريق رابع يراها بأنها عملية، وغيرها، من الفروقات اللفظية في التسمية، إلا أن هناك شبه إجماع على المعنى المقصود من ذلك، والفائدة المنتظرة من التطبيق¹.

وقد عرفها "اسبانلي" بأنها عملية قياس، ومقارنة الممارسات الرئيسية للمؤسسة، مع الممارسات الرئيسية لمؤسسات أخرى، لترسيخ مقاييس نسبية للأداء، تساعد على وضع أهداف جديدة، واكتشاف أفكار جديدة للتحسين².

¹ - محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول، التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005، ص5.

² - محمد بوهزة، نفس المرجع، ص6.

والقياس المرجعي؛ هو عملية مستمرة لقياس منتجاتنا، وخدماتنا، وممارساتنا، بالمقارنة بأحسن المنافسين، أو المؤسسات الرائدة في السوق، ونتيجة للبحث عن الأفضل للممارسات، والتطبيقات، نستطيع الوصول لأفضل الإنجازات، من خلال قياس الأداء، والتنفيذ المستمر للتغيير المطلوب، لتحقيق التنافس الأفضل.¹

والمقاييس المرجعية؛ هي عملية تحديد النجاحات القياسية للآخرين، والاستعانة بهم في مؤسساتنا، للحصول على نفس مستوى النجاح، فعملية القياس المرجعي، تقوم بالمقارنة بين الممارسات، والعمليات، والعائد لمؤسسة ما، بمؤسسة مماثلة لها.

ومن خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن المقاييس المرجعية؛ هي عبارة عن عملية مقارنة أداء المؤسسة، مع أداء أحسن المؤسسات، التي تعمل في نفس مجال النشاط، ومحاولة الأخذ بالأداء الأحسن، بما هو موجود، في الوقت الحالي، ومحاولة تطويره مستقبلاً، فالمقاييس المرجعية، تستهدف معرفة كيف ولماذا بعض المؤسسات، تقوم بأداء أفضل، من مؤسسات أخرى، في جوانب الجودة، السعر، الأداء، وغيرها.

2- دور المقاييس المرجعية: الدور الذي يمكن أن تؤديه المقاييس المرجعية، يكمن فيما يمكن أن تقدمه للمؤسسة، من فوائد، والتي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:²

أ- تساعد المؤسسة، في التحديد الدقيق، للفجوة بين أدائها، وأداء المؤسسات الرائدة؛

ب- تضمن تخصيص الموارد بدقة أكبر، واستخدام أفضل، بأقصى كفاءة ممكنة؛

ج- تساهم بشكل فعال، في تطوير الإبداع الفردي، والجماعي؛

د- تُطوّر إمكانية الاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء؛

هـ- تساعد المؤسسة، على اكتشاف ممارسات جديدة، تؤدي إلى تحقيق أهداف جديدة؛

و- تؤدي إلى توفير المناخ الملائم، لتحقيق تعاون وتكامل، بين العاملين في القسم الواحد، وبين مختلف أقسام المؤسسة؛

¹ - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص 260.

² - محمد بوهزة، مرجع سابق، ص 7.

- ز- تساهم بشكل فعال، في بناء ميزة تنافسية للمؤسسة، من خلال التحسين المستمر للجودة؛
- ح- تزود المؤسسة، بالوسائل التي تمكنها، من معالجة نقاط الخلل فيها؛
- ط- تساهم في زيادة الشعور بالمسؤولية، لدى العاملين؛
- ي- تساعد على تطوير نظم التدريب، والتكوين للعاملين؛
- ك- تساعد المؤسسة، على تحديد العمليات الحرجة، وإعطائها الاهتمام اللازم، والأولوية في التنفيذ؛

- ل- تساهم بشكل فعال، في زيادة احتمالات تحقيق عوائد مالية إضافية للمؤسسة؛
- م- تساعد المؤسسة، على البقاء في دائرة المنافسة، مع المؤسسات الرائدة في النشاط، الذي تعمل فيه؛

- ن- تعزز إمكانية زيادة إنتاجية المؤسسة، من خلال تهيئة الفهم الأفضل، لأسلوب أداء العمل، بشكل صحيح وكفاء، من الوهلة الأولى؛
- س- تساعد على وضع نظام أكثر دقة، لتحفيز العاملين.

3- خطوات عملية القياس المرجعية: يمكن أن تتم عملية القياس المرجعي، بإتباع الخطوات التالية؛¹

أ- **تحديد موضع القياس المرجعي:** تحديد موضع القياس المرجعي؛ هو نقطة البداية السليمة، للقياس المرجعي، فالمقارنة يجب أن لا تكون بالنسبة لكل الأعمال، وإنما تتم فقط بالنسبة للأعمال، التي لو قورنت بغيرها، سنحصل على ميزة، واضحة، وجوهرية، ويجب تركيز المقارنة، على المنطقة، أو المكان، الذي يتوفر على قدرات، أو يتمتع بنقاط قوة، استغلالها يعود بالفائدة على المؤسسة.

ب- **تحديد العمليات :** بعد تحديد المكان أو الموضع، الذي سيتم فيه تطبيق القياس المرجعي، ننتقل إلى الخطوة التالية، وهي تتمثل في وصف، وتحديد العمليات، وبيان فريق العمل، ويتم ذلك من خلال تحديد المهام، وتوقيت تنفيذها، وتوصيف خطوات العمل، وبيان

¹ - سعد صادق بحيري، مرجع سابق، ص ص 269-275.

الأهداف، وربط خطوات النشاط بعضها ببعض، في شكل تدفق، يبين تسلسل وتوقيت، أداء الأعمال ومواعيدها.

ج- تحديد الشركاء الأساسيين: يشترك في عملية القياس المرجعي، شركاء من داخل المؤسسة، وهم الممثلين للأقسام موضع المقارنة، وهؤلاء يجب الاهتمام بتدريبهم، على هذه المهمة، وبيان جدواها، بالنسبة لهم، وللمؤسسة المرجعية.

ويشارك في عملية القياس المرجعي، شركاء من خارج المؤسسة، وهم الممثلين للأقسام، موضع المقارنة في المؤسسات المرجعية، ومن المعلوم أن كسب تعاون المؤسسات المرجعية، ببيان الفوائد التي ستعود عليهم، من عملية القياس، فالتقدم التكنولوجي، الذي يتم الحصول عليه، لا بد وأن يتم اقتسامه، مع المؤسساتين (المؤسسة محل القياس، والمؤسسة المرجعية).

د- تحديد البيانات ومصادر تجميعها: والهدف هنا؛ هو تحديد، أو تخطيط البيانات المطلوبة، لعملية القياس المرجعي، وبيان مصادرها، وتحديد المسؤولين عن تجميعها، وتحديد التوقيت، وبيان تكلفة ذلك، وتحديد القدر المناسب، من البيانات موضوع في غاية الأهمية، فنقص البيانات، يكون على حساب الدقة، في التوصل إلى النتائج في عملية القياس، وكثرة البيانات وتكرارها، يغرق المؤسسة في محيط من البيانات، لا تتجو منه بسهولة.

هـ- تحليل البيانات: والهدف هنا تحليل البيانات المجمعة، ووضع التوصيات الخاصة بالأهداف، والتي يمكن من خلالها، تحقيق الإصلاحات المرجوة، فالفرق المكلف بذلك، يجب أن يضم أحد الأشخاص، الذين يملكون الخبرة، وتحليل البيانات، قد يظهر الحاجة إلى معلومات مفصلة أكثر، والتي قد تساعد في القياس المرجعي السليم.

و- تحديد حجم الفجوة: تحديد التشابه والاختلاف، بين المؤسسة محل القياس، والمؤسسة المرجعية، مرحلة مهمة، تقود إلى معرفة أسباب الاختلاف، وتساعد كثيرا في معرفة طرق تلاقي هذه الفروق، وبالتالي تحسين الأداء في المستقبل، مما يخدم الطرفين، فالمؤسسة محل

القياس، ستقف على طرق أداء أفضل، والمؤسسة المرجعية، ستتطلق إلى آفاق أعلى في الأداء، لتحفظ على تفوقها، وبهذا يكون القياس، محققا لمصالح الطرفين.

ز- **تحديد جوانب الاختلافات العملية:** وهنا يجب الإجابة على السؤال التالي؛ ما الذي تفعله المؤسسات المرجعية؟ ولماذا فعلت ذلك؟ فأفضل الأعمال، التي كانت محور المقارنات، كانت نتيجة لممارسات متعددة ناجحة، لو عملت بها المؤسسة محل القياس، لكان ذلك من عوامل نهضتها، وتقدمها، ولكن معرفة سرّ النجاح وحده لا يكفي، بل لابد من جلب الكوادر المدربة بالمؤسسة المرجعية، لتساعد على نشر نفس القيم، والمبادئ الحسنة، والعمل على تطبيقها في المؤسسة محل القياس، والسؤال الآن هو؛ كيف نحقق ذلك؟

خ- **نقل الخبرات الناجحة في المؤسسات المرجعية إلى المؤسسة محل القياس:** ما يساعد على نقل محاسن المؤسسات المرجعية، إلى المؤسسات محل القياس، أن تبين للمؤسسة المرجعية، ثمار تعاونها في عملية القياس، على نحو واضح ومؤكد، للحصول على نتائج، ويمكن أن يكون ذلك في شكل عقود مكتوبة، بين الطرفين تبين عوائد التعاون، وكيفية تقاسمه بين المؤسستين.

وتجدر الإشارة في الأخير؛ إلى أن القياس المرجعي، يمكن أن يتم داخليا، وذلك عن طريق المقارنة، بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، لمعرفة مستويات الأداء في كل قسم أو إدارة.

ثانيا- إعادة الهندسة: بهدف تحقيق تحسين سريع وجوهري، في جوانب الأداء، تقوم المؤسسة، بإعادة تصميم العمليات الرئيسية بصفة جذرية، دون الاستناد إلى أية مرجعية سابقة، ويشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات، وزيادة عائدها، وكذا تحديد أسعار تنافسية، تقوم على هيكل تكلفة رشيد، ويؤدي هذا بدوره، إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية، والمبيعات، والربحية، والعائد، على رأس المال المستثمر¹.

¹ - أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16،

سبتمبر 1996، ص3.

ويمكن حصر مزايا هذه الطريقة في النتائج التالية:¹

- 1- دمج عدة نماذج في نموذج واحد؛
 - 2- دمج عدة عمليات في عملية واحدة؛
 - 3- دمج عدة وظائف في وظيفة واحدة؛
 - 4- تركيز الأداء في موضع أو مركز واحد، وربما لدى مسؤول واحد، بدلا من تشتيته، على عدة مواضع، أو مراكز، وعدة موظفين؛
 - 5- تحديد إدارة أو قسم، يمثل جهة واحدة، مسؤولة أمام الإدارة، والعملاء، عن تحقيق أداء متكامل؛
 - 6- خفض عدد مرات توقف الأداء، للفحص المراكز المتعددة، بعد تركيز الأداء في مركز واحد، أو موضع عمل واحد؛
 - 7- تعديل جدولة بعض العمليات، لتؤدي على التوازي بدلا من التوالي.
- ومن مقومات نجاح إعادة الهندسة؛ ما يلي:²
- 1- إدراك كافٍ لرغبات، وتوقعات العملاء؛
 - 2- تحليل سليم لموقف المؤسسة، وتصميم أهداف التغيير؛
 - 3- إيمان الإدارة العليا، بأهمية التغيير، وتشجيع العاملين عليه؛
 - 4- تحديد العمليات الجوهرية ذات الأولوية، لتكون موضعا لإعادة الهندسة؛
 - 5- تحليل سليم لكل عملية جوهرية إلى عناصرها؛
 - 6- تشجيع الاقتراحات والابتكار؛
 - 7- إعادة بناء الهيكل التنظيمي، كنتيجة لإعادة تصميم العمليات، فقد تلغى وحدة تنظيمية، أو أكثر أو تستحدث أخرى؛
 - 8- صياغة جديدة واعية للسياسات، والإجراءات، وخرائط تدفق المعلومات؛

¹- مرجع نفسه، ص3.

²- مرجع نفسه، ص 4.

9- إعادة تصميم موضوعية لمعايير الأداء، لقياس الفرق، بين وقت وتكلفة العمليات، قبل وبعد إعادة البناء؛

10- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات، في بناء نظام متطور للمعلومات، يكون أساسا لقرارات، وتحركات، سريعة ورشيقة؛

11- النظر لمعارضة البعض للتغيير، كرد فعل طبيعي، وفهم أسباب المعارضة، كأساس للمعالجة.

وتجدر الإشارة إلى أن؛ طريقة إعادة الهندسة، تتطلب درجة عالية، من الأفكار المبدعة للخبرة، وكذا القدرة على التأقلم مع كل ما هو جديد، وإحداث التغيير، بشكل لا يخل بانسجام المؤسسة داخليا، ومع بيئتها، ولا يثبط قدرتها التنافسية، حتى تتمكن من الحياة على ميزة، يصعب محاكاة مصادرها، من قبل المنافسين.

تهدف نماذج وأدوات صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، إلى إيجاد البدائل الاستراتيجية، واختيار تلك التي تناسب المؤسسة، وبناءا على ذلك؛ فإنه يتم اختيار البدائل، استنادا إلى المعايير التالية:¹

1- إستراتيجيات الماضي: لابد أن تستند الإستراتيجيات القائمة، على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، فمن المستحيل البدء من فراغ؛

2- القدرة على المخاطرة: قد يتطلب الأمر، عند وضع الاستراتيجيات الجديدة، تقبل درجة معينة من المخاطرة، حتى تتمكن المؤسسة، من مواجهة المستقبل، في ظل بيئة تمتاز بالتغير والديناميكية.

3- التوقيت الملائم للإستراتيجية: اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الإستراتيجية، يتوقف على عدة عناصر، ولكن أهم شيء، هو محاولة مراعاة ما يلي:

أ- إذا كان هناك استعجال في تنفيذ الإستراتيجية، قلت الفرصة أمام المؤسسة، للبحث عن خيارات وبدائل إستراتيجية أفضل؛

¹ - مرجع نفسه، ص 6.

ب- إذا كانت الإستراتيجية، لها علاقة بالمنافسة، وهناك قيود من المنافسين، قلت فرصة المؤسسة، في البحث عن بدائل أفضل؛

ت- إذا كان توقيت توافر الأموال اللازمة، لتطبيق الإستراتيجية محدد، قلل ذلك من فرصة المؤسسة، في المناورة، ومن المرونة في تطبيق هذه الإستراتيجية؛

ث- إذا كان التوقيت غير مناسب، لكي يتقبل السوق الأفكار، والمنتجات الجديدة، فيؤدي ذلك إلى فشل الاستراتيجيات؛

4- **الموارد المتاحة:** كلما توافرت الموارد المناسبة، كلما تمكنت المؤسسة من تنفيذ الإستراتيجية، أو مجموعة الإستراتيجيات الملائمة لها، وتشير الموارد إلى كل من التمويل، التسهيلات المادية، الموارد البشرية، الإمكانيات التسويقية، وغيرها؛

5- **الصراع التنظيمي:** يتوقف مدى تقبل العاملين للإستراتيجيات الجديدة، على صراع القوى والنفوذ، القائم داخل الهيكل التنظيمي، ولذا يجب أن يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي، بدراسة تأثير الإستراتيجية على الجوانب الآتية:¹

أ- مراكز المسؤولية؛

ب- قرارات الإشراف على وحدات العمل؛

ت- قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد؛

ث- تغير قوة نفوذ بعض مسؤولي الإدارات المختلفة.

بالإضافة إلى المعايير السابقة، يجب التركيز أكثر في عملية الاختيار، على جودة الميزة، التي تحققها البدائل الإستراتيجية، وكذا درجة استمرارية الميزة؛ وإمكانية تطويرها مستقبلاً.

الأدوات السابقة الذكر، سواء الأدوات الخاصة بالتقييم الداخلي، أو نماذج تقييم محفظة الأنشطة، تقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة، أو أنشطتها (المنتجات أو الأسواق)، ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة، أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل، أو التقييم، على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة الاستراتيجيات، التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.

¹ - نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، مرجع سابق، ص 227.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل نستنتج أن القرارات الإستراتيجية، هي قرارات استثنائية، يتم صنعها في الوقت الذي تحتاجه المؤسسة، وتكون ضرورية لتفعيل نشاطها، وينتج عنها آثار إيجابية كثيرة، ومؤثرة في الفترات المقبلة، فهي تركز على تحقيق أهداف المؤسسة، من خلال الإجراءات والخطوات اللازمة لصناعتها، وتتطلب مهارات إبداعية، للإحاطة بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

والقرارات الإستراتيجية، ذات أهمية كبيرة، تبني على أساس التنبؤ والاستشراف لمستقبل المؤسسة، وتوقع متطلباتها، بتفعيل كافة المعطيات والموارد الإدارية والعلمية والتقنية، ويتطلب ذلك كفاءة مهنية وإدارية، مدركة تماما ماذا سيؤدي عملها في المستقبل، والاحتياط لكافة المتغيرات المحيطة بها، لتساعد المؤسسة على التكيف مع البيئة الخارجية، من خلال تحليلها، والاستفادة من المعلومات المستنبطة منها، وتمتاز بالحيوية والتطور وتحقيق الأهداف المرجوة منها.

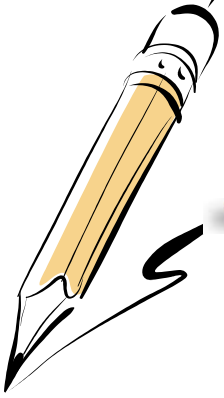
وتكتسب القرارات الإستراتيجية أهميتها البالغة، من موضوعاتها خاصة تلك المتعلقة بتطوير المنتج، أو إنتاج منتج جديد، أو فتح أسواق جديدة، ومن كونها تتعلق بما تريد أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل، وتكمن أهميتها أيضا فيما يمكن أن تحققه من النتائج الاقتصادية والمالية، وفي تمكين المؤسسة في التأثير في بيئتها، على المدى البعيد، بدلا من الاستجابة السلبية كما يحدث فيها، الأمر الذي يمكن النظر إليه باعتباره محصلة طبيعية للتفاعل البيئي، وبذلك تتمكن المؤسسة، من أن تحسن استغلال الفرص المتاحة، والتقليل من أثر المخاطر البيئية، بما يخدم مصالح المؤسسة.

وهناك مجموعة متنوعة من الأدوات والنماذج والأساليب التي تستخدم في تقييم القرارات الإستراتيجية لاختيار الأنسب من بينها، وتقدم للإدارة العليا، أو الإدارة الوسطى، وسيلة لتحليل وتقييم وحدات المؤسسة، أو أنشطتها (المنتجات أو الأسواق)، ومعرفة المركز التنافسي الذي تتمتع به كل وحدة، أو يتسم به كل نشاط من أنشطتها، ويساعد هذا التحليل،

أو التقييم، على تخصيص الموارد بطريقة أفضل، وعلى اختيار طبيعة القرارات الإستراتيجية، التي تتلاءم وموقف كل وحدة أو نشاط.

وتعد المعلومات الإستراتيجية من الموارد الأساسية، التي تدعم المؤسسة في عملها الحالي والمستقبلي، باعتبارها عصب الحياة في المؤسسة، وسر من أسرار نجاحها، ونموها، واستمرارها، ويجب أن تبحث إدارة المؤسسة، عن سبل لتحسين تعاملها مع هذا المورد، وكيفية تعظيم الاستفادة منه، لأنه يساعدها في دعم وبناء خططها وقراراتها الإستراتيجية، وكذا ميزاتها التنافسية، وهذا ما سنحاول توضيحه في الفصل الرابع من خلال التطرق إلى أثر المعلومات الإستراتيجية على القدرة التنافسية.

الفصل الثاني



البراز أهمية التحفيزات الجبائية في خلق المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر

تعميقا لهذه الدراسة ومحاولة ترجمتها واقعيًا اخترنا تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، وذلك من أجل تقييمها ومراجعتها استراتيجيًا، وإسقاط الدراسة النظرية عليها وذلك لما تكتسبه من أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني.

وقد قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث تناولنا في الأول تقديم عام للتعاونية من حيث النشأة والمكونات والممتلكات وخصصنا المبحث الثاني لتشخيص التعاونية استراتيجيًا أي تشخيص البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للتعاونية، في حين اشتمل المبحث الثالث على عملية مراجعة استراتيجية لتعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة.

وللقيام بهذه الدراسة تم الاعتماد على نوعين من الوسائل هما :

1. **الوثائق الداخلية :** حيث لم يبخل مسؤولي التعاونية في تزويدنا بكل الوثائق الضرورية، سواء تعلق الأمر بالوثائق المحاسبية أو الوثائق الإدارية.
2. **المقابلات :** أي مقابلة العديد من مسؤولي المؤسسة وطرح الأسئلة عليهم ومناقشتهم في مواضيع تهم كل الجوانب المتعلقة بالبحث، وكانت مشاركتهم ومساعدتهم لنا كبيرة يشكرون عليها.

المبحث الأول : تقديم عام لتعاونية الحبوب والخضر الجافة

للتعريف بتعاونية الحبوب والخضر الجافة قسمنا هذا المبحث إلى ثلاث مطالب، خصصنا الأول للمحة تاريخية عن نشأة التعاونية، وتناولنا في الثاني تطور نشاط التعاونية، أما المطلب الثالث فيحتوي على الهيكل التنظيمي للتعاونية.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن نشأة التعاونية

من أجل تحسين وتطوير تجارة القمح وتداوله في داخل وخارج البلاد أنشأت السلطات الاستعمارية الفرنسية الديوان الوطني للقمح وهذا في 15 أوت 1936. وفي سنة 1940 وبعد توسيع مهامه تغيرت تسميته إلى الديوان الوطني المهني للحبوب، وبعد حصول الجزائر على استقلالها، تغيرت التسمية إلى الديوان الجزائري المهني للحبوب وذلك في 12 جويلية 1962.

والديوان الجزائري المهني للحبوب هو هيئة عمومية ذات طابع إداري واقتصادي، يحتكر عمليتا استيراد وتصدير الحبوب والبقول الجافة، وكذا توزيعها إلى المستهلكين، بالإضافة إلى تسير البرنامج الوطني لتخزين الحبوب، وللديوان استقلالية مالية، يخضع لقوانين المحاسبة العمومية ويعمل تحت إشراف وزارة الفلاحة.

تتمثل مهمة الديوان الجزائري المهني للحبوب في ضمان التوازن بين الإنتاج الوطني وحاجة السكان من الحبوب والبقول الجافة ويتمثل دوره الأساسي في تنظيم السوق الوطني من جهة وضمان استقبال وتخزين الحبوب والخضر الجافة المستوردة من جهة أخرى.

ويمكن تلخيص أهدافه العامة فيما يلي :

1. في إطار تنظيم السوق، يعمل على:

أ. إعادة تنظيم البنى التجارية وذلك عن طريق توحيد قنوات التوزيع والتخزين.

ب. توحيد أسعار الحبوب والبقول الجافة الموجهة للاستهلاك والعمل على استقرارها.

ج. رفع المردودية الإنتاجية عن طريق البحث والتطوير.

د. وضع القواعد التنظيمية لسوق الحبوب والخضر الجافة.

هـ. تمويل عملية تداول استعمال البذور الجيدة، والتي تعتبر وسيلة لتكثيف الإنتاج، ورفع الإنتاجية.

2. في إطار التجارة الخارجية والتعاون الدولي فإن الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب يتحكم في عمليات التجارة الخارجية والدخول في السوق العالمية كمشتري وبائع للحبوب ويعمل في هذا الإطار من أجل تنويع العلاقات التجارية مع العالم الخارجي، وتوثيق العلاقات مع المتعاملين الأساسيين.

ولكي يقوم الديوان الاحترافي للحبوب بتأدية مهامه على أكمل وجه، أسست ونظمت تعاونيات واتحادات لمساعدته على ذلك وهي :

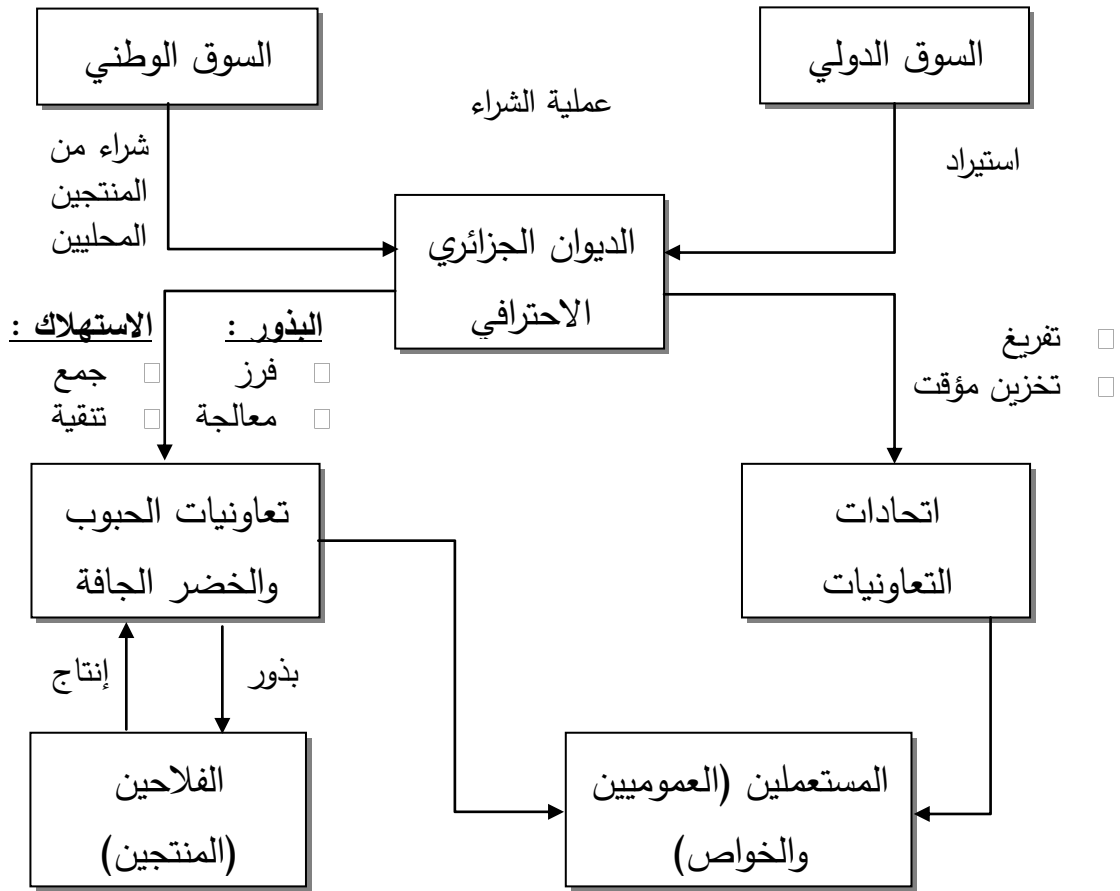
1. **تعاونيات الحبوب والخضر الجافة :** وهي مكلفة بجمع وتوزيع وتكييف وتخزين وتسويق الحبوب والخضر الجافة، إلى جانب تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات المتعلقة بإنتاج الحبوب.

2. **اتحادات التعاونيات الفلاحية :** وهي مكلفة باستقبال الحبوب المستوردة وتخزينها ثم توزيعها إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة، وتسويقها إلى مختلف وحدات التحويل.

3. **اتحاد تعاونيات الحبوب :** مهمته توفير وبأقل تكاليف لصالح تعاونيات الحبوب والخضر الجافة، لوازم وعتاد وأكياس التغليف والخيط والأسلاك وقطع الغيار ومواد معالجة الحبوب، وبعض المدخلات الفلاحية من أسمدة وأدوية مضادة للأعشاب الضارة.

والشكل رقم [10] يوضح مهام الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب والتعاونيات والاتحادات في عملية جمع وتخزين المنتجات المحلية والمستوردة، وتوزيعها بطريقة منتظمة ومستمرة على المستعملين لها.

شكل [10] : دور ومهام الديوان واتحادات وتعاونيات الحبوب.



المصدر : وثائق داخلية لتعاونية الحبوب والخضر الجافة

ومن بين تعاونيات الحبوب والخضر الجافة التي تعمل تحت رقابة وتنظيم الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب، نجد تعاونية ولاية المسيلة والتي أنشأت من خلال المراسيم والقرارات التالية:

- المرسوم 182 / 65 المؤرخ في 10 جويلية 1965، والمرسوم 53/70 المؤرخ في 1970/07/21 المتعلق بتأسيس الهيئات.
- المرسوم المؤرخ في 12 جويلية 1962 المتعلق بتنظيم سوق الحبوب في الجزائر والديوان الجزائري الاحترافي للحبوب.
- المرسوم 23/72 المؤرخ في 27 جويلية 1972 المتعلق بالشكل العام للتعاونيات، وتأسيس المنظمات التعاونية.

- القرار 106/72 المؤرخ في 07 جويلية 1972 المتعلق بشكل التعاونية الفلاحية.

حسب هذه المراسيم واحتياجات سوق الحبوب والخضر الجافة في الجزائر، وكذا تقرير الرئيس المدير العام للديوان الاحترافي للحبوب. أسست تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، والتي تنشط بمحيط الولاية وتتلخص مهامها في استقبال وتخزين ومعالجة وتوزيع الحبوب والخضر الجافة.

وقد تم إنشائها في جوان 1975، وبدأ نشاطها الفعلي في أوت 1978 في إطار إنشاء تعاونيات في المناطق الصحراوية .

تسير التعاونية من قبل المديرية العامة بالتعاون مع اللجنة الإدارية المؤقتة والمكونة من خمسة أفراد ينتمون إلى القطاع الفلاحي بعد حل مجلس الإدارة والتسيير بالقرار الوزاري رقم 93/97 المؤرخ في 1997/04/24.

المطلب الثاني : نشاط تعاونية الحبوب والخضر الجافة

تتكفل تعاونية الحبوب والخضر الجافة بجمع وتخزين وتكييف وتوزيع وتسويق الحبوب والبقول الجافة، بالإضافة إلى تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات الخاصة بإنتاج الحبوب وبذورها، ولتحديد نشاط التعاونية بوضوح لابد من الوقوف عليه عبر فترات من الزمن.

1- نشاط التعاونية قبل سنة 2000 :

من خلال تفحص جدول حسابات النتائج للفترة الممتدة من 1995 إلى 2000 استخرجنا المعطيات المتمثلة في مبيعات البضاعة والبضاعة المستهلكة وهامش الربح والمتمثلة في الجدول [4].

جدول رقم [4] : مبيعات التعاونية خلال 1995-2000

الوحدة 10³ دج

السنة	مبيعات بضاعة	بضاعة مستهلكة	هامش الربح
1995	2 143 548	2 079 763	63 784

134 012	3 027 119	3 161 132	1996
58 685	3 316 139	3 374 825	1997
142 106	3 350 592	3 492 699	1998
33 643	2 299 256	2 332 899	1999
15 083	2 513 040	2 528 123	2000

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول أن التعاونية قبل سنة 2000 كانت تقوم بعملية البيع لوحدها أي تقوم بشراء الحبوب والبقول الجافة ثم تقوم بإعادة بيعها دون تدخل من طرف الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب، وكانت تحقق هامش ربح موجب في معظم الأحيان.

II- نشاط التعاونية بعد سنة 2000 :

في سنة 2000 بالضبط في 31 ديسمبر قرر الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب وباعتباره السلطة الوصية على التعاونية شراء كل مخزون آخر المدة للتعاونية والمقدر قيمته 205 234 ألف دينار جزائري، ومباشرة البيع لوحده وأصبح نشاط التعاونية بعد سنة 2000 إنتاجي وخدمي.

إنتاجي : من خلال إنتاج المزرعة النموذجية التي تمتلكها التعاونية وبيع منتجاتها.

خدمي : تقديم خدمات للديوان الجزائري الاحترافي للحبوب تتمثل في تخزين وتسويق الحبوب والبقول الجافة مقابل الحصول على عمولات تخزين وتسويق.

والجدول رقم [5] يوضح مبيعات التعاونية وخدماتها خلال الفترة الممتدة من سنة 2001 إلى سنة 2005.

جدول رقم [5]: مبيعات وخدمات التعاونية في الفترة 2001-2005

الوحدة 10³ دج

البيان السنة	مبيعات بضاعة	إنتاج مباع	أداء خدمات
2001	3 377	00	123 195
2002	685	00	92 147
2003	5 750	1 398	79 483
2004	00	2 287	74 895
2005	00	1 035	114 858

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

أهم ما يلاحظ من الجدول أن مبيعات التعاونية تقلصت بعد سنة 2000، وارتفاع قيمة خدماتها مما يعكس التوجه الجديد الذي انتهجته السلطة الوصية وهي مبادرة البيع بنفسها، وأصبحت مهمة التعاونية تتمثل في تخزين وبيع الحبوب لصالح الديوان مقابل عمولات تخزين وبيع وهي كما يلي¹:

- الحصول على 35 دج لكل قنطار مباع من القمح.
 - الحصول على 20 دج لكل قنطار مباع من الشعير.
 - الحصول على 30 دج لكل قنطار مباع من البقول الجافة.
 - الحصول على 30 دج لكل قنطار مباع من البذور مهما كان نوعها.
 - الحصول على 10 دج لكل قنطار مخزن من أي نوع من الحبوب.
- وما يلاحظ كذلك من الجدول هو ظهور الطابع الإنتاجي للتعاونية الناتج عن تحويل المزرعة النموذجية لفائدتها بتاريخ 30 سبتمبر 2002.

ومن بين مهام التعاونية جمع الحبوب وذلك عن طريق:

1. التحويلات بين التعاونيات وكانت حصيلة الجمع لسنة 2005 ممثلة في الجدول التالي:

**جدول رقم [6]: حصيلة جمع الحبوب عن طريق التحويلات
بين التعاونيات لسنة 2005**

المنتوج	الكمية (قنطار)	النسبة
القمح الصلب المستورد	355 980,80	%22,4
القمح اللين المستورد	1 073 663,40	%67,67
القمح الصلب المحلي	94 093,20	%5,93
القمح اللين المحلي	5 852,40	%0,36
الشعير المحلي	43 637,20	%2,75
الخرطال المحلي	11 245,20	%0,70
قمح صلب بذور	1 025,00	%0,06
قمح لين بذور	225,00	%0,014
شعير بذور	750,00	%0,047
خرطال بذور	50,00	%0,003
المجموع	1 586 522,2	%100

المصدر : المصلحة التجارية

2. عن طريق جمع محصول فترة الحصاد والدرس والجدول رقم [7] يمثل كمية ونسبة المحاصيل المجمعة خلال سنة 2004 و 2005.

جدول رقم [7] : كمية ونسبة المحاصيل المجمعة خلال سنتي 2004 و 2005

المحاصيل	2004		2005	
	الكمية (قنطار)	النسبة (%)	الكمية (قنطار)	النسبة (%)
قمح صلب استهلاك	391009.00	97.80	720.40	35.87
قمح صلب بذور	719.70	0.18	327.20	16.29

–	–	1.55	6220.40	قمح لين استهلاك
15.84	318.20	0.09	393.40	قمح لين بذور
1.65	33.20	0.10	432.80	شعير استهلاك
–	–	0.18	744.60	شعير بذور
30.32	609.00	–	–	خرطال استهلاك
–	–	0.06	257.40	خرطال بذور
100	2008	100	399777.80	المجموع

المصدر : المصلحة التجارية

وما نلاحظه من الجدول هو أن عملية الجمع الخاصة بالحبوب من المنتجين في فترة الحصاد انخفضت سنة 2005 مقارنة بسنة 2004 وهذا ب 198 مرة، وهذا راجع لسببين، الأول انخفاض إنتاج الفلاحين والثاني انخفاض سعر القنطار من الحبوب وهذا ما أدى بالفلاحين إلى عدم بيع محاصيلهم للتعاونية.

أما مهام التعاونية الأخرى فتتمثل في عملية تكييف الحبوب أي القيام بجميع التدابير التقنية التي تجعل المنتج أو السلعة قابلا للاستعمال سواء الاستهلاك أو البذور. كما تقوم بوظيفة تسويق القمح بنوعيه اللين والصلب للمطاحن وفقا لبرامج مسطرة من قبل الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب، أما الشعير والخرطال فتسوقهما لمربي المواشي الذين تتوفر فيهم الشروط التي تحددها مديرية المصالح الفلاحية للولاية، أما البذور فتسوق لمنتجي الحبوب، وأما البقول الجافة فتسوق لجميع مستعمليها.

وفيما يخص مهمة تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات الخاصة بإنتاج الحبوب فهي من مهام نيابة مديرية البذور وتدعيم الإنتاج، والتي تقوم بمساعدة الفلاحين وتوجيههم في فترتي الحرث والبذر والحصاد والدرس.

المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للتعاونية

يتكون الهيكل التنظيمي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة من المديرية العامة والمتمثلة في المدير العام الذي يشرف على إدارة التعاونية، ومساعدة المدير المكلف بتسيير المزرعة النموذجية. وكذا أربعة نيابات للمديرية العامة تتلخص مهمتهم في التسيير الجاري للتعاونية ومهمة كل نيابة مديريةية هي كالتالي :

I- نيابة مديريةية المالية والمحاسبة :

تهتم بوضع السياسة المالية للتعاونية، وتوضيح الاحتياجات المالية لها، بالإضافة إلى توجيه وتنسيق الأموال المتاحة مع العمليات المرتبطة بالسياسة المعتمدة. وتندرج تحت نيابة مديريةية المالية والمحاسبة ثلاث مصالح هي :

1. **مصلحة المواد :** وهي المصلحة الأساسية في التعاونية يتمثل دورها في متابعة حركة المخزون سواء المدخلات أو المخرجات.
2. **المصلحة التجارية :** ويتمثل دورها الأساسي في عملية إعداد الفواتير وكذا عملية التحصيل.
3. **مصلحة المحاسبة العامة :** وهذه المصلحة ملزمة بمسك المحاسبة، وإعداد الميزانيات المختلفة (ميزانيات تقديرية، ميزانيات محاسبية، ميزانيات جبائية) وبالتالي تحديد المصاريف والإيرادات.

II- نيابة مديريةية البذور وتدعيم الإنتاج :

تقوم هذه النيابة بوضع التوقعات والتقديرات عن احتياجات الفلاحين والمزارعين من البذور، والقيام بعملية الإرشاد الزراعي. وتحتوي نيابة مديريةية البذور وتدعيم الإنتاج على ثلاث مصالح هي :

1. **مصلحة البذور :** تتمثل مهمتها في تحديد احتياجات الفلاحين من البذور، والمساهمة في وضع البرامج السنوية لإنتاج البذور.

2. **مصلحة الإرشاد الزراعي :** وتقوم هذه المصلحة بإرشاد الفلاحين إلى الطرق الحديثة في الزراعة وكيفية استغلالها بكفاءة وفعالية، وخاصة ما تعلق بالأسمدة والدورة الزراعية واختيار نوعية البذور، وكيفية استعمال العتاد الفلاحي.

3. **مصلحة العتاد الفلاحي :** وتتمثل مهمة هذه المصلحة في مساعدة الفلاحين بما تمتلكه التعاونية من عتاد فلاحي من خلال تقديم هذا العتاد في فترة الحرث والبذر وفترة الحصاد.

III- نيابة مديرية الموارد البشرية :

وتكمن مهمة هذه النيابة في إعداد سياسة الموارد البشرية من حيث التوظيف واختيار وتوزيع العمال، كما تسهر على مجمل العمليات الإدارية بما في ذلك تسيير ملفات العاملين وحل النزاعات والشؤون الاجتماعية وتسيير الأجور، وبها ثلاثة مصالح هي :

1. **مصلحة تسيير ملفات العاملين :** وتقوم هذه المصلحة بإعداد العقود ومتابعة حضور العمال وتغيباتهم، وتقوم أيضا بالتنقيط الشهري وغيرها.

2. **مصلحة الشؤون الاجتماعية :** تتمثل مهمتها في الإشراف على تعويضات الأدوية، والعطل المرضية، والاتصال بالهيئات الاجتماعية مثل صندوق التقاعد وصندوق الضمان الاجتماعي.

3. **مصلحة الأجور :** المهمة الأساسية لهذه المصلحة هو تحديد أجور العمال وتسديدها في الآجال المحددة لذلك.

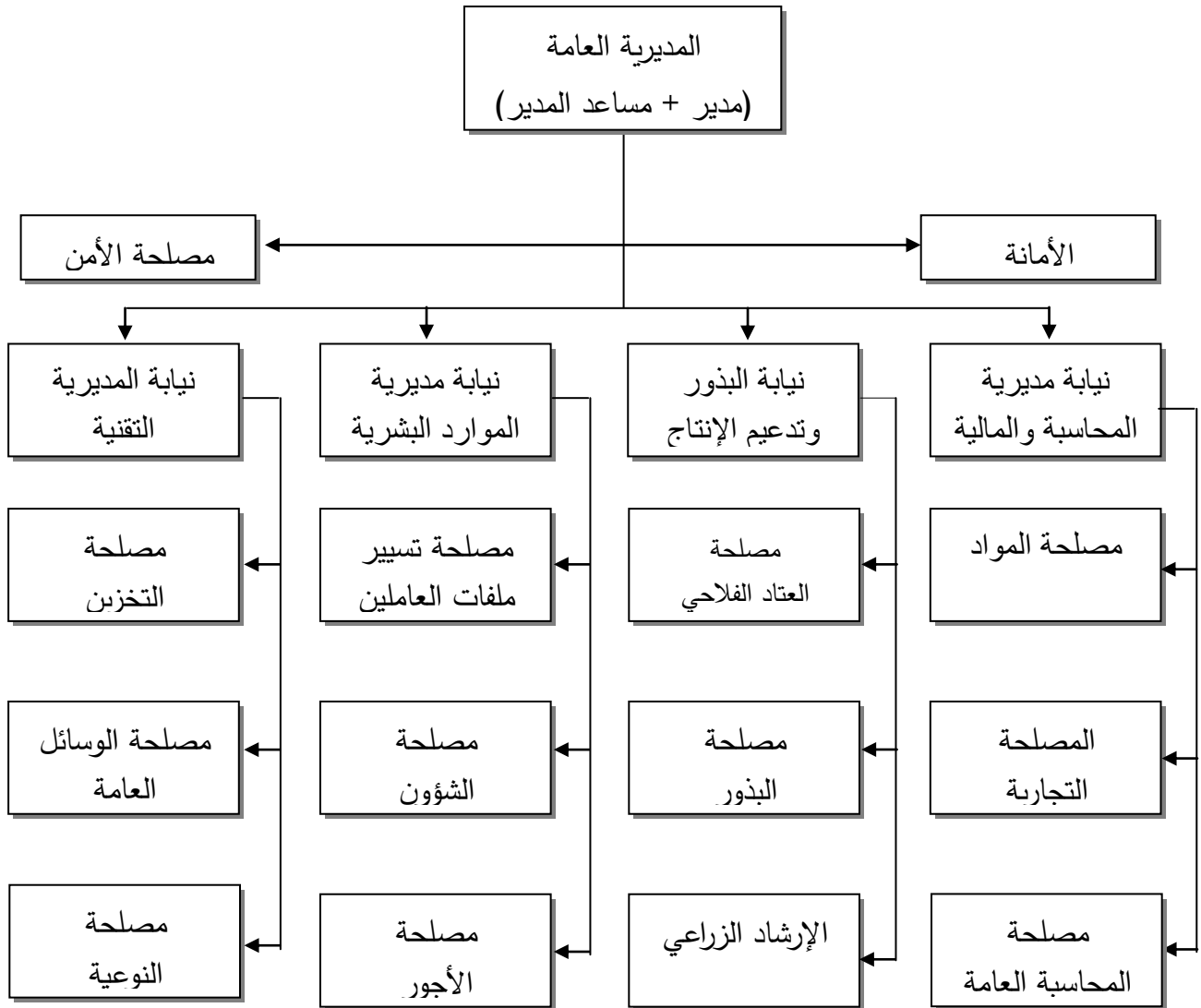
IV - نيابة المديرية التقنية :

تهتم هذه النيابة بكل الجوانب التقنية الخاصة بنشاط التعاونية في مجال عملية التخزين والصيانة والإشراف على مخبر التعاونية، وتحليل نوعية البذور وتتفرع نيابة المديرية التقنية إلى ثلاثة مصالح وهي :

1. **مصلحة التخزين :** وتقوم هذه المصلحة بمتابعة حركة المخزون كميا سواء المدخلات أو المخرجات، وإعداد التقارير اللازمة لذلك.

2. **مصلحة الوسائل العامة :** ويتلخص دور هذه المصلحة بمراقبة ومتابعة كل الوسائل التي تمتلكها التعاونية، من أجل المحافظة عليها، وإجراء عمليات الصيانة الدورية لها.
3. **مصلحة النوعية :** ويتمثل دور هذه المصلحة في مراقبة المواد الموجودة بالمخازن، وتقدير نوعية المواد المحصل عليها من المنتجين المحليين، وتحديد المعايير، بالإضافة إلى السهر على إبقاء جودة المواد المخزنة.
- ونشير في الأخير إلى مصلحة الأمن وهذه المصلحة تابعة مباشرة للمديرية العامة تسهر على توفير الأمن داخل التعاونية ووحدات التخزين بها.

الشكل [11] : الهيكل التنظيمي للتعاونية



المصدر : نيابة مديرية المحاسبة والمالية للتعاونية

المبحث الثاني : التشخيص الاستراتيجي للتعاونية

التشخيص منهجية منطقية للتعرف على أسباب الاختلالات أو الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

ويعتبر التشخيص الاستراتيجي من أكبر المهام الضرورية في الإدارة، لأنه يمثل ركيزة التفكير الاستراتيجي في صياغة الاستراتيجية. فهو يمكّن من التعرف على نقاط الضعف ونقاط القوة في البيئة الداخلية والفرص المتاحة والتهديدات في البيئة الخارجية. وفي هذا المبحث سنحاول تشخيص تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة استراتيجيا من خلال تشخيص البيئة الداخلية وتشخيص البيئة الخارجية.

المطلب الأول : تشخيص الأداء الداخلي

في هذا العنصر نحاول تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف من خلال تشخيص الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وتحليل موارد التعاونية المختلفة.

1- تشخيص الهيكل التنظيمي :

عند تحليل المخطط التنظيمي للتعاونية من حيث الشكل نجد أنها اعتمدت على هيكل وظيفي، حيث نجد أربعة وظائف رئيسية، مع غياب وظيفتين أساسيتين وهما وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير.

ومن حيث نوعية العلاقات نجد أن المدير العام وباعتباره المسؤول الأول على التعاونية فإنه يمارس علاقة سلمية مباشرة على مجموع نيابات المديريات التي تملك علاقة وظيفية فقط، وبالنظر إلى المستويات السلمية ونوعية التقسيم فإن هيكل المؤسسة هو هيكل عمودي لا يسمح بالاتصال الجيد، وبالتالي لا يسمح باتخاذ القرارات في أسرع وقت، كما نجد تركز عدد كبير من المسؤولين تحت إشراف شخص واحد وبالتالي تعقد العلاقات وانخفاض فعالية المراقبة.

ومن خلال الدراسة الميدانية والوثائق التنظيمية للتعاونية نجد أن الهيكل التنظيمي للتعاونية لم يطرأ عليه أي تغيير أو تعديل منذ نشأة التعاونية سنة 1978، أي بقاء التقسيم

الوظيفي للمهام، وهذا رغم التغيرات التي عرفها محيط التعاونية خلال السنوات الأخيرة، وهذا يدل على عدم التجاوب بين المحيط وهيكل التعاونية، ومن هنا يمكن اعتبار الهيكل التنظيمي يمثل عائقا حقيقيا لإنجاز وتحقيق أهداف التعاونية أو لصياغة استراتيجية تنسجم مع المحيط الجديد.

II- تحليل الثقافة التنظيمية :

من الصعب تحليل الثقافة التنظيمية وذلك بالنظر إلى قلة الوسائل من جهة، وطبيعة الأفكار والسلوك التي يتصف بها كل فرد في التعاونية من جهة أخرى.

ومن خلال المقابلات التي قمنا بها مع مختلف الأفراد في مختلف المستويات استخلصنا أن الثقافة التنظيمية في تعاونية الحبوب والخضر الجافة لولاية المسيلة، ثقافة ضعيفة تعيق توجهات المؤسسة، ويمكن تفسيرها من خلال ما يلي :

1. ضعف التزام عمال المؤسسة بإنجاز الهدف العام والمشارك، أي أنه لا يوجد التقاء بين المصالح الخاصة والمشاركة للعمال.
2. عدم وجود تمييز وتشجيع للكوادر والكفاءات الأساسية في التعاونية.
3. عدم وجود نظام للتكوين والتدريب المستمر للكفاءات.
4. نوع السلطة وشكل الهيكل التنظيمي للتعاونية.

III- تشخيص موارد التعاونية :

وهنا سنحاول تحديد إمكانيات التعاونية من خلال تحليل أربعة جوانب أساسية في التعاونية وهي الموارد المالية، الموارد البشرية، الموارد المادية والموارد التسويقية.

1. تحليل الموارد المالية :

ويتم ذلك عن طريق تحليل كل من الممتلكات، حسابات النتائج، التوازن المالي، وتحليل النشاط والنتائج عن طريق النسب.

أ. تحليل الممتلكات :

ويتم هذا التحليل من خلال دراسة أهم مكونات الأصول والخصوم.

□ تحليل الأصول :

يوضح الجدول رقم [8] تطور مختلف مكونات الأصول ما بين سنة 2000 و2005، حيث نلاحظ أن الأصول قد عرفت انخفاضا خاصة في السنوات الأخيرة وذلك ابتداءً من سنة 2003، حيث بلغ الانخفاض بين سنة 2000 وسنة 2003 ما نسبته 167.11%، ويمكن تفسير ذلك من خلال تحليل مكونات الأصول.

جدول رقم [8] : تطور مختلف مكونات الأصول ما بين 2000-2005

الوحدة 10³ دج

السنوات البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الاستثمارات	59740	56581	73390	7415	81593	86466
المخزونات	205760	8496	7919	5283	5143	4789
القيم الجاهزة	102223	118771	123856	22575	19540	29491
القيم المحققة	3538694	3457224	3448060	1217969	1222531	1251563
مجموع الأصول	3912630	3641073	3653226	1363119	1328808	1372310

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

- الاستثمارات :

نلاحظ أن حجم الاستثمارات عرف نموا معتبرا خلال معظم السنوات ماعدا سنة 2001، حيث انخفض عن سنة 2000 بنسبة 5.58%، أما معدل النمو للاستثمارات لباقي السنوات فكان 29,7 بالنسبة لسنة 2002 و 01% بالنسبة لسنة 2003، و 10.1% لسنة 2004 و 6% لسنة 2005. وأخيرا فإن الاستثمارات لا تمثل سنة 2005 سوى 06.3% من مجموع الأصول، وهذا يعني أن هناك مكونات أخرى للأصول لها أكثر أهمية.

- المخزونات :

انتقل حجم المخزونات من 205760 ألف دينار جزائري سنة 2000 إلى 8496 ألف دينار جزائري سنة 2001 وسبب هذا الانخفاض هو أن الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب اشترى كل المخزون الخاص بالبضاعة، أما القيمة المتبقية من المخزون فهي تخص مخزون المواد واللوازم، ونلاحظ من الجدول أن هذا المخزون كان في انخفاض مستمر خلال باقي السنوات، وبمعدلات مختلفة، 7.28% سنة 2002، 49.9% سنة 2003، 2.72% سنة 2004 و 7.4% سنة 2005، ونلاحظ أن المخزونات سنة 2005 تمثل نسبة 0.35% من مجموع الأصول.

- القيم الجاهزة :

سجلت القيم الجاهزة ارتفاعا معتبرا خلال سنوات 2001 و 2002 مقارنة بسنة 2000، أما سنة 2003 فقد شهدت انخفاضا بمعدل 448.6% مقارنة بسنة 2002، وهذا بسبب تغير نشاط التعاونية من نشاط تجاري إلى نشاط خدمي، وفي سنة 2004 انخفضت بنسبة 15,5% عن سنة 2003 ثم ارتفعت سنة 2005 بنسبة 51% عن سنة 2004، كما نلاحظ أن القيم الجاهزة سنة 2005 لا تمثل إلا نسبة 2.15% من مجموع الأصول.

- القيم المحققة :

تمثل القيم المحققة بالنسبة لتعاونية الحبوب والخضر الجافة النسبة الأكبر من بين أصولها، حيث كانت هذه النسبة 90.44% سنة 2000، و 91.20% سنة 2005. هذا على الرغم من أن القيم المحققة شهدت انخفاضا مستمرا خلال السنوات من 2000 إلى سنة 2004، أما سنة 2005 فقد شهدت ارتفاعا بنسبة 2.37% عن سنة 2004.

□ تحليل الخصوم :

تشكل الخصوم مجموع الموارد المالية والمادية التي تمتلكها المؤسسة، وتنقسم أساسا إلى كل من الأموال الخاصة والديون وبالتالي فإن تحليل الخصوم يتطلب تحليل هذين العنصرين.

- الأموال الخاصة :

نلاحظ من خلال الجدول رقم [9] أن الأموال الخاصة قد شهدت تذبذبا خلال السنوات 2000 إلى 2005، حيث انخفضت سنة 2001 بنسبة 4.62% ثم ارتفعت سنة 2002 و2003 بنسبة 1.16% و0.14% على التوالي، ثم انخفضت مرة أخرى سنة 2005 بنسبة 1.85%. وتمثل الأموال الخاصة سنة 2005 نسبة 30.43% من مجموع الخصوم.

جدول رقم [9] : تطور مختلف مكونات الخصوم ما بين سنة 2000 و2005

الوحدة : 10³ دج

السنوات البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الأموال الخاصة	468069	447385	452584	453230	410050	417659
الديون طويلة الأجل	79372	79372	79372	00	97	440
الديون قصيرة الأجل	3365188	3094535	3118360	909888	911051	912314
النتيجة	- 6212	+ 19781	+ 2909	- 43186	+ 7608	+ 41896
مجموع الخصوم	3912630	3641073	3653226	1363119	1328808	1372310

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

- الديون :

نلاحظ أن مجموع الديون شهد انخفاضا سنة 2001 بنسبة 8.74%، ثم ارتفع بنسبة 0.77% سنة 2002 لينخفض سنة 2003 بنسبة 242.72%، وهذا راجع إلى تسديد التعاونية لديونها طويلة الأجل بالكامل هذا من جهة، وعلى تغيير نشاطها من جهة ثانية، وفي سنة 2004 و2005 فإن مجموع الديون ارتفع بنسبة 1.38% و1.76% على الترتيب.

أما بالنسبة لهيكل الديون فنجد أن أكبر نسبة هي من نصيب الديون قصيرة الأجل، حيث تمثل ما نسبته 100% سنة 2003 و99.98% سنة 2004، و99.95% سنة 2005 من مجموع الديون.

ونلاحظ أن الديون طويلة الأجل لم تتغير خلال السنوات 2000، 2001 و2002 بقيمة 79372 ألف دينار وهي عبارة عن ديون الاستثمار.

ب. تحليل حسابات النتائج :

سنركز في تحليل حسابات النتائج على دراسة أهم مكونات حساب النتائج، وهما كل من رقم الأعمال والقيمة المضافة، وهذا من خلال تحليل تطورها عبر الزمن.

جدول رقم [10] : تطور رقم الأعمال والقيمة المضافة ما بين 2000 و2005

الوحدة : 10³ دج

السنوات البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005
رقم الأعمال	2528123	3377	685	7151	2287	1053
القيمة المضافة	58456	57868	61594	71239	64453	71808

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

□ رقم الأعمال :

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن رقم الأعمال عرف تغيرا مستمرا من سنة 2000 إلى 2005، حيث نلاحظ انخفاضه بشكل كبير سنة 2001 و2002 مقارنة بسنة 2000، وهذا راجع لتغيير التعاونية لنشاطها، ورقم الأعمال في هاتين السنتين يمثل مبيعات بعض قطع الغيار الخاصة بشاحنات النقل إلى وحدة النقل "أوغروروت"، أما سنوات 2003 و2004 و2005 فإن رقم الأعمال يتمثل في إنتاج مباع، وهذا الإنتاج خاص بالمزرعة النموذجية كما رأينا سابقا.

□ القيمة المضافة :

عرفت القيمة المضافة هي الأخرى تذبذبا خلال السنوات بين الارتفاع والانخفاض، حيث انخفضت سنة 2001 بنسبة 10.16% ثم ارتفعت سنتي 2002 و2003 بنسبة 6.44% و15.65% على الترتيب، ثم انخفضت سنة 2004 بنسبة 10.52%، لترتفع سنة 2005 بنسبة 11.41%.

ومن حيث توزيع القيمة المضافة فإن الشكل رقم [12] يظهر توزيع القيمة المضافة خلال سنة 2005.

شكل رقم [12] : توزيع القيمة المضافة

مصاريف المستخدمين	75.98 %
ضرائب ورسوم	0.61 %
مصاريف مالية	0.02 %
مصاريف متنوعة	2.18 %
مخصصات الاهتلاك	12.26 %
النتيجة	8.95 %

القيمة المضافة

71808 ألف دج

100%

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

نلاحظ أن القيمة المضافة تغطي قيمة مصاريف المستخدمين في حدود 75.98% وهي تمثل أكبر حصة من القيمة المضافة، كما تغطي أيضا مجمل المصاريف المالية والضرائب، مع تحقيق نتيجة صافية تقدر بنسبة 8.95%.

ج. تحليل التوازن المالي :

لكي نقوم بتحليل التوازن المالي لوضعية التعاونية علينا أن نعرف درجة استحقاق الديون من جهة، ودرجة سيولة الأصول من جهة ثانية، وهذا ما يدفعنا إلى حساب كل من رأس المال العامل، والحاجة لرأس المال العامل والخزينة.

□ رأس المال العامل :

قاعدة التوازن المالي تنص على أن الأصول الثابتة* تمول في مجملها بواسطة الأموال الدائمة**.

ورأس المال العامل يعبر عن هذا التمويل، فإن كان موجبا فهذا يعني أن الأصول الثابتة ممولة في مجملها من طرف الأموال الدائمة، وبالتالي يمكن القول أن هناك توازن مالي، أما إذا كان سالبا فهذا يعني أن جزءاً من الأصول الثابتة ممولة من طرف الديون قصيرة الأجل، وبالتالي فإن التعاونية في حالة عدم التوازن المالي أي تعاني عجز مالي. والجدول التالي يوضح مكونات التوازن المالي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة.

جدول رقم [11] : مكونات التوازن المالي للفترة 2000 - 2005

الوحدة : 10³ دج

البيان	السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
رأس المال العامل		479587	457879	457887	375745	328219	1053

* الأصول الثابتة تتمثل في الاستثمارات الصافية + الحقوق المتوسطة وطويلة الأجل.
** الأموال الدائمة تتمثل في الأموال الخاصة + الديون المتوسطة والطويلة الأجل.

34403	3166	313364	337619	371185	379266	احتياجات رأس المال العامل
8	23					
12940	1159	62381	120268	120268	100321	الخزينة
-	6					

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن رأس المال العامل موجب خلال الفترة 2000-2005، وهذا يعني وجود توازن مالي لتعاونية الحبوب والخضر الجافة.

□ احتياجات رأس المال العامل :

تمثل احتياجات دورة الاستغلال غير المغطاة بموارد الدورة بما فيها الديون قصيرة الأجل، وبالتالي فإن احتياجات رأس المال العامل إذا كانت سالبة فهذا يعني أن الديون قصيرة الأجل تغطي مجمل حاجات دورة الاستغلال (المخزونات + الحقوق قصيرة الأجل). وما يلاحظ من خلال الجدول [10] أن التعاونية لها القدرة على مواجهة التزاماتها في أي لحظة من دورة الاستغلال.

□ الخزينة :

من خلال مقابلة كل من رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل يمكن معرفة وضعية الخزينة، ومن خلال الجدول رقم [10] نلاحظ أن تطور وضعية الخزينة كان موجبا في الفترة 2000-2004، وهذا يعبر عن الوضعية المالية الجيدة للتعاونية، أما سنة 2005 فإن رصيد الخزينة كان سالبا، وهذا الارتفاع لاحتياجات رأس المال بسبب ارتفاع قيمة الحقوق.

د. التحليل بالنسب :

يعد التحليل بالنسب مكملا للتشخيص المالي، فهو يسمح بالتعرف على أهم التحولات التي تمس هيكل الاستغلال، والهيكل المالي، وسنركز هنا على ثلاث أنواع من النسب، وهذه النسب خاصة بكل من السيولة، الهيكل المالي والتسيير والنشاط.

□ تحليل السيولة :

يوضح هذا التحليل التوازن المالي للمؤسسة على المدى القصير وأيضاً درجة ملائمة المؤسسة ووضعية خزنتها، بمعنى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها في المدى القصير. ويمكن تحليل السيولة من خلال ثلاث نسب وهي السيولة العامة، السيولة الحالية، والخزينة الحالية. كما يوضحه الجدول [12].

جدول رقم [12] : تحليل السيولة للفترة 2000 – 2005

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النسب						
السيولة العامة	1.08	1.15	1.14	1.36	1.36	1.40
السيولة الحالية	1.02	1.15	1.14	1.35	1.35	1.39
الخزينة الحالية	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.03
	8	9	5	1	2	

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

- نسبة السيولة العامة (الأصول قصيرة الأجل/الديون قصيرة الأجل) :

وتعبّر عن نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل بالأصول المتداولة ويشترط أن تكون أكبر من (1)، وما نلاحظه من خلال الجدول السابق أن الأصول المتداولة كانت أكبر من الديون قصيرة الأجل في الفترة 2000-2005، وإن كانت في السنوات الثلاثة الأخيرة أحسن من سابقاتها وهذا ما يعبر على أن للتعاونية ملائمة مالية.

- نسبة السيولة الحالية (الأصول قصيرة الأجل - المخزونات/الديون قصيرة الأجل) :

وتعبر هذه النسبة على قدرة المؤسسة للوفاء بديونها قصيرة الأجل، بالاعتماد فقط على القيم المحققة. ومن الجدول نلاحظ أن النسبة كانت أكبر من الواحد الصحيح، وهذا يبين أن

للتعاونية القدرة على الوفاء بديونها على المدى القصير، ونلاحظ أن هذه القدرة في تحسن مستمر عبر السنوات.

- نسبة الخزينة الحالية (القيم الجاهزة/الديون قصيرة الأجل) :

نلاحظ من خلال الجدول أن الموجودات لا تغطي إلا نسبة ضئيلة من الديون قصيرة الأجل، وذلك في جميع سنوات الفترة 2000-2005.

□ نسب الهيكل المالي :

تفيد هذه النسب في معرفة هيكل الاستدانة، ومستوى التوازن المالي، وتسمح بقياس حصة رؤوس الأموال المقترضة في تمويل المؤسسة، وأيضاً درجة الاستقلالية المالية والجدول رقم [13] يوضح مختلف نسب الهيكل المالي.

جدول رقم [13] : مختلف نسب الهيكل المالي للفترة 2000 - 2005

النسب	السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
الاستدانة الإجمالية	الاستدانة	7.35	7.09	7.06	2.00	2.22	2.18
الاستدانة الآجلة		0.17	0.17	0.17	00	0.0002	0.001
الاستدانة العاجلة		7.18	6.91	6.88	2.00	2.22	2.18
الاستقلالية المالية		0.12	0.12	0.12	0.33	0.30	0.30

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

- نسبة الاستدانة الإجمالية (مجموع الديون/الأموال الخاصة) :

تسمح هذه النسبة بقياس هامش الأمان الناتج عن الأموال الخاصة، والملاحظ من الجدول أن الأموال الخاصة أقل بكثير من الحجم الكلي للديون، ونلاحظ كذلك ابتداءً من سنة

2003 انخفضت نسبة الاستدانة العامة، ولكن بقيت أكبر من الواحد (01)، وبالتالي الانعدام التام لهامش الأمان.

- نسبة الاستدانة الآجلة (الديون المتوسطة والطويلة/الأموال الخاصة) :

تعبر هذه النسبة عن هامش الاستدانة بالقروض المتوسطة والطويلة الأجل، وما نلاحظه هو أن نسبة الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ضئيلة مقارنة بهامش استدانة التعاونية، كما أنها انعدمت تقريباً في السنوات الأخيرة.

- نسبة الاستدانة العاجلة (الديون قصيرة الأجل/الأموال الخاصة) :

نلاحظ أن هذه النسبة كبيرة جداً مقارنة بالاستدانة الآجلة وهذا لأن مجمل الديون تتكون من ديون قصيرة الأجل، ومن خلال النسب الخاصة بالسنوات من 2000 إلى 2005 يمكن القول أن مستوى استدانة التعاونية مرتفع مقارنة بأموالها الخاصة، وبالتالي فإن الأموال الخاصة لا تمثل هامش أمان كبير على المدى القصير، هذا رغم تحسن نسبة الاستدانة العاجلة في السنوات الأخيرة.

- نسبة الاستقلالية المالية (الأموال الخاصة / مجموع الخصوم) :

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية خلال السنوات 2000، 2001 و 2003 كانت لا تمثل سوى 12% لكن تحسنت في السنوات الأخيرة حيث كانت 33% سنة 2003 و 30% سنة 2004 و 2005، مع العلم أن النسبة يمكن أن تتراوح في الحالات العادية ما بين 20% و 40%.

□ نسب التسيير والنشاط :

تسمح لنا هذه النسب بقياس درجة الكفاية التي تستعمل بها مختلف الموارد التي تمتلكها المؤسسة، وسنحاول هنا التركيز على بعض النسب حسب أهميتها كما يوضحه الجدول رقم [13].

جدول رقم [14] : نسب التسيير والنشاط في الفترة 2000 – 2005

السنوات	2000	2001	2002	2003	2004	2005
النسب						
أجل تغطية حقوق الزبائن	10 يوم	10 يوم	10 يوم	10 يوم	10 يوم	10 يوم
دوران المخزون	186 يوم	184 يوم	213 يوم	381 يوم	363 يوم	556 يوم
إنتاجية اليد العاملة 10 ³ دج	446.	445.	470.	539.	488.	561
	23	13	18	69	28	
إنتاجية تجهيزات الإنتاج	1.91	2.20	1.03	1.22	1.10	1.08
	6	7	7	3	2	8

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

- آجال تغطية حقوق الزبائن :

نلاحظ أن آجال تغطية حقوق الزبائن لم تتغير منذ سنة 2000 وهي 10 أيام، وهذا يدل على أن سياسة التعاونية اتجه زبائنهم لم تشهد أي تغير خلال الفترة 2000 و2005.

- معدل دوران المخزون (المخزون المتوسط×360/تكلفة البضاعة المباعة) :

معدل دوران المخزون في تعاونية الحبوب والخضر الجافة يخص مخزون المواد واللوازم هذا باعتبار أن مخزون البضاعة أصبح يخص الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب. وما يلاحظ عن معدل دوران مخزون المواد واللوازم أنه في ارتفاع مستمر، فبعدما كان سنة 2000 يقدر بـ 186 يوما، أصبح سنة 2005 ما يقارب 561 يوما أي بمعدل تغير 3 مرات.

- إنتاجية اليد العاملة (القيمة المضافة/عدد العمال) :

من خلال الجدول نلاحظ أن إنتاجية اليد العاملة عرفت تطورا ملحوظا، فقد بلغت نسبة النمو بين 2000 و2005 ما يقارب 25.72%، وبمتوسط إنتاجية سنوية يقدر بـ 491.75 ألف دينار جزائري.

- إنتاجية تجهيزات الإنتاج (القيمة المضافة/تجهيزات الإنتاج)

تغطي القيمة المضافة خلال السنوات الستة الأخيرة قيمة تجهيزات الإنتاج المستعملة. بالإضافة إلى النسب السابقة هناك نسب أخرى ذات أهمية في التشخيص المالي من بينها نسب المردودية مثل مردودية الأموال الخاصة، والتي نحصل عليها من خلال قسمة النتيجة الصافية على الأموال الخاصة، وكذلك مردودية الاستثمارات، ونحصل عليها من خلال قسمة النتيجة الصافية على قيمة الاستثمارات.

وبالنسبة لتعاونية الحبوب والخضر الجافة فإن نسبة المردودية الخاصة بسنة 2005 لكل من الأموال الخاصة والاستثمارات هي على الترتيب 10.03% و48.45%، وإذا قورنت هذه النسب مع نسب السنة السابقة 2004 حيث كانت نسبة مردودية الأموال الخاصة 1.85% ونسبة مردودية الاستثمارات 9.32% فإننا يمكن أن نقول أن الأداء المالي للتعاونية قد تحسن في سنة 2005.

ومن خلال التشخيص المالي فإننا نخلص إلى بعض الاستنتاجات التي تخص الوضعية المالية للتعاونية والتي نراها جيدة على العموم تقدم أملا للتعاونية في الاستمرار وهذا من خلال وجود سيولة مالية معتبرة، مع ملاءمة جيدة تسمح بتغطية الديون في آجالها المحددة، وكذلك وجود استقلالية وتوازن مالي، مع تطور في القيمة المضافة مع نتائج استغلال إيجابية وكل هذا يمثل نقاط قوة بالنسبة للتعاونية في حين نلاحظ أن هناك بعض نقاط الضعف في الأداء المالي نذكر منها ارتفاع حجم مصاريف المستخدمين، وارتفاع حجم الاستدانة على المدى القصير وكذا ضعف تطور رقم الأعمال مقارنة بتطور القيمة المضافة.

2. تشخيص الموارد البشرية :

يخص تشخيص الموارد البشرية تحليل التوظيف من حيث هيكل العمال وتطور هيكل اليد العاملة، بالإضافة إلى تحليل مصاريف المستخدمين وغيرها، وفي هذا الصدد سنقوم بتحليل هيكل العمال حسب التخصص المهني وهيكل العمال حسب السن وكذا تحليل مصاريف المستخدمين.

أ. هيكل العمال حسب التخصص المهني :

يوضح الجدول رقم [15] : أن عمال المؤسسة يتوزعون على ثلاث أفواج اجتماعية مهنية وهم الإطارات، المهرة، والتقنيين وهذا لسنة 2005.

جدول رقم [15] : هيكل العمال حسب التخصص المهني لسنة 2005

التصنيف طبيعة المنصب	إطارات	مهرة	تقنيين	المجموع
دائمون	20	37	67	124
متعاقدون	1	01	02	04
المجموع	21	38	69	128

المصدر : نيابة مديرية الموارد البشرية

ويمثل كل فوج مستوى معين من الكفاءة أو مجموعة من المعارف النظرية والتطبيقية الضرورية لإنجاز مختلف المهام.

ونلاحظ أن التقنيين يمثلون أكبر نسبة 53.9% من مجموع العمال، ثم في المرتبة الثانية نجد المهرة بنسبة 29.68% أما الإطارات فلا يمثلون سوى نسبة 16.40% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بعدد العمال.

كما يجب أن نشير إلى أن التصنيف بدرجة إطار لا يعني بالضرورة مستوى مرتفع من الكفاءة بل هو تصنيف حسب شبكة الأجور فقط، فمثلا نسبة الإطارات التي لها شهادات جامعية لا تتجاوز 4% من مجموع العمال أي ما يعادل 19.04% من مجموع الإطارات. وما يلاحظ من الجدول أيضا هو أن ما يمثل نسبة 96.87% هم عمال دائمون و 3.13% هم عمال متعاقدون.

ب. هيكل العمال حسب السن :

نلاحظ من الجدول رقم [16] أن فئة العمال التي تتراوح سنهم بين 21 سنة و 30 سنة لا تمثل سوى نسبة 5.46% من مجموع العمال منها 42.85% مهرة و 57.15% تقنيين.

أما الفئة الثانية من 31 سنة إلى 40 سنة فتمثل نسبة 28.9% من مجموع العمال منها 27.02% إطارات و 32.43% عمال مهرة و 40.54% عمال تقنيين.

جدول رقم [16] : هيكل العمال حسب السن لسنة 2005

التصنيف	إطارات	مهرة	تقنيين	المجموع
فئة السن				
30-21	00	03	04	04
40-31	10	12	15	37
50-41	07	15	30	52
51 فأكثر	04	08	20	32
المجموع	21	38	69	128

المصدر: نيابة مديرية الموارد البشرية

وفيما يخص الفئة الثالثة من 41 سنة إلى 50 سنة فهي تمثل نسبة 40.62% منها 13.46% إطارات و 28.84% عمال مهرة ونسبة 57.69% عمال تقنيين.

أما فئة السن من 51 سنة فأكثر تتمثل نسبة 25% من عدد العمال منها 12.5% إطارات، 25% عمال مهرة، 62.5% عمال تقنيين.

وما يلاحظ عن هيكل العمال حسب السن هو أن عمال التعاونية المهرة و التقنيين نجد أكبر عدد منهم يتراوح سنهم بين 41 سنة و 50 سنة، أما الإطارات فالعدد الأكبر منهم ينتمون إلى فئة السن من 31 سنة إلى 40 سنة وهذا يدل على أن للتعاونية عمال لديهم خبرة واسعة وأقدمية في التعاونية.

ج. تحليل مصاريف المستخدمين :

تضم مصاريف المستخدمين مجموع النفقات التي تتحملها التعاونية من جراء استخدام عمالها، حيث تنفرع إلى عدة مكونات من بينها، الأجر الأساسي، الساعات الإضافية، تعويضات المردود الجماعي والفردى، العطل المدفوعة، الإطعام، النقل، الاشتراكات التأمينية والمرضية، الخدمات الاجتماعية الأخرى وغيرها.

وفي هذا الصدد سنقوم بتحليل مجموع هذه المصاريف بصفة إجمالية. كما سنعمل على مقارنتها بمختلف نشاطات التعاونية ومعرفة مدى الترابط بينها وبين القيمة المضافة ورقم الأعمال واستخلاص التحليلات الأساسية.

□ تطور مصاريف المستخدمين :

يكشف الجدول رقم [17] عن تطور مصاريف المستخدمين خلال الفترة 2000-2005، حيث نجد أن مصاريف المستخدمين سنة 2001 انخفضت بمعدل 14.27% أي بما يقارب 7.48 مليون دج عن سنة 2000، أما بعد سنة 2001 وبالضبط إلى سنة 2004 فإن مصاريف المستخدمين شهدت ارتفاعا مستمرا ليبلغ هذا التطور سنة 2004 مقارنة بسنة 2001 نسبة 24.37%، أي ما يقارب 12.77 مليون دج، ويرجع سبب هذا الارتفاع إلى ارتفاع الأجر الأساسي والحصول على مختلف العلاوات والتعويضات مع العلم أن تطور عدد العمال كان في استقرار تقريبا.

أما فيما يخص سنة 2005 فإننا نلاحظ انخفاض مصاريف المستخدمين عن سنة 2004 بنسبة 19.48%.

جدول رقم [17] : مؤشرات مصاريف المستخدمين ما بين 2000-2005

السنوات البيان	2000	2001	2002	2003	2004	2005
مصاريف المستخدمين ³ 10	59899	52415	55525	58767	65191	54561
رقم الأعمال مصاريف المستخدمين	42.20	0.064	0.013	0.121	0.035	0.019
القيمة المضافة مصاريف المستخدمين	0.975	1.104	1.109	1.212	0.988	1.316
عدد العمال	131	130	131	132	132	128
مصاريف المستخدمين عدد العمال	457.24	403.19	423.85	445.20	493.87	426.25

المصدر : نيابة مديرية الموارد البشرية

□ العلاقة بين رقم الأعمال ومصاريف المستخدمين :

نلاحظ من الجدول أن باستثناء سنة 2000 فإن رقم الأعمال لا يغطي إلا نسبة ضئيلة جدا من مصاريف المستخدمين حيث بلغت هذه النسبة سنة 2001 ما يعادل 6.44%، وسنة 2002 نسبة 1.32%، وسنوات 2003، 2004 و2005 فكانت نسب تغطية رقم الأعمال لمصاريف المستخدمين 12.16%، 3.50%، 1.93% على الترتيب، ويرجع تراجع رقم أعمال التعاونية إلى تغيير النشاط.

□ العلاقة بين القيمة المضافة ومصاريف المستخدمين :

من خلال الجدول رقم [17] نلاحظ أن القيمة المضافة تغطي مصاريف المستخدمين خلال السنوات 2001، 2002، 2003 و2005 وبمعدلات 110.40%، 110.93%، 121.22%، 131.61% على التوالي، أما سنتي 2000 و2004 فإن القيمة المضافة لم

تغطي مصاريف المستخدمين إلا بنسبة 97.59% و 98.86% على الترتيب، ويرجع سبب ارتفاع وتطور القيمة المضافة، إلى ارتفاع خدمات التعاونية المقدمة للديوان الجزائري الاحترافي للحبوب.

وفي الأخير يمكن القول أن هناك نقاط قوة في الموارد البشرية لتعاونية الحبوب والخضر الجافة تتمثل أساسا في استقرار اليد العاملة وخاصة الإطارات، وكذا لليد العاملة أقدمية مع خبرة متزايدة، بالإضافة إلى مستوى أجور مقبول عموما، هذا في مقابل نقاط ضعف تتمثل في إهمال التكوين المستمر للعمال، فائض نسبي في عدد العمال وضعف التأطير خاصة من ذوي مستويات التكوين العالي.

3. تشخيص الموارد المادية :

بعد تشخيص كل من الموارد المالية والموارد البشرية سنحاول فيما يلي التعرض إلى الموارد المادية بما فيها تجهيزات التعاونية ووسائل النقل وكذا وحدات التخزين، باعتبار أهم وظائف التعاونية هي تخزين الحبوب والخضر الجافة. ونهدف من وراء ذلك إلى تحديد أهم نقاط القوة والضعف، وتحديد مدى قدرة التعاونية ماديا على القيام بأداء دورها على أكمل وجه، وكذا مواجهة الطلب المحتمل.

أ. التجهيزات ووسائل النقل :

تمتلك التعاونية عدة أنواع من التجهيزات والتي يوضحها الجدول رقم [18] وهي بقيمة محاسبية صافية.

أما فيما يخص وسائل النقل فإن التعاونية كانت تمتلك 52 شاحنة لنقل الحبوب وهذا قبل سنة 2003 تم تحويلها إلى فرع جديد يتكفل بعملية النقل، ولديها الآن بعض السيارات الخاصة بتنقل الأشخاص ونقل بعض التجهيزات.

جدول رقم [18] : ممتلكات التعاونية بقيمة محاسبية صافية

الوحدة : 10³ دج

التعيين	القيمة
أراضي	8240
مباني صناعية	47335
معدات وأدوات	1169
معدات نقل	1880
معدات مكتب	684
معدات إعلام آلي	772
تجهيزات وتركيبات	618
معدات اجتماعية	380
المجموع	61078

المصدر : نيابة مديرية المالية والمحاسبة

ما يلاحظ من خلال الجدول أن التعاونية تمتلك موارد مادية لا يستهان بها، وهذه الموارد عموما هي في حالة جيدة وتقام لها صيانة دورية، سواء الصيانة الوقائية قبل حدوث العطب أو التوقف، أو الصيانة العلاجية بعد حدوث العطب أو التوقف.

ب. قدرات التخزين للتعاونية :

تمتلك التعاونية وحدات تخزين تتوزع على عدة مناطق داخل حدود ولاية المسيلة، طاقتها التخزينية تقدر بـ 541 ألف قنطار، والجدول رقم [19] يمثل توزيع وحدات التخزين حسب المناطق وطاقة التخزين لكل وحدة ونسبتها.

الجدول رقم [19] : توزيع وحدات التخزين حسب المناطق وطاقاتها التخزينية

طاقة التخزين		وحدة التخزين
النسبة	الكمية (قنطار)	
42.5%	230000	سيدي عيسى
32.5%	176000	سيدي هجرس
18.5%	100000	المسيلة
2.5%	12000	الديس
1.9%	10000	بوسعادة
0.9%	5000	عين الحجل
0.3%	2000	جبل امساعد
0.3%	2000	سيدي عامر
0.3%	2000	مجل
0.3%	2000	بن سرور
100%	541000	المجموع

المصدر : وثائق داخلية للتعاونية

من خلال الجدول نلاحظ أن وحدة التخزين بسيدي عيسى تمثل أكبر وحدة تخزين وذلك بنسبة 42.5% من الطاقة التخزينية الإجمالية، وتأتي في المرتبة الثانية وحدة سيدي هجرس بطاقة تخزينية تقدر بـ 176000 قنطار أي بنسبة 32.5% من الطاقة الإجمالية.

وفي المرتبة الثالثة نجد وحدة المسيلة بطاقة تخزينية تقدر بـ 100000 قنطار وبمعدل 18.5%، أما باقي الوحدات فمعدل طاقة التخزين بها 6.5% تتوزع كما يلي 2.5% لوحدة الديس، 1.9 لوحدة بوسعادة، 0.9 لوحدة عين الحجل و 0.3 من الطاقة التخزينية لباقي الوحدات.

ج. المزرعة النموذجية :

أنشئت المزرعة النموذجية ببلدية المعاريف بموجب قرار وزاري رقم 77/97 المؤرخ في 09 مارس 1997 طبقا لقوانين الجمهورية، إلا أنه وتطبيقا للقرار الوزاري الصادر عن وزارة الفلاحة والصيد البحري تحت رقم 187/99 المؤرخ بتاريخ 08 أوت 1999، تم تحويلها لصالح الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب الذي حوّلها بدوره لصالح تعاونية الحبوب والخضر الجافة في سبتمبر 2002، حيث أصبحت تسيّر من طرف التعاونية. تبلغ مساحة هذه المزرعة 379 هكتار، منها 80 هكتارا أراضي مسقية، تمثل المساحة المزروعة 60 هكتار منها 20 هكتار أشجار مثمرة وتتوزع كالتالي :

□ 11 هكتار مشمش

□ 04 هكتار تفاح

□ 02 هكتار برقوق (عين بقرة)

□ 01 هكتار ليمون

□ 01 هكتار تين

□ 01 هكتار رمان

وتمثل مساحة المحاصيل الحقلية (الحبوب والخضر) 40 هكتار.

أما فيما يخص العتاد المتواجد في المزرعة فيتمثل في 03 جرارات، حاصدة، بذاراتان، ناثر أسمدة، آلتين لرش المبيدات، بالإضافة إلى ملحقات الحرث. كما تحتوي على أربعة آبار ارتوازية، ومجمعان للماء، وغرفة تبريد. ونجد بالمزرعة النموذجية بعض السكنات والمكاتب التي تمثل الإدارة، ويعمل بالمزرعة 12 عاملا.

وما يمكن استخلاصه من تشخيص الموارد المادية هو أن للتعاونية إمكانيات مادية معتبرة، سواء الإمكانيات الإنتاجية أو التخزينية، وهذا يمثل نقطة قوة بالنسبة للتعاونية. أما ما يشكل نقطة الضعف هو انخفاض استعمال هذه الإمكانيات والطاقات.

4. تشخيص الموارد التسويقية :

سنحاول في هذا العنصر تحليل عناصر التسويق الأساسية أو ما يطلق عليها بالمزيج التسويقي وهي المنتج، السعر، الترويج والتوزيع.

أ. تحليل المنتج :

تملك تعاونية الحبوب والخضر الجافة أو تتعامل في تشكيلة متنوعة من السلع والمنتجات، وتتمثل في أنواع الحبوب والخضر الجافة، وأهم الحبوب نجد القمح بنوعيه اللين والصلب، الأرز، الذرة، الشعير، الخرطال، أما أهم البقول الجافة فهي الحمص، العدس، الفاصولياء، البازلاء، الفول. وهذه الحبوب والبقول الجافة بأنواعها هناك الموجهة للاستهلاك، وهناك الموجهة للبذر.

وبالإضافة إلى تشكيلة الحبوب والبقول الجافة السابقة هناك أنواع أخرى من المنتجات تتمثل في الخضر والفواكه التي تنتج في المزرعة النموذجية، وأهم هذه المنتجات نجد المشمش، التفاح، الجزر، البطاطس وغيرها.

ونشير إلى أن منتجات التعاونية تخضع إلى شروط ومواصفات نوعية مما يؤدي إلى جودة سلعها ومنتجاتها.

ب. تحليل السعر :

إن تحديد السعر في تعاونية الحبوب والخضر الجافة من اختصاص الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب والتي يحددها وفق السوق، وحسب الكميات الموجودة لديه في المخازن المنتشرة عبر التراب الوطني. والجدول رقم [19] يبين تغير أسعار البيع في الفترة الممتدة من 2001 إلى 2005 لمادة القمح الصلب.

جدول رقم [20] : أسعار بيع القمح الصلب للفترة 2001-2005

الوحدة : دج

السنة	التاريخ	الرياض	المطاحن الأخرى
2001	2001/11/01	1730	1750
2002	2002/06/15	1775	1795
	2002/09/21	1805	1825
	2002/10/12	1880	1900
2003	2003/02/01	2080	2080
	2003/04/01	2060	2080
	2003/07/21	2020	2040
2004	2004/08/11	1985	2040
	2004/10/01	1985	1985
2005	2005/10/01	1945	1945
	2005/10/22	1920	1945

المصدر : مصلحة التجارة بالتعاونيّة

نلاحظ من الجدول أن أسعار بيع القمح الصلب تبقى ثابتة لفترات من الزمن وصلت أقصاها إلى سنة كاملة وهذا من 2004/10/01 إلى 2005/10/01، بالإضافة إلى ذلك نلاحظ اختلاف سعر البيع بين الرياض والمطاحن الأخرى وهذا لأن الرياض تشتري القمح الصلب بكميات كبيرة أما المطاحن الأخرى فإنها تميل إلى شراء القمح اللين، ولهذا فإن الرياض تحصل على حسم تجاري بالنسبة لسعر القمح.

ويرجع سبب طلب المطاحن الأخرى للقمح اللين إلى أن المستهلك المحلي أصبح يستهلك سميد القمح اللين أكثر من سميد القمح الصلب. والجدول رقم [21] يبين تغير أسعار البيع لمادة القمح اللين للفترة 2001-2004.

الجدول رقم [21] أسعار بيع القمح اللين للفترة 2001-2004

الوحدة : دج

السنة	التاريخ	الرياض	المطاحن الأخرى
2001	2001/11/01	1300	1250
2002	2002/06/15	1330	1280
	2002/09/21	1350	1300
	2002/10/12	1410	1360
2003	2003/02/01	1360	1360
	2003/04/01	1380	1360
	2003/05/11	1340	1320
	2003/06/16	1305	1285
2004	2004/08/11	1285	1285

المصدر : مصلحة التجارة بالتعاونيّة

نلاحظ من الجدول أن أسعار البيع للقمح اللين مرتفعة بالنسبة للرياض عن أسعار البيع للمطاحن الأخرى وهذا لأن المطاحن الأخرى تشتري القمح اللين بكميات كبيرة وبهذا تحصل على حسم تجاري.

وما يقال عن سعر القمح سواء اللين أو الصلب يمكن قوله على مجموعة الحبوب التي تتعامل فيها التعاونية أي أن الديوان هو الذي يقوم بتحديد السعر لها.

أما فيما يخص منتجات المزرعة النموذجية فإن الحبوب منها تباع إلى الديوان بنفس السعر الذي يحدده، أما الخضر والفواكه فتخضع لسعر السوق.

ج. تحليل التوزيع :

طبيعة السلع التي تتعامل فيها التعاونية تفرض عليها تنويع قنوات التوزيع، وهذا بتنوع السلع والمنتجات، فالقمح الموجه إلى الاستهلاك سواء اللين أو الصلب يوزع مباشرة إلى المطاحن، أما البذور فتوجه إلى الفلاحين، وفيما يخص البقول الجافة فإنها توجه إلى تجار الجملة الذين بدورهم يقومون بتوزيعها إلى تجار التجزئة فالمستهلك النهائي. وما يقال عن البقول يمكن قوله عن منتجات المزرعة النموذجية من الخضر والفواكه.

ومنه نستنتج أن للتعاونية قناتين للتوزيع، إما التوزيع المباشر للعملاء، أو التوزيع غير المباشر من خلال تجار الجملة والتجزئة والوسطاء.

د. تحليل الترويج :

تعرف التعاونية تأخرا كبيرا في مجال الترويج والإشهار، فهي لا تملك لا ميزانية ولا برامج خاصة بالإشهار والترويج، وهذا بسبب اعتقاد إدارة التعاونية بعدم ضرورة الترويج والإشهار باعتبار أن التعاونية محتكرة ومسيطرة على السوق المحلي.

مما سبق يمكن القول أن الموارد التسويقية في التعاونية متباينة، فإذا نظرنا إلى المنتجات والسلع نجدها متنوعة وذات جودة، وهذا يعني نقطة قوة بالنسبة للتعاونية، أما إذا نظرنا إلى السعر فهو ثابت عبر فترات ويحدده الديوان، وكذا احتكار التعاونية لتوزيع الحبوب فيمثل نقطة قوة كذلك.

أما الترويج والإشهار ورغم أهميته فلا يوجد في التعاونية، وهذا ما يشكل نقطة ضعف في التعاونية.

المطلب الثاني : التشخيص الخارجي

من بين أهم وأصعب مراحل التشخيص الاستراتيجي هو تشخيص البيئة الخارجية، وتكمن هذه الصعوبة في ندرة المعلومات والبيانات الملائمة من جهة، وكثرة متغيرات البيئة من حيث تعدد وتداخل كل متغير من جهة ثانية.

وسنحاول تشخيص أهم متغيرات البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة التي تؤثر على أداء تعاونية الحبوب والخضر الجافة.

1- تشخيص البيئة الخارجية العامة :

سنقتصر في هذا العنصر على تشخيص البيئة التكنولوجية، البيئة الثقافية والاجتماعية والبيئة التشريعية والقانونية.

1. البيئة التكنولوجية :

بالرغم من التغيرات التي تحدث في البيئة التكنولوجية العالمية وسرعة تطورها، إلا أن تعاونية الحبوب والخضر الجافة لم تحاول متابعة هذا التطور ومعرفة خصائصه، فالتفتح على التكنولوجيا يفرض وجود نظام وثائقي هام، وإجراء دراسات متخصصة والمشاركة في الملتقيات، وزيارات المؤسسات الكبيرة، والمشاركة والاتصال بالبنوك العالمية للمعلومات، وهذه الوسائل تكاد تكون منعدمة في التعاونية، ماعدا تلك المتعلقة بوجود بعض المجالات العلمية التي تعطى للتعاونية مجانا.

2. البيئة الثقافية والاجتماعية :

إن تحليل البيئة الاجتماعية والثقافية التي تنشط فيها التعاونية يعتبر معيارا أساسيا لتحديد سلوك المستهلك، والكشف عن ميولاته وتفضيلاته، وذلك بغية توجيه نشاط التعاونية وتحديد خصائص ومواصفات المنتجات، وكذلك معرفة شرائح المجتمع وتقييم درجة ثقافته ونضجه من أجل تقرير كيفية التعامل معه.

فالمجتمع الجزائري متشبع بمقومات أساسية يجب تكييفها مع مواصفات المنتج، وتعاونية الحبوب والخضر الجافة لم تقم بتحليل ودراسة هذا الجانب، وكل ما تعرفه أن زبائن التعاونية دائمون ولا يتغيرون على الرغم من أنها تستطيع زيادة عددهم وتنويعهم.

3. البيئة القانونية والتشريعية :

سنتناول في هذا العنصر كل من سياسة التوظيف والأجور والسياسة الضريبية وهذا بما استطعنا الحصول عليه من معلومات.

أ. سياسة التوظيف والأجور :

تسير تعاونية الحبوب والخضر الجافة بنظام الاتفاقيات الجماعية، حيث يسمح هذا النظام للتعاونية بوضع قوانين خاصة بها، تنظم العلاقة بين العمال ومؤسستهم وفق إمكانياتها المالية وطبيعة نشاطها، محترمين في ذلك القوانين السائدة مثل الأجر الوطني الأدنى المضمون، حقوق وواجبات العمال والضمان الاجتماعي وغيرها.

ومن خلال نظام الاتفاقيات الجماعية أعدت التعاونية نظاما داخليا خاصا بها يقوم بتنظيم علاقات العمل داخل التعاونية، يتكون من ستة أبواب معنونة كما يلي :

- أحكام عامة.
- تكوين علاقات العمل.
- التنظيم التقني للعمل.
- تعديل، توقيف وإنهاء علاقات العمل.
- الوقاية من الأخطار وحماية العمال.
- الانضباط داخل التعاونية.

ب. السياسة الضريبية :

تخضع تعاونية الحبوب والخضر الجافة إلى إعفاءات ضريبية تقدمها الحكومة من خلال المادة 138 والمادة 218 من قانون الضرائب المباشرة والذي يتضمن إعفاء تعاونيات الحبوب من الضريبة على أرباح الشركات والرسم على النشاط المهني. ونخلص إلى أن الجانب القانوني والتشريعي يقدم للتعاونية فرصا حقيقية وحريات واسعة يجب استغلالها من أجل النهوض بالتعاونية وتحقيق أهدافها.

II- تشخيص البيئة الخارجية الخاصة :

سنتناول في هذا العنصر كل من الموردون، المنافسون، المؤسسات المالية، نقابات العمال والعملاء.

1. الموردون :

تقوم التعاونية بتقديم خدمات للديوان الجزائري الاحترافي للحبوب وذلك بتخزين وتسويق سلعه، وبالتالي فالديوان هو المورد الرئيسي للتعاونية بالسلع التي تتعامل فيها، بالإضافة إلى ذلك هناك المنتجين من الفلاحين والذين تناقص عددهم في السنوات الأخيرة بسبب فقدانهم الثقة في التعاونية، وعدم مناسبة الأسعار لهم.

2. المنافسون :

تحتكر التعاونية عملية تخزين وتوزيع وتسويق الحبوب والخضر الجافة، ولذلك فإنه لا يوجد أي منافس حقيقي للتعاونية ولا حتى منافسين محتملين وهذا بسبب حواجز الدخول في الصناعة وسياسة الديوان في توزيع هذه السلع الاستراتيجية وهذه تعد نقطة قوة بالنسبة للتعاونية من أجل ضمان بقائها واستمراريتها.

3. المؤسسات المالية :

من أهم المتعاملين مع المؤسسات وتربطهم معها علاقات مباشرة وبصفة دائمة نجد المؤسسات المالية، وبالنسبة لتعاونية الحبوب والخضر الجافة فإنها تتعامل مع كل من بنك الفلاحة والتنمية الريفية (وكالة المسيلة) وصندوق التعاون الفلاحي (وكالة المسيلة).

أ. بنك الفلاحة والتنمية الريفية :

يقتصر دور هذا البنك على تسيير الحسابات البنكية للتعاونية حيث يتولى تسيير النفقات ومصاريف العاملين واستقبال الإيرادات، ولقد بلغ رصيد الحساب البنكي للتعاونية في 2005/12/31 مبلغا قدره 29465737.67 دج، وبالرغم من كبر حجم المبلغ فإنه ليس من مصلحة البنك التصرف فيه أو توظيفه، وبالتالي فإن للتعاونية فرصة حقيقية تتمثل في توظيف أموالها.

ب. صندوق التعاون الفلاحي :

صندوق التعاون الفلاحي مؤسسة مالية تقوم بعدة أنشطة أهمها ما يلي :

□ التأمين وإعادة التأمين (الفلاحي وغير الفلاحي)

□ العمليات البنكية والقروض.

□ تسيير صناديق الدولة للدعم الفلاحي.

□ عمليات الاعتماد الايجاري عن طريق فرعه (السلام).

وبالنسبة للتعاونية فإن الصندوق يقوم بالتأمينات الفلاحية والتي تخص المزرعة النموذجية، وكذا التأمين الصناعي وتأمين النقل، بالإضافة إلى الاعتماد الإيجاري الذي يساعد التعاونية على تجديد عتاد المزرعة، ويقدر رصيد التعاونية لدى هذا الصندوق في 2005/12/31 بـ 298828.92 دج.

4. نقابة العمال :

يوجد بتعاونية الحبوب والخضر الجافة نقابة عمالية مستقلة تعمل على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال وذلك في مواجهة الإدارة وافتكاك حقوقها. وعلى العموم فإن العلاقة بين النقابة والإدارة مقبولة في مجملها، وذلك بسبب قلة المنازعات بين العمال ومختلف المصالح الإدارية في التعاونية، ومنذ إنشاء التعاونية لم يحدث أي إضراب رغم أن هناك أربعة سنوات متعاقبة لم يحصل فيها العمال على أي مكافأة أو علاوة.

كذلك فإن النقابة في التعاونية لا تشارك في التسيير وتدخلاتها جد قليلة، كما أنها غير معرّقة في معاملاتها وهذا بتأكيد من أفراد الإدارة. وما نستنتجه هو أن النقابة العمالية في تعاونية الحبوب والخضر الجافة تمثل فرصة حقيقية للتعاونية.

5. العملاء :

يمكن تصنيف عملاء تعاونية الحبوب والخضر الجافة بالمسيلة إلى عملاء دائمين وهم الطاحونات ومربي المواشي (الموالون) وعملاء موسميين وهم المزارعون (مشترو البذور) ومشترو منتجات المزرعة النموذجية.

أ. الطاحونات :

تقوم التعاونية بدور الوساطة بين الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب والطاحونات في عملية بيع الحبوب (القمح اللين والصلب)، وذلك وفق برنامج مسطر من طرف الديوان والجدول رقم [21] يبين حصص العملاء التموينية من القمح اللين والصلب وذلك لسنة 2005.

جدول رقم [22] : حصص العملاء التموينية لسنة 2005

الوحدة : 10³ قنطار

القمح اللين		القمح الصلب		العملاء
السنة	الشهر	السنة	الشهر	
324	27	1320	110	مطاحن الحضنة بالمسيلة
216	18	240	20	مطاحن سيدي عيسى
216	18	-	-	مطاحن قاضي
342	28.5	-	-	شركة تضامن سومي البرج
108	09	180	15	ش.ذ.ش.و.مداح
162	13.5	-	-	ش.ذ.م.م.الشجعان
-	-	162	13.5	شركة تضامن الاخوة قاسمي
86.4	7.2	-	-	مطاحن القمح الذهبي
37.5	3.15	108	09	ش.ذ.ش.و.البركة
63	5.25	-	-	ش.ذ.م.م.سالات
81	6.75	-	-	ش.ذ.م.م.قلقول
36	03	-	-	ش.ذ.م.م.منى الحضنة
54	4.5	-	-	ش.ذ.م.م.منصور جلول
-	-	144	12	ش.ذ.ش.و.سعادة
-	-	72	06	مطاحن زميخ
-	-	223.2	18.6	ش.ذ.م.م.دحماني
72	06	-	-	ش.ذ.م.م.الحرم

72	06	126	10.5	ش.ذ.م.م. براح
-	-	360	30	مطاحن لقمان

المصدر : المصلحة التجارية للتعاونية

حيث نلاحظ أن عدد الطاحونات التي تتعامل معها تعاونية الحبوب والخضر الجافة تسعة عشر طاحونة اثنان منها تابعة للمجمع الصناعي الرياض سطيف وهي مطاحن الرياض المسيلة ومطاحن الرياض سيدي عيسى والباقي هي مطاحن خاصة وعددها سبعة عشر طاحونة تنشط معظمها في ولاية المسيلة ماعدا اثنان، وتظهر أهمية كل عميل بالنسبة للتعاونية من خلال قيمة المبيعات لكل عميل.

وهذا ما يوضحه الجدول رقم [23] والخاص بمبيعات سنة 2005 من القمح الصلب والقمح اللين.

جدول رقم [23] : مبيعات التعاونية من القمح الصلب واللين لسنة 2005

الوحدة : الكمية 10³ قنطار، القيمة 10³ دج

النسبة %	القيمة	الكمية		العملاء
		قمح لين	قمح صلب	
33.72	757483.65	151.18	268.77	مطاحن الحضنة بالمسيلة
11.40	256167.70	61.37	90.22	مطاحن سيدي عيسى
09.32	209287.22	145.76	11.25	مطاحن قاضي
08.97	201416.29	156.74	-	شركة تضامن سومي البرج
08.44	189678.27	55.04	60.08	ش.ذ.ش.و. مداح
06.15	138171.93	107.52	-	ش.ذ.م.م. الشجعان

03.69	82923.89	-	41.94	شركة تضامن الاخوة قاسمي
03.10	69690.69	54.23	-	مطاحن القمح الذهبي
02.61	58640.13	27.24	11.91	ش.ذ.ش.و. البركة
02.39	53716.34	41.80	-	ش.ذ.م.م. سالات
02.30	51748.74	40.27	-	ش.ذ.م.م. قلقول
02.07	46493.92	-	23.50	ش.ذ.م.م. منى الحضنة
01.48	33202.08	25.83	-	ش.ذ.م.م. منصـور جلول
01.39	31264.56	24.33	-	ش.ذ.ش.و. سعادة
01.36	30571.85	-	15.48	مطاحن زميـح
0.72	16136.43	-	8.17	ش.ذ.م.م. دحماني
0.57	12763.39	10.92	-	ش.ذ.م.م. الحرم
0.22	5021.44	-	2.54	ش.ذ.م.م. براح
0.17	1815.48	-	0.91	مطاحن لقمان
100	2246194.07	902.27	552.82	المجموع

المصدر : المصلحة التجارية للتعاونية

من خلال الجدول نلاحظ أن مبيعات التعاونية لكل من مطاحن الحضنة ومطاحن سيدي عيسى تمثل أكبر النسب وهما بالتالي العميلان الأكثر أهمية بالنسبة للتعاونية حيث تمثل نسبة المبيعات لهما 45.12% من المبيعات الإجمالية لمادة القمح، ونجد في المرتبة الثانية من الأهمية كل من مطاحن قاضي وشركة سومي البرج وشركة مداح وشركة الشجعان بنسبة تقدر بـ 32.88%، أما باقي الطاحونات وعددها ثلاثة عشر طاحونة فتتقاسم معدل 22% من المبيعات الإجمالية وهي بذلك تأتي في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية.

ب. الموالون :

يحتاج الموالون إلى الأعلاف اللازمة لمواشيهم والتعاونية توفر لهم الكميات اللازمة، حيث تغطي الطلب المحلي من مادة الشعير والخرطال ومبيعات المادتين لسنة 2005 موضحة في الجدول رقم [24].

جدول رقم [24] : مبيعات التعاونية من الشعير والخرطال لسنة 2005

البيان	الكمية (قنطار)	السعر	القيمة (دج)
الشعير	45023.90	1400	63033460
الخرطال	11854.20	1400	16595880
المجموع	56878.10	–	79629340

المصدر : المصلحة التجارية للتعاونية

وتحدد شروط بيع هاتين المادتين بمراسيم يصدرها الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب، وبالرغم من صعوبة تسويق هذه المواد فإن زيادة الكمية ضروريا لتحقيق مطالب الموالين المتزايدة.

ج. منتجي الحبوب :

توفر التعاونية البذور لتغطية طلب موسم الحرث والبذر، وكانت كمية البذور التي وفرتها سنة 2005 كما يلي : 778 قنطار قمح صلب، 129.50 قنطار قمح لين، 412 قنطار شعير، 50 قنطار خرطال، وتسهر نيابة مديريةية البذور وتدعيم الإنتاج على متابعة عمليتي البذر والحصاد بكل جدية، غير أن منتجي الحبوب يفضلون عدم دفع محاصيلهم إلى التعاونية بسبب نسبة الحسم في سعر البيع الناتجة عن رداءة المنتج من جهة ولشروط التسديد التي تخضع لإجراءات معقدة.

د. مشترو البقول الجافة :

لقد انخفض اعتماد تعاونية الحبوب والخضر الجافة على البقول الجافة وهذا بسبب عدم اقتراحها من طرف الديوان الجزائري الاحترافي للحبوب كسلعة بيعية إلا في بعض الأوقات وهذا ما أدى بالتعاونية إلى خسارة بعض من عملائها.

ه. مشترو محاصيل المزرعة النموذجية :

انتهجت التعاونية سياسة إنتاجية بعد تحويل المزرعة النموذجية لصالحها، حيث تنتج بعض الفواكه كالشمش والتفاح وبعض الخضر كالجزر والبطاطس، وتخضع أسعار بيع هذه المنتجات إلى أسعار السوق.

ونخلص في الأخير إلى أن للتعاونية عملاء متعددين ومتنوعين، وباعتبارها محتكرة للسوق المحلي، فهؤلاء العملاء يوفرّون لها فرصا حقيقية تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها وضمان نموها واستمراريتها في السوق المحلي.

نقاط القوة:	نقاط الضعف:
-إعادة تنظيم البنى التجارية عن طريق توحيد قنوات التوزيع والتخزين.	-غياب وظيفتين أساسيتين هما وظيفة التسويق ووظيفة البحث والتطوير.
-تأدية مهام الديوان الاحترافي الجزائري للحبوي على أكمل وجه بتأسسه تعاونيات واتحادات لمساعدته والإفلاح في كيفية تقسمها.	-لم يتم أي تغيير أو تعديل على الهيكل التنظيمي منذ نشأة التعاونية سنة 1978 رغم التغييرات التي عرفها محيط التعاونية يدل عدم التجاوب بين المحيط وهيكل التعاونية.
-بعد سنة 2000 أصبحت التعاونية إنتاجية وخدمائية .	-صعوبة تحليل الثقافة التنظيمية وذلك بالنظر لقلّة الوسائل من جهة وطبيعة الأفكار والسلوكات التي يتصف بها كل فرد في التعاونية.
-تتكون من هيكل تنظيمي كفاء متمثل في مدير عام يشرف على إدارة التعاونية ومساعدة المدير مكلف بتسيير المزرعة	

-عدم وجود نظام للتكوين والتدريب المستمر للكفاءات . -تأخر كبير في مجال الترويج والإشهار فهي لا تمتلك لا ميزانية ولا برامج خاصة بالاشهار والترويج.	النموذجية ،وكذا أربع نيابات للمديرية العامة مهتهم التسيير الجاري للتعاونية. -تحتكر التعاونية عملية تخزين وتوزيع وتسويق الحبوب والخضر الجافة لذلك فإنه لا يوجد أي منافس حقيقي للتعاونية ولا حتى منافسين محتملين. -تنوع قنوات التوزيع الراجع لطبيعة السلع التي تتعامل فيها التعاونية. -وجود نقابة عمالية مستقلة تعمل على التوفيق بين مصالح المؤسسة ومصالح العمال ذلك لمواجهة الإدارة وافتكاك حقوقها.
التحديات: -في سنة 2005 انخفضت عملية الجمع الخاصة بالحبوب من المنتجين راجع لسببين: انخفاض انتاج الفلاحين ؛ انخفاض سعر القنطار من الحبوب. -هيكل المؤسسة هو هيكل عمودي لا يسمح بالاتصال الجيد وبالتالي لا يسمح باتخاذ القرارات في أسرع وقت. -تمركز عدد كبير من المسؤولين تحت إشراف شخص واحد (المدير) وبالتالي تعقد العلاقات وانخفاض فعالية المراقبة. -عدم وجود نظام للتكوين والتدريب المستمر	الفرص -الديوان الاحترافي الجزائري للحبوب يؤدي معامه على أكمل وجه حيث أسس تعاونيات واتحادات لمساعدته تتمثل في :1/تعاونيات الحبوب والخضر الجافة :مكلفة بجمع وتوزيع وتكييف وتخزين وتسويق الحبوب والخضر الجافة؛ إلى جانب تأطير ومساعدة المنتجين في مختلف العمليات المتعلقة بانتاج الحبوب 2/اتحادات التعاونية الفلاحية :مكلفة باستقبال الحبوب المستوردة وتخزينها ثم توزيعها على التعاونيات الحبوب والخضر الجافة وتسويقها إلى مختلف وحدات

للكفاءات. -عدم الترويج والاشهار للتعاونية لاعتقادها أنها محتكرة ومسيطرة على السوق المحلي.	التحويل. 3/اتحاد تعاونيات الحبوب :توفير وبأقل تكاليف لصالح تعاونيات الحبوب والخضر الجافة لوازم وعتاد وأكياس التغليف والخيط والأسلاك. -التعاونية تمتلك موارد مادية لا يستهان بها وهي في حالة جيدة تقام لها صيانة دورية. -استحواذها على وحدة تخزين في سيدي عيسى تمثل أكثر وحدة تخزين.
---	--

يمكن اتخاذ تغطية لنقاط الضعف كالتالي: إنشاء جناح خاص بالتسويق وجناح خاص بالبحث لاتطوير أكثر في الشركة ومنتجاتها.

-اجراء تعديلات حديثة على الهيكل التنظيمي لإيجاد التجاوب بين المحيط وهيكل التعاونية.

-تحفيز عنال المؤسسة على الإلتزامى بانجاز الهدف العام والمشارك للمؤسسة .

-تكوين نظام التكوين والتدريب المستمر للكفاءات.

-ايجاد حل للترويج والاشهار بالمؤسسة وتخصيص ميزانية لذلك.

كما يمكن تغطية التهديدات باتخاذ :

-تفرقة المرؤوسين من رئاسة مدير واحد وتقسيمهم بأن لكل فرع رئيس خاص .

-تأسيس نظام للتكوين والتدريب المستمر للكفاءات.

-تخصيص ميزانية للترويج والاشهار للوصول لأرباح أكثر .



الخاتمة



الخاتمة:

ومن هذه الدراسة نستنتج أن عملية صنع القرارات الاستراتيجية تكتسب أهمية كبيرة لأنها ترتبط بالنشاط الساعي لاكتشاف أهداف جديدة، أو تعديل الأهداف الحالية ويحرز القرار الاستراتيجي أهمية كبيرة لأنه يحدد الرؤية المستقبلية للمنظمة، ويكون تأثيره شاملا على الوحدة التنظيمية لكونه يتعلق باندماج المؤسسة، أو تحديد حجمها، أو مركزها التنافسي، أو المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة، تتضح هنا أهميته بأنه قرار انتقاء استراتيجيات بديلة تسهم في بلوغ أهداف المؤسسة بشكل أفضل .

ويعود نجاح صنع القرار ات على المؤسسة بزيادة الأرباح وتهيئة الفرص التنافسية، وزيادة أسعار الأسهم، أو الحصة السوقية، كما أن للقرار دور مركزي وجوهري للتأثير في حياة المؤسسة ومخرجاتها التي تؤثر فيما بعد على العاملين فيها.



قائمة



المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

الكتب والمراجع:

- (1) - حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1994.
- (2) - حسين حريم، شفيق حداد وآخرون، أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- (3) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر، عمان، الأردن، 2006.
- (4) - حسين عجلان حسن، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2006.
- (5) - سليمان خالد عبيدات، إدارة الإنتاج والعمليات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، ط1، الأردن، 1997.
- (6) - سمي هذا النموذج ADL نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره وهو Arther. D. Littl
- (7) - سيد الهواري، الإدارة (الأصول والأسس العلمية)، مكتبة عين شمس، ط11، القاهرة، مصر، 1996.
- (8) - عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1993.
- (9) - علي بن عابد، بلحسين البليش، القاموس المدرسي، ط7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- (10) - كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية (مفاهيم وطرائق كمية)، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.

- 11) - محمد عبد الفتاح ياعني، هاني يونس خاشقجي، اتخاذ القرارات التنظيمية في قطاع الخدمة المدنية السعودية، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 1989.
- 12) - مزهر شعبان العاني، شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، مؤسسة إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 13) - مصطفى شاويش، الإدارة (مفاهيم، وظائف، تطبيقات)، دار الفرقان للنشر، عمان، الأردن، 1993.
- 14) - نادية أيوب، القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
- 15) - وصال نجيب العزاوي، السياسة العامة (دراسة نظرية في حقل معرفي جديد)، مركز الدراسات الدولية، جامعة بغداد، العراق، 2001.
- 16) - يوسف حسين عاشور، مذكرات في نظم المعلومات الإدارية، الجامعة الإسلامية، منشورات قسم إدارة الأعمال، غزة، فلسطين، 1995.
- 17) - حسن إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2005.
- 18) حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 19) -خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2003.
- 20) -كنعان نواف، اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 21) -مهدي حسن زويلف، محمد قاسم القيرواني، المفاهيم الحديثة في الإدارة، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 1997.
- 22) مهدي زويلف، علي العضايلة، إدارة المنظمة (نظريات وسلوك)، المكتبة الوطنية، عمان، الاردن، 1999.

المذكرات و الرسائل الأكاديمية:

(23) - عبد الغفار عمر أعراف، إدارة المعرفة ودورها في صنع واتخاذ القرارات، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، المعهد العالي للدراسات الدولية، الجامعة المستنصرية، العراق، 2004.

(24) - منصور محمد اسماعيل، المدخل الشمولي في عملية صناعة القرار الاستراتيجي وأثره في الأداء التنظيمي، أطروحة دكتوراه، غير منشورة، جامعة البصرة، العراق، 1997.

(25) - رائد عبد الخالق العبيدي، علاقة بعض المؤشرات التنبؤية بفاعلية القرار الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إدارة الأعمال، جامعة بغداد، العراق، .

المجلات العلمية:

(26) أحمد سيد مصطفى، إعادة البناء كمدخل تنافسي، مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16، سبتمبر 1996،

(27) كامل السيد غراب، النموذج المتكامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، مجلة الإدارة العامة، العدد 55، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1997.

(28) رائد عبد الخالق عبد الله، مقومات فاعلية القرار ودور المعلومات فيه، مجلة الهدد، العدد 10، بغداد، العراق، 1999.

الملتقيات العلمية:

(29) محمد بوهزة، المقارنة المرجعية ودورها في فعالية المؤسسة، الملتقى الدولي الأول، التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2005.

الكتب باللغة الفرنسية:

- 1) - G. Koenig, Management stratégique, Ed. Nathan, Paris, P. Helfer, M. Kalika et J. Oroni, Management (stratégie et organisation), 3ème éd, Vubert, Paris, 2000.
- 2) Kamel Hamdi, diagnostic et redressement d'entreprises-selem, cheraga, Alger, 2002.

- 3) - Glueck, w, f and jauch, l, R, Business policy and strategic management, 4th, Ed, New York, Mc Graw - Hill international Book, coins , 1979,.
 - 4) - Elbing Alver, Behavioral decisions in organizations, USA Scott, Foresman and company, 1978.
 - 5) - Simon H, A, Administration et processus de décisions, édition Economica, 11 Paris, 1983, p 325
- Boseman Clenn and Phatak Arvind, Strategic management, text cases 2nd ed, New York, 1989



الملحق



ملحق رقم (1)

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي أسقله:

الطالب (ة): المولود(ة) بتاريخ: 1996/10/16 ب:
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم:
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص:
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان:
الدراسة:
.....
.....

أصرح بشرفي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/06

التوقيع والبصمة

.....