

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أمحمد بوقرة – بومرداس

الرقم:.....



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية

مذكرة نهاية الدراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

شعبة: العلوم الاقتصادية

تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

بعنوان :

**التشخيص الاستراتيجي كآلية من آليات الحوكمة في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة شركة ذات المسؤولية المحدودة بنايات الصخرة السوداء**

تحت إشراف الاستاذ(ة)

من إعداد الطلبة :

▪ الدكتور تومي عبد الرحمان

▪ بودالي لامية

▪ قراوي لويظة

السنة الجامعية: 2023/2022

شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلوة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد...

فإننا نشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لنا إنجاز هذا العمل بفضل

فله الحمد أولاً وآخراً

ثم نشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لنا يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذنا

المشرف على المذكرة فضيلة الدكتور تومي عبد الرحمان، الذي لم يذخر جهداً أو وقتاً في

مساعدتنا، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، وكان يحثنا على البحث، ويرغبنا فيه، ويقوي عزيمتنا

عليه

فله من الله الأجر ومنا كل التقدير والاحترام

حفظه الله ومتعه بالصحة والعافية

كما نشكر اللجنة الموقرة لقبولها مناقشة هذه المذكرة

كما نشكر كذلك كل أساتذتنا

على الدعم المعنوي والتشجيع ولأنهم تركوا الأثر الطيب في كل طالب علم

تمدرس على يدهم

ونخص بالذكر الدكتور بوكساني رشيد الدكتور تليخوخ سعيدة

الذاتان درسنا مقياس تشخيص المؤسسة

كما نشكر القائمين على كلية العلوم الاقتصادية، وبالأخص رئيس القسم

الأستاذ الدكتور جمعاسي ابراهيم

وفقههم الله لكل خير لما يبذلونه من اهتمام للطلبة

ونشكر أيضاً كل اطارات مؤسسة بنابات الصخرة السوداء ونخص بالذكر:

السيد شيبان محمد، السيد تلامعلي عمر

والسيدة عبروس حميدة

ونتمنى لهم المزيد من النجاح والتفوق والتألق

والريادة بالمؤسسة

إهداء

إلى أسمى آيات العطاء البشري، إلى من لا يضاهاهما أحد في الكون، أمي وأبي الغاليين، أهدي ثمرة
بهدبي المتمثلة في هذا البحث المتواضع، عسى أن أكون مصدر فخر لكما
إلى روح أبي أهدي هذا البحث، راجية أن يكون حسنة وصدقة جارية عنه
إليك أبي الحاضر دوماً رغم الغياب

اللهم ارحمه وارفعه في الدرجات العلى من الجنة

إلى من لا يضاهاهما أحد في الكون، إلى هديتي من الله، بسمه الحياة، إلى معني الحب والحنان والتفاني
ومن دعائهما سر نجاحي والنعمة الكبيرة التي أعيشها
أمي العزيزة الغالية

حفظك الله لنا ورزقك الصحة والعافية وطول العمر

إلى من ساندوا خطاي المتعثرة، إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي
إلى رموز العطاء والمحبّة، رفيقات دربي أخواتي العزيزات
سارة، نور الصدي، أسماء

أرجو لكن من الله حياة مليئة بالسعادة والحب والسلام وتحقيق الأمنيات

إلى سندي في الحياة، أخي الغالي زكرياء

أدعو الله أن يحميك وبارك لك في كل عمل تفعله

إلى جدتي الغالية، رحمك الله ورزقك الفردوس الأعلى

إلى العائلة الكريمة بصفة عامة وخالتي العزيزة ليندة وخالتي الغالية كريمة بصفة خاصة

على تشجيعي وتحفيزي على العمل والمثابرة

جزاكم الله كل خير، وأطال عمركم ورزقكم الصحة والعافية

إلى من تحلو بالإخاء وتميزوا بالوفاء والعطاء وإلى من كانوا معي في طريق النجاح وقاسموا معي فرحة

النجاح وكن معي في درب النجاح، رفيقات النجاح : لويضة، نائلة، أسماء، وداد

وفقن الله ورحمك

إهداء

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع

إلى:

لؤلؤة الدنيا وبهجتها إلى تلك التي تمتلك جواز سفري إلى الجنة إلى أمي

الغالية حفظها الله ورعاها واماها بالصحة والعافية

إلى الذي علمني مبادئ الاخلاق وحسن التربية وقال إن الحياة كفاح ونضال إلى

أبي الحبيب أطال الله في عمره

إلى زوجي العزيز ياسين رعاه الله

إلى أولاد الأعمام ياسر رزان ونورهان حفظهم الله

إلى كل إخوتي وإخواتي وخاصة بلال وكهينة وأخي الصغير أمين

إلى أمي الثانية التي تحمرتني بحبها وعطفها

حماتي فتيحة

كل زميلات في العمل وإلى كل صديقات في الجامعة وأخص بالذكر

لمياء، نيلة، وداد، أسماء

إلى كل الأساتذة الذين درسوني في حياتي

إلى كل من علمني حرفاً أو بذل معي جهداً ووقتاً

لويضة

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى إبراز أهم العلاقة المتواجدة بين المتغيرين حوكمة الشركات والتشخيص الاستراتيجي، حيث إن المتغير الأول يحتوي على مجموعة من الآليات الداخلية منها والخارجية، ويعتبر المتغير الثاني الية داخلية وخارجية في نفس الوقت لحوكمة الشركات، إذ أنه يتعلق بتحليل بيئتنا المؤسسة الداخلية والخارجية معا، بهدف معرفة مدى مطابقة نقاط القوة والضعف المتواجدة على مستوى بيئة المؤسسة الداخلية، مع الفرص والتهديدات المتأتية من بيئتها الخارجية، ولمحاولة معرفة أهمية العلاقة التي تربط بينهما قمنا بإسقاط الدراسة التطبيقية على مؤسسة بنايات الصخرة السوداء، بالاعتماد على أسلوب الملاحظة والمقابلة الشخصية مع عدة مسؤولين في المؤسسة محل الدراسة، وما توصلنا إليه هو أن المؤسسة تمتلك العديد من نقاط القوة كما أنها لا تخلو من نقاط الضعف، وتعمل على تعزيز الاولى ومعالجة الثانية من أجل استغلال الفرص وتفادي تهديدات المحيط الخارجي، كما أن المؤسسة تفتقر لشهادة الايزو وبالتالي لا تطبق حوكمة الشركات، ما جعلنا نقترح عليها مجموعة من التوصيات من أجل تطبيق هذه الأخيرة.

الكلمات المفتاحية

حوكمة الشركات، الشفافية، التشخيص الاستراتيجي، نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، التهديدات، المؤسسة الاقتصادية.

Abstracts

This study aimed to highlight the most important relationship between the two variables corporate governance and strategic diagnosis, as the first variable contains a set of internal and external mechanisms, and the second variable is considered an internal and external mechanism at the same time for corporate governance, as it relates to the analysis of the organization's internal and external environments together, In order to find out the extent to which the strengths and weaknesses existing at the level of the internal environment of the institution match with the opportunities and threats emanating from its external environment, and to try to find out the importance of the relationship between them, we dropped the applied study on CONSTRUCTION ROCHER NOIR, Depending on the methods of observation and

personal interview with several officials in the institution under study, and what we have reached is that the institution has many strengths and is not devoid of weaknesses, and works to enhance the first and address the second in order to exploit opportunities and avoid threats from the external environment, as well That the institution lacks the ISO certificate and therefore does not apply corporate governance, which made us propose to it a set of recommendations in order to implement the latter.

Key words

Corporate Governance, Transparency, Strategic Diagnosis, Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Economic Enterprise

الفهرس



فهرس المحتويات:

الصفحة	المحتوى
	شكر وتقدير
	الإهداء
	الملخص
I	فهرس المحتويات
VII	قائمة الجداول
X	قائمة الأشكال
XIV	قائمة الملاحق
XVI	قائمة الاختصارات والرموز
أ	مقدمة عامة
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للمؤسسات الاقتصادية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الاول : تعريف المؤسسة الاقتصادية
03	المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية
04	المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية
07	المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية

07	المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الشكل القانوني
11	المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الملكية
12	المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم
13	المطلب الرابع: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعاً للمعيار الاقتصادي
14	المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية
15	المطلب الأول: وظائف الاستغلال
19	المطلب الثاني: وظائف توفير الموارد
22	المطلب الثالث: وظائف التحكم
25	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: حوكمة الشركات	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات
28	المطلب الأول: تطور مفهوم حوكمة الشركات
30	المطلب الثاني: أسباب ظهور حوكمة الشركات
31	المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة وحوكمة الشركات
33	المبحث الثاني: الاطار العام لحوكمة الشركات
33	المطلب الأول: خصائص وأهمية حوكمة الشركات
36	المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات

38	المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات وأهدافها
44	المطلب الرابع: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والآثار الايجابية
45	المبحث الثالث: ركائز، محددات وآليات حوكمة الشركات
45	المطلب الأول: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات
47	المطلب الثاني: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات
50	المطلب الثالث: الآليات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات
56	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: التشخيص الاستراتيجي	
58	تمهيد
59	المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي
59	المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص
63	المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي
66	المطلب الثالث: مجالات ومستويات التشخيص الاستراتيجي
70	المبحث الثاني: تشخيص البيئة الداخلية
70	المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية وعناصرها
71	المطلب الثاني: مكونات البيئة الداخلية
73	المطلب الثالث: أهمية دراسة البيئة الداخلية

75	المبحث الثالث: تشخيص البيئة الخارجية
75	المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية
75	المطلب الثاني: عناصر البيئة الخارجية
77	المطلب الثالث: أهمية دراسة البيئة الخارجية
78	المبحث الرابع: نماذج التشخيص
78	المطلب الأول: نماذج تحليل البيئة الداخلية
83	المطلب الثاني: نماذج تحليل البيئة الخارجية
91	المطلب الثالث : نماذج المحفظة
107	خلاصة الفصل
الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة بنايات الصخرة السوداء	
109	تمهيد
110	المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
110	المطلب الأول: تعريف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء
111	المطلب الثاني: منتجات وخدمات مؤسسة بنايات الصخرة السوداء
112	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
114	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة
114	المطلب الأول: البيانات الأولية كأداة مساعدة لجمع المعلومات
115	المطلب الثاني: البيانات الثانوية لجمع المعلومات

115	المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة
115	المطلب الرابع: أدوات الدراسة
116	المبحث الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
116	المطلب الأول: تشخيص الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
116	المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
117	المطلب الثالث: تشخيص موارد مؤسسة بنايات الصخرة السوداء
118	المبحث الرابع: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
119	المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
121	المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية العامة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
123	المبحث الخامس: تحليل استراتيجية SWOT لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
123	المطلب الأول: تحليل عناصر البيئة الداخلية
129	المطلب الثاني: تحليل عناصر البيئة الخارجية
135	المطلب الثالث: استراتيجية تحليل SWOT لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء
138	خلاصة الفصل
139	خاتمة عامة
144	قائمة المراجع
152	الملاحق

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01.01	تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الشكل القانوني	11
02.01	تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الملكية	12
03.01	تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي	14
04.01	وظيفة التسويق	16
05.01	وظيفة التمويل والمحاسبة	21
06.01	وظيفة الموارد البشرية	22
01.02	خصائص حوكمة الشركات	35
02.02	الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات	38
03.02	مبادئ وأهداف الحوكمة	43
04.02	ركائز حوكمة الشركات	46
05.02	المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات	47
06.02	المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات	49
07.02	آليات تطبيق حوكمة الشركات	50
01.03	عناصر التشخيص الاستراتيجي	68
02.03	العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمؤسسة	76

79	سلسلة القيمة وفقا لمايكل بورتر	03.03
83	نموذج VRIO	04.03
85	عناصر البيئة الاقتصادية	05.03
87	العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية	06.03
91	نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر	07.03
93	مصفوفة BCG	08.03
97	نموذج ماكينزي GE / McKinsey	09.03
100	نموذج ADL	10.03
101	مصفوفة BCG المطورة	11.03
104	تكوين كلمة SWOT	12.03
105	مصفوفة SWOT	13.03
105	حالات مصفوفة SWOT	14.03
123	قياس ليكارت الخماسي	01.04
124	أهم نقاط القوة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء (أعمدة بيانية)	02.04
125	أهم نقاط القوة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء (دوائر نسبية)	03.04
127	أهم نقاط ضعف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء (أعمدة بيانية)	04.04
128	أهم نقاط ضعف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء (دوائر نسبية)	05.04
130	أهم فرص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء (أعمدة بيانية)	06.04

131	أهم فرص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء (دوائر نسبية)	07.04
133	أهم تهديدات مؤسسة بنايات الصخرة السوداء (أعمدة بيانية)	08.04
134	أهم تهديدات مؤسسة بنايات الصخرة السوداء (دوائر نسبية)	09.04

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	تصنيف المؤسسات حسب المشرع الجزائري	01.01
66	مجالات التشخيص الاستراتيجي	01.03
73	موارد المؤسسة	02.03
87	بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة	03.03
92	أساليب تحليل محفظة الأنشطة	04.03
103	معايير التي تعتمدها نماذج تحليل محفظة الأنشطة	05.03
124	أهم نقاط قوة مؤسسة بنايات الصخرة السوداء	01.04
127	أهم نقاط ضعف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء	02.04
130	أهم فرص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء	03.04
133	أهم تهديدات مؤسسة بنايات الصخرة السوداء	04.04
136	استراتيجيات تحليل SWOT لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء	04.05

قائمة الاختصارات والرموز

الرمز/ الاختصار	المعنى
OCDE	منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية
FMI	صندوق النقد الدولي
IFC	مؤسسة التمويل الدولية
IIA	معهد المدققين الداخليين
PSCGT	أمانة حوكمة الشركات في القطاع الخاص Private Sector Corporate Governance Trust
VRIO	نموذج تشخيص الموارد
SWOT	التحليل الرباعي للتحليل الاستراتيجي
DAS	نماذج المحفظة
BCG 01	نموذج مجموعة بوستن الاستشارية
BCG 02	نموذج مجموعة بوستن الاستشارية المتطور
GE / McKinsey	نموذج مكانزي لشركة جينرال اليكتريك
ADL	آرثر دي ليتل (نسبة لاسم مكتب الدراسات الذي اقترح النموذج)
SO	استراتيجية هجومية
ST	استراتيجية دفاعية
WO	استراتيجية علاجية
WT	استراتيجية الانسحاب

مقدمة عامة



مقدمة عامة

تعيش المؤسسات الاقتصادية اليوم أوضاعاً غير مستقرة نتيجة للتطورات والتغيرات التي تحدث في محيطها، كاشتداد المنافسة والعولمة والتطورات التكنولوجية، أين أصبح الحصول على المزايا التنافسية صعب جداً، ومن أجل أن تضمن المؤسسة البقاء والاستمرارية وجب عليها استخدام أساليب إدارية واستراتيجية تتصف في ظل هذه التغيرات الديناميكية بالحكمة والحيوية والتطور الدائم، وحتى تستطيع المؤسسة التأقلم والتحكم بالمتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكذلك فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بما يسمح لها المحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي فإن عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التشخيص الاستراتيجي كونه يتسم من خلال عملياته ووسائله بالقدرة على تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة.

المؤسسة التي تمارس التشخيص الاستراتيجي تكون أقرب لممارسة حوكمة الشركات، التي تعتبر بدورها أداة تجنب المؤسسة الاقتصادية الوقوع في مشاكل تضارب المصالح بين إدارة المؤسسة وحقوق الملاك وأصحاب المصالح، إذ تعتبر حوكمة الشركات أداة تضمن تحقيق الكفاءة الإدارية الاقتصادية وحماية حقوق المساهمين وتعظيم القيمة السوقية للشركات وتحقيق مبدأ الإفصاح والشفافية خاصة.

يعتبر التشخيص الاستراتيجي عنصراً هاماً في تطوير هياكل وآليات حوكمة الشركات، فمن خلاله يمكن تحديد نقاط الضعف في الهياكل والآليات الحالية للشركة وتوجيه الجهود نحو تعزيز وتحسين حوكمة الشركات. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة في تحديد المعايير والممارسات التي يجب اتباعها في إطار حوكمة الشركات لضمان تحقيق الأهداف المؤسسية وتفادي المخاطر المحتملة.

استناداً على ما سبق ذكره يمكن صياغة إشكالية البحث وفق السؤال التالي:

➤ كيف يكون التشخيص الاستراتيجي آلية من آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟

و للإجابة على هذا السؤال، نستعين بالأسئلة الفرعية التالية.

- ما هي المؤسسة الاقتصادية، وما هي تصنيفاتها.
- فيم تتمثل أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية.
- ماذا نقصد بحوكمة الشركات، وما هي أهم مبادئها.
- ما هي الركائز التي ترتكز عليها حوكمة الشركات.

- ماذا نقصد بالتشخيص الاستراتيجي وما مكانته في المؤسسة الاقتصادية.
- ما هو واقع التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.
- فيما تتمثل أهم نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات في مؤسسة بنايات الصخرة السوداء.

فرضيات الدراسة

- الفرضية الأولى : المؤسسة الاقتصادية هي كيان ذو طبيعة قانونية معنوية مستقلة بذاتها، تصنف على حسب الحجم.
- الفرضية الثانية: تتمثل أهم وظائف المؤسسة محل الدراسة في وظيفة التموين والإنتاج ووظيفة التسويق.
- الفرضية الثالثة: حوكمة الشركات تعني تمتع المؤسسة الاقتصادية بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح عن القوائم المالية.
- الفرضية الرابعة: التشخيص الاستراتيجي هو دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.
- _الفرضية الخامسة: تعتمد مؤسسة بنايات الصخرة السوداء في تمويل مشاريعها على مصادر التمويل الداخلية فقط.
- الفرضية السادسة: تمتلك مؤسسة بنايات الصخرة السوداء قسم البحث والتطوير.
- _الفرضية السابعة: مؤسسة بنايات الصخرة السوداء تتمتع بنظام الأيزو وبالتالي هي مؤسسة تمارس حوكمة الشركات.

أهمية الدراسة

تتبع أهمية الدراسة من أهمية الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل البيئة المحيطة بها أي البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة وتدعيمها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، وأيضا الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، والتنبؤ بالتهديدات وتجنبها، وهو ما يؤدي بالمؤسسة إلى بناء استراتيجية ملائمة لها، وهكذا تكون تخطو أولى خطواتها نحو حوكمة الشركات التي بدورها تضمن لها النمو والاستمرارية والبقاء.

أهداف الدراسة

- التعرف على أهداف المؤسسة ومختلف تصنيفاتها وأهم وظائفها.
- التعرف على البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة الاقتصادية ومختلف نماذجها.
- تحديد الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية.

- مكانة التشخيص الاستراتيجي من الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية.

منهج الدراسة

اعتمدنا على ثلاثة مناهج نراها أساسية، للتمكن من الإجابة على إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات:

- **المنهج التاريخي:** كون الدراسة مرتبطة بمعطيات السابقة الذكر.
- **المنهج الوصفي:** ساعدنا كثيرا على وصف الظاهرة محل الدراسة والإحاطة بها من كل جوانبها.
- **المنهج التحليلي:** من خلال تحليل بعض النسب و المؤشرات.

حدود الدراسة

- **الحدود الموضوعية:** يتمحور حول التشخيص الاستراتيجي وآليات حوكمة الشركات.
- **الحدود المكانية:** مؤسسة بنايات الصخرة السوداء التي يقع مقرها في بومرداس.
- **الحدود الزمنية:** من السداسي الثاني للسنة الجامعية 2023/2022 (فيفري ، مارس) إلى نهاية شهر جوان.

صعوبات الدراسة

- ضيق الوقت.
- موضوع دراستنا هذا (التشخيص الاستراتيجي آلية من آليات حوكمة الشركات) واسع جدا، فبالنسبة لموضوع حوكمة الشركات هو موضوع واسع، ونفس الشيء بالنسبة لموضوع التشخيص الاستراتيجي فهو كذلك موضوع متشعب.

الدراسات السابقة: من خلال القيام بعملية مسح للدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة، تبين وجود بعض الدراسات التي وضعها الباحثون خلال فترات مختلفة، عالجت جزئيات مهمة من الموضوع المراد بحثه، من أهم هذه الدراسات نشير إلى:

الدراسة الأولى تحت عنوان: دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من الممارسات المحاسبية الإبداعية، دراسة عينة من شركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتورة للباحثة: أمينة فداوي، جامعة عنابة، الجزائر، السنة 2013-2014. وقد ارتكزت إشكالية الدراسة حول: ما هو دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية؟

حدود الدراسة: تمثلت الحدود الزمنية في الفترة الممتدة من 2007 إلى 2009، أما الحدود المكانية فاقترنت على عينة مكونة من 50 شركة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250. هدفت هذه الدراسة اختبار مدى جودة ركائز الحوكمة الشركات الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF 250 (إدارة المخاطر، الإفصاح، الرقابة)، في الحد من الممارسات المحاسبية الإبداعية في هذه الشركات. ولقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يمكن لإدارة المخاطر كركيزة من ركائز الحوكمة أن تضع استراتيجية للحد من مخاطر المحاسبة الإبداعية سعياً منها لتفادي المؤسسة الوقوع في الأزمات.
- يعد الإفصاح في البيانات المالية مطلباً جوهرياً من أجل المزيد من الشفافية والمصداقية في المعلومات المحاسبية لمواجهة محاولة تظليل البيانات المالية.
- تعتبر الرقابة ركيزة هامة من ركائز حوكمة الشركات فهي تحمي حقوق الملاك وأصحاب المصالح في الشركة.

الدراسة الثانية تحت عنوان: أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية دراسة حالة: مؤسسة BATICIM . للطالبة: حياة حمايزية، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2013/2014.

إشكالية الدراسة: ما مدى أهمية التشخيص الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة من أجل الدخول للأسواق الدولية؟ هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مكونات وأدوات التشخيص الاستراتيجي ومدى أهميته بالنسبة للمؤسسات من أجل الدخول إلى الأسواق الدولية، ولقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- يعتبر البعد الاستراتيجي في التسيير أحد العوامل الرئيسية التي ساعدت المؤسسات على فهم وضعها الحالي والمستقبلي بشكل دقيق.
- إن صياغة الاستراتيجية يتطلب على المؤسسة تحديد اتجاه الاستراتيجي من رؤية ورسالة للمؤسسة ولا يتم ذلك إلا بعد تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

الدراسة الثالثة تحت عنوان: مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التجسيد الأمثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية_ دراسة إحصائية_ أطروحة دكتورة للباحثة: شمال نجاه، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، الجزائر، 2015_2016.

إشكالية الدراسة: ما مدى مساهمة الالتزام بتطبيق المعايير الدولية للتدقيق الداخلي في التجسيد الأمثل لمبادئ حوكمة الشركات في ظل بيئة دولية ؟

تكمن أهمية هذه الدراسة في المكانة التي حيز بها التدقيق الداخلي في الوقت الراهن باعتباره أحد الآليات والأسس التي تركز عليها حوكمة الشركات، ومن نتائج التي وصلت إليها هذه الدراسة ما يلي:

- أصبحت وظيفة التدقيق الداخلي من أهم الوظائف بالمؤسسة، وهذا لما تقدمه من مساندة ودعم لكل من مجالس الإدارة، لجنة التدقيق، الإدارة العليا والتدقيق الخارجي، وتدقيقها لإدارة المخاطر ومن هنا فهي تساعد في تطبيق حوكمة المؤسسات.
- بواسطة حوكمة الشركات تدار وتراقب المؤسسات فهي تعتبر كنظام للضبط، بحيث أنها تركز في اهتمامها بالأساس على الإدارة الرشيدة لشؤون المؤسسة، من أجل ضمان وحماية حقوق ومصالح المساهمين والأطراف الأخرى التي لها علاقة بها. وبالتالي فهي تعتبر الأداة المحققة لكفاءة والإدارة للمؤسسة في استغلالها لمواردها ودراستها للمخاطر وهو ما يتم اعتباره كمؤشر تحقيق المؤسسة لأهدافها بالدرجة الأولى وأهداف من هم أطراف ذوي العلاقة بها بالدرجة الثانية.

الدراسة الرابعة تحت عنوان: محاولة تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة دراسة حالة من مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية غرداية من خلال الفترة 2016_2017. أطروحة دكتورة للباحث: محمد السايح الزغودي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017_2018.

إشكالية الدراسة: كيف يمكن بناء نموذج التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؟
حدود الدراسة:

- **الحدود الزمنية:** امتدت الدراسة من نهاية الربع الأول لسنة 2017 إلى غاية منتصف شهر سبتمبر من نفس السنة.
- **الحدود المكانية:** تم اختيار عينة عشوائية لثلاث مؤسسات صغيرة ومتوسطة بولاية غرداية.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على استخدام نموذج (SWOT) للتشخيص الداخلي والخارجي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- **الحدود البشرية:** تمت بمشاركة مسيرتها ومختلف رؤساء الأقسام.

تمثلت أهمية هذه الدراسة في أهمية آليات التي تطلبها عملية الاختيار الاستراتيجي في تقييم الخيارات الاستراتيجية المتاحة، وبالتالي توفير الفرصة أمام المسيرين الاستراتيجيين قصد التوصل إلى صياغة لأحسن الاستراتيجيات الممكنة، ومن نتائج المستخلصة من هذه الدراسة ما يلي:

- من أهم عوامل فشل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غياب التخطيط الاستراتيجي في العملية التسييرية.
- عملية التشخيص الداخلي والخارجي (SWOT) تتطلب دعماً رغبة من طرف الإدارة العليا.
- التشخيص الداخلي والخارجي هو المرآة العاكسة لكل الأوضاع في البيئة الداخلية من الوظائف والموارد والقدرات وكذلك البيئة الخارجية سواء كانت بيئة خاصة المتعلقة بالمنافسين، العملاء، الموردين، إلخ، أو البيئة العامة المتعلقة بالأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، السياسية، القانونية، الدولية.

الدراسة الخامسة تحت عنوان: استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية _ دراسة ميدانية لبعض مؤسسات الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية _ أطروحة دكتورة للباحثة: قاسم منى، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2020 _ 2021.

إشكالية الدراسة: ما مدى تطبيق نماذج تحليل محفظة الأنشطة لتحديد نوع الاستراتيجية التسويقية في مؤسسات صناعة المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية بالجزائر؟

تتمثل أهمية هذه الدراسة في إسقاط المفاهيم النظرية في بيئة الأعمال الجزائرية، فيساهم بذلك في إبراز مجالات تطبيق نماذج تحليل محفظة الأنشطة، ويساعد في معرفة طبيعة الاستراتيجيات التسويقية في الصناعات الإلكترونية والكهرومنزلية الجزائرية، ومن أهم النتائج المستخلصة من هذه الدراسة ما يلي:

- تستخدم نتائج التحليل باستخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد نوع الاستراتيجية التسويقية للمؤسسة.
- تتعدد أنواع الاستراتيجيات التسويقية المتاحة أمام المؤسسة على حسب وضعيتها في السوق كما يلي: على المستوى الكلي للمؤسسة يمكنها اختيار أنواع الاستراتيجيات التسويقية (النمو، الاستقرار أو الانكماش) ، على المستوى الجزئي هو وضع استراتيجية تسويقية لكل عنصر من عناصر المزيج التسويقي بما يتماشى مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة (استراتيجية المنتج، استراتيجية التوزيع، استراتيجية التسعير واستراتيجية الترويج).

تختلف دراستنا عن باقي الدراسات المذكورة سلفاً في كونها قامت بربط بين التشخيص الاستراتيجي وحوكمة الشركات على خلاف كل الدراسات السابقة التي تناولت في دراستها إما التشخيص الاستراتيجي أو حوكمة الشركات كل على حدا.

أسباب الدراسة

تم اختيار هذا الموضوع لعدة أسباب ومبررات من بينها:

- لأن موضوع الدراسة ضمن مجال تخصصنا الدراسي.
- بغية معرفة ما مدى تطبيق التشخيص الاستراتيجي في واقع المؤسسات الجزائرية.
- لأن موضوع حوكمة الشركات موضوع جديد نسبياً.
- الشعور بأهمية الموضوع في ظل التطورات الاقتصادية.
- محاولة دراسة وتبيان الأهمية الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية من خلال الدور الذي يلعبه التشخيص الاستراتيجي فيها.

هيكلية البحث

لقد عالجتنا هذا الموضوع من خلال خطة البحث التالية: بدأنا بحثنا بمقدمة عامة ثم دخلنا صلب الموضوع بأربعة فصول على النحو التالي: ثلاث فصول نظرية والفصل الأخير تطبيقي، مع خاتمة عامة.

تطرقنا في الفصل الأول الاطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث حيث كان عنوان المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثاني فكان بعنوان: تصنيف المؤسسة الاقتصادية، وفي ما يخص المبحث الثالث كان تحت اسم: وظائف المؤسسة الاقتصادية.

أما في الفصل الثاني فلقد درسنا حوكمة الشركات الذي بدوره قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث المبحث الأول يتحدث عن: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات أما المبحث الثاني فتناولنا فيه: الإطار العام لحوكمة الشركات وفي ما يخص المبحث الثالث فقد تطرقنا فيه إلى: ركائز، محددات وآليات حوكمة الشركات.

والفصل الثالث كان تحت عنوان التشخيص الاستراتيجي الذي بدوره قمنا بتقسيمه إلى أربعة مباحث، وكانت عناوينها على النحو التالي: المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي، المبحث الثاني: تشخيص البيئة الداخلية، المبحث الثالث: تشخيص البيئة الخارجية، المبحث الرابع: نماذج التشخيص.

ويأتي الفصل الرابع كتنويع للدراسة النظرية، لذلك فقد تضمن دراسة ميدانية لحالة مؤسسة بنايات الصخرة السوداء من خلال خمسة مباحث حيث كان عنوان المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء أما المبحث الثاني فكان تحت اسم: الإطار المنهجي للدراسة، والمبحث الثالث كان تحت عنوان: تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة الصخرة السوداء، أما المبحث الرابع فكان بعنوان: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة بنايات

الصخرة السوداء، والمبحث الأخير فكان تحت عنوان: تحليل استراتيجية SWOT لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء.

أخيرا ختمنا هذه الدراسة بخاتمة عامة حاولنا فيها تثبيت مجموعة من النتائج والاقتراحات المرتبطة بالإشكالية التي أثارها الدراسة، وذلك في حدود الإمكانيات المتاحة لذلك، على أمل أن تتوفر فرص وظروف أفضل لدراسات المعمقة مستقبلا لهذه المواضيع العلمية.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للمؤسسة

الاقتصادية



تمهيد:

تلعب المؤسسات الاقتصادية دورا حاسما في النمو الاقتصادي وتنمية المجتمعات، فهي تشكل البنية الأساسية للنشاط الاقتصادي وتعمل على توليد الثروة وخلق القيمة المضافة وتوفير فرص العمل، حيث تهدف إلى تحقيق أهداف متعددة، بما في ذلك تحقيق الربحية وتوفير المنتجات والخدمات ذات الجودة وتحقيق التنمية المستدامة وهذا من خلال وظائفها المختلفة، تتفاوت المؤسسات الاقتصادية في حجمها ونشاطها ومجالات عملها، فقد تكون بعضها متعددة الجنسيات وتعمل على مستوى عالمي، في حين تكون أخرى محدودة الحجم وتعمل على المستوى المحلي، وبغض النظر عن حجمها، تعد المؤسسات الاقتصادية عنصرا حيويا في النظام الاقتصادي وتسهم في تحقيق النمو الاقتصادي ورفاهية المجتمعات وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى الإطار المفاهيمي للمؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي:

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: تصنيف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: المؤسسة الاقتصادية:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية الجزء الأساسي من النظام الاقتصادي لأي دولة أو مجتمع، فهي تمثل الهيكل التنظيمي، واختلفت تعريفاتها وخصائصها وأهدافها حسب طبيعة ونشاط المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة الاقتصادية:

توجد عدة تعريفات للمؤسسة الاقتصادية تعكس جوانب مختلفة من دورها ووظيفتها في النظام الاقتصادي، نذكر بعض التعريفات كما يلي:

تعريف 01: "المؤسسة هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج من أجل الإنتاج أو/و تبادل سلع أو/و خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".¹

تعريف 02: "المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الانتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها".²

تعريف 03: "المؤسسة هي منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل انتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفته".³

ومما سبق ذكره يمكن استنتاج التعريف التالي:

تعتبر المؤسسة وحدة اقتصادية واجتماعية مستقلة تتمتع بحقوق وواجبات قانونية وهي تنظيم أو هيكل يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وتعتبر مركز النشاط الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسة الاقتصادية:

من التعاريف السابقة المؤسسة مكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المؤسسة الاقتصادية⁴:

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون سنة، ص10.

² عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006، ص24.

³ صبوع عبد الحفيظ، مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان محاضرات في تسيير المؤسسات، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، قسم العلوم الاقتصادية، 2016-2017، ص 10.

⁴ عزيزة بن سميحة، اقتصاد المؤسسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص18.

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها، وهي ذات ذمة مالية مستقلة، ولها صفة اعتبارية، حيث تحمل اسما مستقلا وميزانية مستقلة، وحسابا مصرفيا.
- تعد المؤسسة نظاما اجتماعيا، لأنها خلية مكونة من أفراد واتجاهات وثقافة... الخ، في النسيج الصناعي، حيث تساهم بفعالية في التنمية الاقتصادية، وترفع من القدرات والدخل القومي.
- تعد المؤسسة نظاما تقنيا، لأن مساهمتها للتطور التكنولوجي يعتبر أولوية من أولويات المؤسسة الاقتصادية فهي مسألة حيوية لها، وبما أنها ليست معزولة عن محيطها، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع القيام بمهامها في أحسن الظروف، أما إذا حدث عكس ذلك فإن عملياتها تتعطل وأهدافها تضمحل.
- المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.
- يجب أن يشمل اصطلاح مؤسسة بالضرورة فكرة زوالها إذا ضعف مبرر وجودها أو تضاءلت كفاءتها.

المطلب الثالث: أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق مجموعة أهداف تختلف وتتعدد حسب أصحاب المؤسسة، طبيعة وميدان نشاطها، تصنف هذه الأهداف إلى الأصناف التالية:

1. الأهداف الاقتصادية: تتمثل الأهداف الاقتصادية للمؤسسة فيما يلي¹:

1.1 تحقيق الربح : يعتبر الربح أهم معيار لصحة المؤسسة اقتصاديا لأن استمرار هذه الأخيرة في الوجود إلا يمكن أن يتم إلا إذا استطاعت أن تحقق مستوى أدنى من الربح الذي يضمن لها إمكانية رفع رأسمالها وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المؤسسات الأخرى، خاصة إذا كانت في طور النمو أو الحفاظ على مستوى معين من نشاطها أو التطور التكنولوجي، وقبل هذا لاستعمال الربح المحقق في تسديد الديون، توزيع الأرباح على الشركاء أو تكوين مؤونات لتغطية خسائر أو أرباح غير محتملة.

2.1 الاستجابة لمتطلبات المجتمع : إن تحقيق المؤسسة لنتائجها يمر عبر تصريف أو بيع إنتاجها المادي أو المعنوي أو تغطية تكاليفها، وعند القيام بعملية البيع فهي تغطي طلبات المجتمع (الزبائن) الموجودة سواء على

¹ ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

المستوى المحلي الوطني أو الدولي، يمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت : تغطية طلب المجتمع وتحقيق الأهداف.

3.1. عقلنة الانتاج : يتم ذلك بالاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والتخطيط الجيد والدقيق للإنتاج والتوزيع الذي بواسطته ترفع من إنتاجياتها، بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطة أو البرامج وبذلك فإن المؤسسة تسعى إلى الوقوع تحت المشاكل الاقتصادية والمالية لأصحابها من جهة وللمجتمع من جهة أخرى.

4.1. تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع: وهذا من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج لتلبية الحاجات المتزايدة، ويجب أن يحقق الإنتاج ما يلي:¹

■ مستوى عالي من المرونة.

■ أن يتم الإنتاج في وقته المحدد دون تقديم أو تأخير.

■ أن يتم تسليمه لطالبيه في الوقت المحدد.

5.1. تعظيم قيمة المؤسسة.

2. أهداف اجتماعية : من أهم الأهداف الاجتماعية نذكر² :

1.2. ضمان مستوى مقبول من الأجور: يعتبر العمال في المؤسسة من المستفيدين الأوائل في نشاطها ،وإذ يعبر العمال عن حيث يتقاضون أجور مقابل عملهم بها ،ويعتبر هذا المقابل حقا مضمونا وشرعا ،العنصر الحيوي والحي في المؤسسة إلا أن مستوى وحجم هذه الأجور تتراوح بين الانخفاض والارتفاع حسب طبيعة المؤسسات، طبيعة النظام الاقتصادي في المجتمع حركة سوق العمل، وعادة الدول عامة تحدد حد أدنى للأجور .

2.2. تمكين العمال من تحسين مستوى معيشتهم : نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي، أصبحت حاجة العمال إلى تلبية رغباتهم تتزايد باستمرار، وهذا راجع إلى ظهور منتجات جديدة بالإضافة إلى التطور الحضري لهم ولتغير أذواقهم وتحسنها وهذا ما يدعو إلى عقلانية المستهلك وتحسينه بتوفير الإمكانيات المالية والمادية أكثر فأكثر للعامل من جهة وللمؤسسة من جهة أخرى.

¹ عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09، مارس 2006، ص43.

² ناصر داداي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 18-19.

3.2. إقامة أنماط استهلاكية معينة: تقوم المؤسسات الاقتصادية عامة بالتصرف في العادات الاستهلاكية لمختلف طبقات المجتمع وذلك بتقديم منتجات جديدة أو التأثير في أذواقهم عن طريق الإشهار بمنتجات جديدة أو منتجات قديمة.

4.2. الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال: تتوفر داخل المؤسسات عائلات مهنية اجتماعية بين أشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم على التماسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، وعادة تكون للمؤسسة أجهزة مختصة مثل مجلس العمال.

5.2. توفير تأمينات ومرافق العمل: تعمل المؤسسة على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، التأمين من الحوادث وكذا التقاعد وبعض المرافق الاجتماعية للعمال سواء كانت وظيفية أو عادية خاصة في المؤسسات العمومية بالإضافة إلى المرافق الأخرى كالمطاعم وتعاونيات الاستهلاك، فالهدف من ذلك هو توفير للعمال محيط عملي جديد يدفعه لإنجاز عمله بصفة جيدة.

3. الأهداف الثقافية والرياضية: يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- **توفير وسائل ترفيهية وثقافية:** تعمل المؤسسات على توفير وسائل الترفيه كالثقافة للعمال خصوصا وعائلاتهم عمكما من مسرح، مكتبات، أنترنت، سفر... إلخ، بهدف التأثير على المستوى الفكري للعامل كالروح المعنوية لو من أجل تحسين أدائه و تحقيق مردودية أكثر للمؤسسة.
- **تدريب العمال:** يفرض التطور التكنولوجي المتسارع على المؤسسة إعادة تدريب عمالها على الطرق الحديثة في الإنتاج وغيرها، حيث تعمل المؤسسة على تدريب عمالها المبتدئين على الآلات والوسائل بالإضافة إلى تدريب (رسكلة) القدامى على الآلات الجديدة.
- **تخصيص أوقات للرياضة:** تعمل المؤسسات خاصة الحديثة منها على إتباع طريقة في العمل تسمح للعامل بمزاولة نشاط رياضي في زمن محدد خلال يوم العمل (في اليابان بعد الغداء)، إدراج قاعات للرياضة ضمن المؤسسة أو إحداث نوادي رياضية، كذلك إقامة مهرجانات رياضية للحفاظ على لياقة العمال كرفع الروح المعنوية وتحسين أدائه.

4. أهداف التكنولوجية: مع تطور المؤسسات عملت العديد منها على توفير إدارة خاصة بالبحث كالتطوير من أجل تطوير الوسائل، الطرق الإنتاجية كالتكنولوجيا.. إلخ، وتخصص لهذه العملية مبالغ تمثل نسبة عالية من

¹ عزيزة بن سمينة، مرجع سبق ذكره، ص 21.

الأرباح، كما قد تكون هذه الإدارة خارج المؤسسة حيث تقوم المؤسسة بالمساهمة في مشاريع بحث أو تمويل (مكاتب دراسات، مراكز بحث،... إلخ).¹

5. الأهداف البيئية: وضع أنظمة للمحافظة على البيئة، وذلك باستخدام آليات لتصفية الغازات المنبعثة من الورشات، وتطبيق نظام الأيزو 14000، حيث أصبحت المؤسسات الاقتصادية اليوم ملزمة على المساهمة في تحقيق التنمية المستدامة محليا، واقليميا، وعلميا.²

المبحث الثاني: تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

توجد مجموعة من التصنيفات للمؤسسات الاقتصادية، ولتسهيل دراستها، تحليل نشاطها وتحديد استراتيجيتها قام الباحثون بتحديد العديد من الأنواع والتصنيفات لها، سواء ارتبط ذلك بحجمها، فروع نشاطها، أشكالها القانونية أو حتى قطاعاتها الاقتصادية الخاصة بها.

المطلب الأول: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الشكل القانوني:

يتعلق الشكل القانوني أساسا بطابع الملكية، وكيفية توزيع السلطة على أساسها، ومن ثم طبيعة المسؤولية الناجمة عنها ومن ثمة كيفية اتخاذ القرار في المؤسسة، وطبقا لهذا المعيار فإنه يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين:³

- **مؤسسات خاصة:** أي تخضع للقانون الخاص.
 - **مؤسسات عامة أو عمومية:** أي تابعة للدولة أو القطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به.
- 1. مؤسسات خاصة:** تتخذ المؤسسات الخاصة بدورها أشكالا متعددة، ويمكن ضمها تحت نوعين أساسيين هما: مؤسسات فردية وشركات.

1.1. مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته.

- ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:
- السهولة في التنظيم أو الانشاء.
- صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة، وهذا يكون دافعا له على العمل بكفاءة وجد ونشاط لتحقيق أكبر ربح ممكن.

¹ غول فرحات، الوجيز في اقتصاد وتسيير المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011، ص 9.

² رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شرطة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 34.

³ أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، قسم العلوم LMD، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص 7.

- صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة وهذا يسهل العمل واتخاذ القرار، كما يبعد الكثير من المشاكل التي تنجم عن وجود شركاء.
- أما عيوب المؤسسات الفردية فهي:
 - قلة رأس المال وهذا ما دام صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإمداد مؤسسته بعنصر رأس المال.
 - صعوبة الحصول على قروض من المؤسسات المالية.
 - قصر وجهة النظر ضعف الخبرة لدى المالك الواحد مما يعرض المؤسسة مشاكل فنية وإدارية.
 - مسؤولية صاحب المؤسسة غير محدودة، فهو مسؤول عن كافة ديون المؤسسة.
- 2.1. مؤسسات الشركات:** وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو عمل لاقتسام ما قد ينشأ عن هذه المؤسسة من أرباح أو خسارة. وتنقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:
 - **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة...
 - **شركات الأموال:** كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.
- 1.2.1. شركات الأشخاص:** يعتبر الشريك في هذا النوع مسؤولاً مسؤولية مطلقة عن ديون الشركة حيث تمتد المسؤولية إلى أمواله الخاصة (مسؤولية تضامنية)، ويكتسب صفة التاجر، أي أن الاعتبار الشخصي للشريك يشكل الأساس في هذا النوع من الشركات¹.
- لهذا النوع مزايا رئيسية نذكر منها:
 - سهولة التكوين فهي تحتاج فقط إلى عقد شركائه.
 - نظراً لوجود عدة شركاء يمكن أن يختص كل منهم بمهنة معينة فيسهل بذلك تسيير المؤسسة.
 - من خصائص المسؤولية التضامنية أنها تجعل الشركاء يتقانون ويخلصون في أعماهم أكثر من أجل تقدم المؤسسة وبالتالي تحقيق الربح.
 - زيادة القدرة المالية للمؤسسة بسبب تضامن الشركاء كما تسهل أكثر إمكانية الحصول على قروض.
- أما مساوئ شركات الأشخاص فهي:
 - حياة الشركة معرضة للخطر نتيجة انسحاب أو وفاة أحد الشركاء.
 - مسؤولية غير محدودة للشركاء.

¹ أمينة مخلفي، نفس المرجع السابق، ص 8.

▪ وجود عدة شركاء قد يثير بعض المنازعات وسوء التفاهم وتناقض وتعارض القرارات مما يعود بالسلب على المؤسسة.

▪ في حالة حدوث منازعات أو سوء تفاهم تنشأ صعوبة بيع حصة أي منهم، كما تنشأ صعوبة التنازل عن حصة أي الشركاء.

2.2.1. شركات الأموال: تتكون من مجموعة من الأموال حيث يقسم رأسمالها إلى أسهم متساوية وقابلة للتداول، وتحدد مسؤولية الشريك بعدد الأسهم التي اشترتها (يكتتب فيها)، لا يكتسب صفة التاجر، يدير شؤونها مجلس إدارة منتخب من قبل حملة الأسهم (الشركاء)، أي أنه في هذا النوع من الشركات لا أثر للاعتبار الشخصي للشريك.¹

ومن مزايا شركات الأموال نجد:²

- مسؤولية المساهمون محدودة بقيمة أسهمهم أو سنداتهم.
- إمكانية الحصول على القروض بشكل أسهل وأسرع.
- حياة المؤسسة أكثر استقراراً؛.
- إمكانات استخدام ذوي المهارات والكفاءات العالية.

أما مساوئ شركات الأموال فهي:

- ظهور البيروقراطية والمشاكل الإدارية الناجمة عن تعدد الرقابة بسبب كثرة المساهمين فيها.
- تخضع إلى رقابة حكومة شديدة.
- بسبب عدم وجود حافز الملكية قد ينتج عن ذلك عدم الاهتمام الفعال بشؤون من قبل مسيرها غير المساهمين.

4. مؤسسات عامة أو عمومية: هي مؤسسات تعود ملكيتها، أي ملكية رأس مالها إما بالكامل وإما في الجزء الأكبر منه للدولة. وتظهر في ثلاثة أشكال هي:³

- المؤسسات العمومية التابعة للوزارات (الوطنية).
- المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية.

¹ أمينة مخلفي، مرجع سبق ذكره، ص 9.

² عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28.

³ ديبش أحمد، مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة محمد بوقرة بومرداس، قسم العلوم الاقتصادية، 2018-2019، ص 18.

▪ المؤسسات النصف عمومية أو المختلطة.

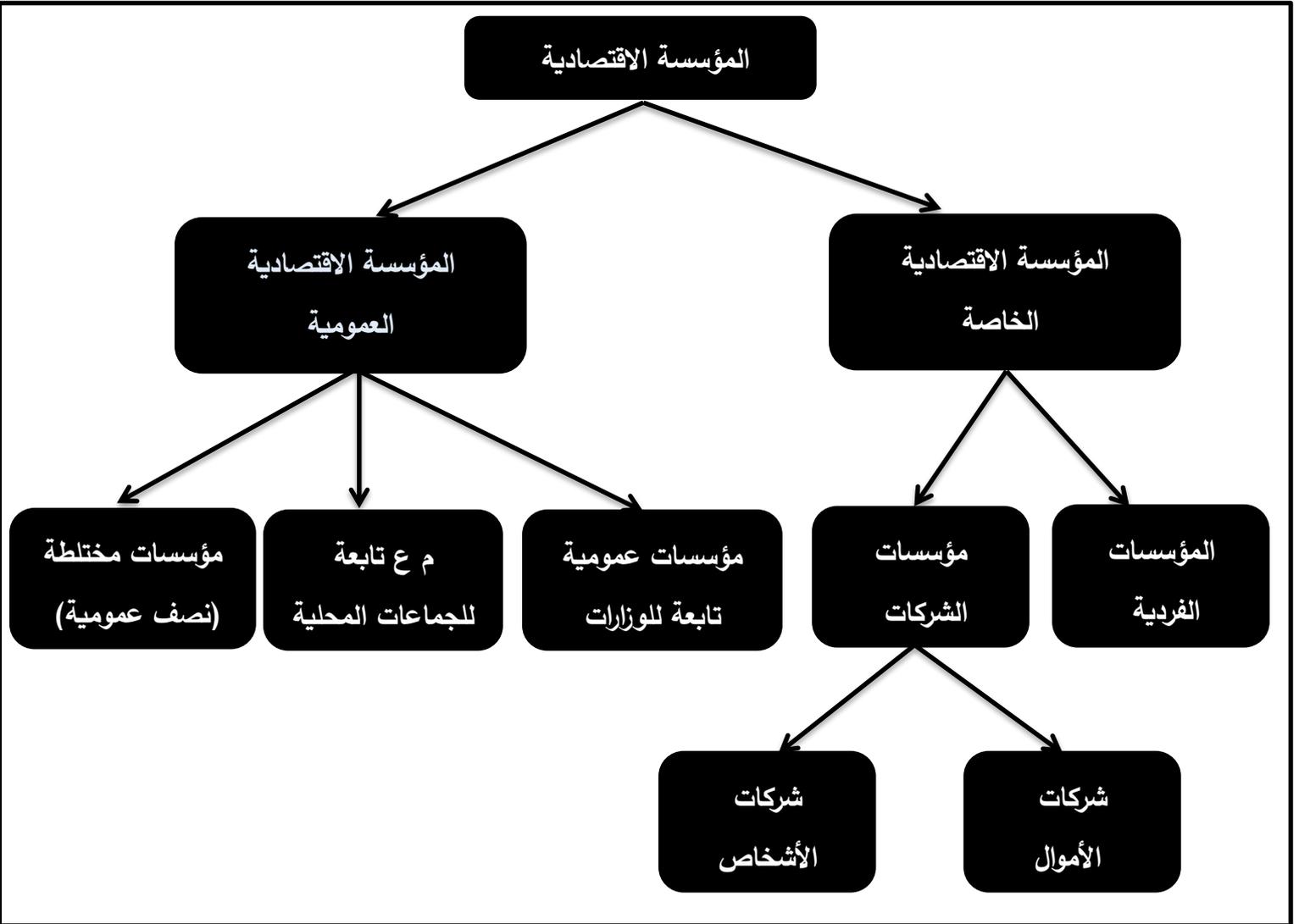
1.2. المؤسسات العمومية التابعة للوزارات: هي مؤسسات تعرف بالمؤسسات الوطنية، تكون تابعة مباشرة للوزارة المشرفة على القطاع موضوع نشاط المؤسسة.

أي أن ملكية رأس مالها تعود للوزارة المنشئة وهي مؤسسات غالبا ما تكون كبيرة الحجم، تسند مهام تسييرها لأطراف أو أشخاص يعينون لغرض ذلك من طرف الوزارة المنشئة يلتزمون بتقديم كل الوثائق التي تمكن الوزارة الوصية من إجراء رقابتها المستمرة، والتأكد من سلامة وفعالية التسيير.

2.2. المؤسسات العمومية التابعة للجماعات المحلية: هي مؤسسات تنشأ من قبل الولايات أو البلديات أو بالشراكة بينها، غالبا ما تكون متوسطة أو صغيرة الحجم، موضوعها النقل والأشغال العمومية في الغالب، تسند مهام تسييرها لأطراف أو أشخاص يعينون لغرض ذلك، يلتزمون بتقديم كل الوثائق التي تمكن الجهة المنشئة من إجراء رقابتها المستمرة، والتأكد من سلامة وفعالية التسيير.

3.2. المؤسسات النصف عمومية (المختلطة): هي مؤسسات تعود ملكيتها ملكية رأس مالها للدولة والخواص في نفس الوقت المشاركة)، أي أنها تنشأ بتعاون الطرفين، ويتم ذلك إما بالإنشاء من العدم، وإما عن طريق التأميم.

شكل رقم 01.01: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الشكل القانوني



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثاني: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الملكية:

تنقسم المؤسسات الاقتصادية وفق معيار الملكية إلى¹:

1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعات الأفراد (شركات أشخاص، شركات أموال...).

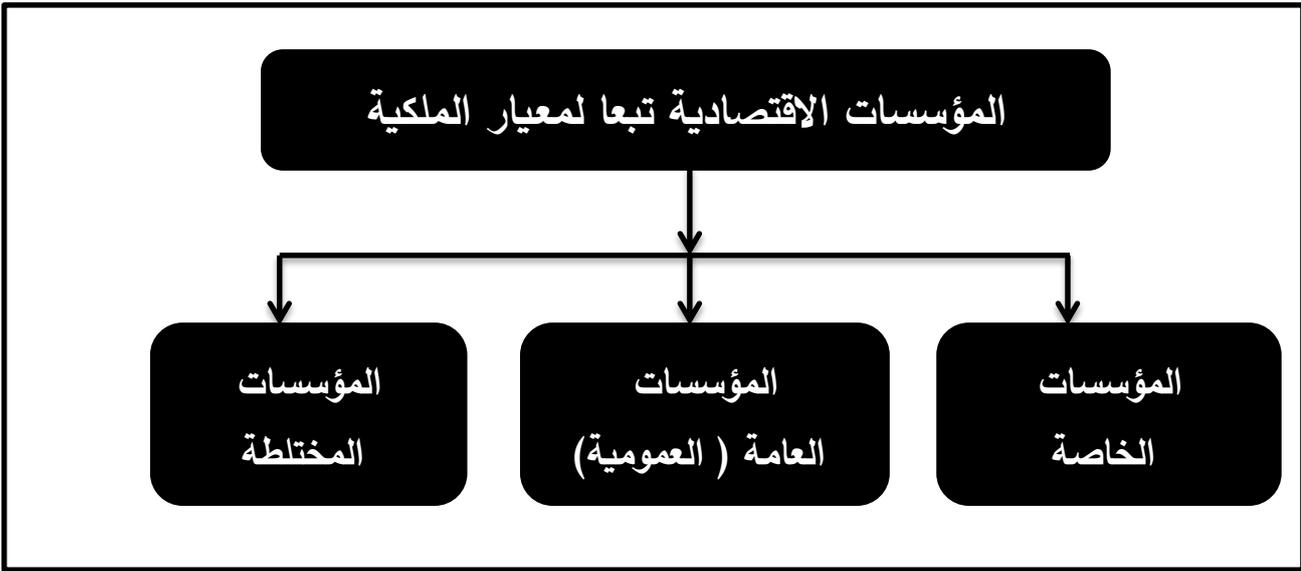
2. المؤسسات العامة (العمومية): وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو اغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفقا للقوانين العامة للدولة،

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 28-29.

وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي الى تحقيق مصلحة المجتمع وخيره وليس هناك أهمية كبيرة للربح (فربما تربع وربما تخسر أيضا) وإنما تعمل من أجل تحقيق أقصى ما يمكن من الأهداف العامة بمعنى تحقيق أقصى انتاج أو تحقيق نصيبها المحدد في الخطة الوطنية ومن خلال ذلك يمكن أن تحقق الربح، فالربح في المؤسسات العامة لا يكون دائما هدفا بحد ذاته.

3. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع العام والقطاع الخاص.

شكل رقم 02.01: تصنيف المؤسسات تبعا لمعيار الملكية:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق.

المطلب الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية تبعا لمعيار الحجم:

يعتبر معيار الحجم من أهم المعايير المعتمدة في تصنيف المؤسسات، ويرتكز بدوره على مجموعة من المحددات مثل مساحة الأرض أو المحل المادي، عدد العمال، حجم أرس المال، وحجم المبيعات... الخ. كما تختلف هذه التصنيفات من بلد إلى آخر تبعا لاختلاف النشاط الاقتصادي لهذا، سنقتصر على عرض التصنيف المعتمد من طرف التشريع الجزائري، الذي يصنفها إلى:

- مؤسسات مصغرة.
- مؤسسات صغيرة.
- مؤسسات متوسطة.
- مؤسسات كبيرة.

و يمكن توضيح تصنيف المؤسسات حسب القانون الجزائري من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم 01.01: تصنيف المؤسسات حسب المشرع الجزائري

عدد العمال	رقم الأعمال السنوي	مجموع الميزانية السنوي
09-01	أقل من 20 مليون دج	أقل من 10 مليون دج
49-10	أقل من 200 مليون دج	أقل من 100 مليون دج
499-50	من 200 مليون دج إلى 2 مليار دج	من 100 مليون دج إلى 500 مليون دج
500<	< 2 مليار دج	< 500 مليون دج

المصدر: القانون رقم 18/01، المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77، المنشورة في 2001/12/15، ص 6.

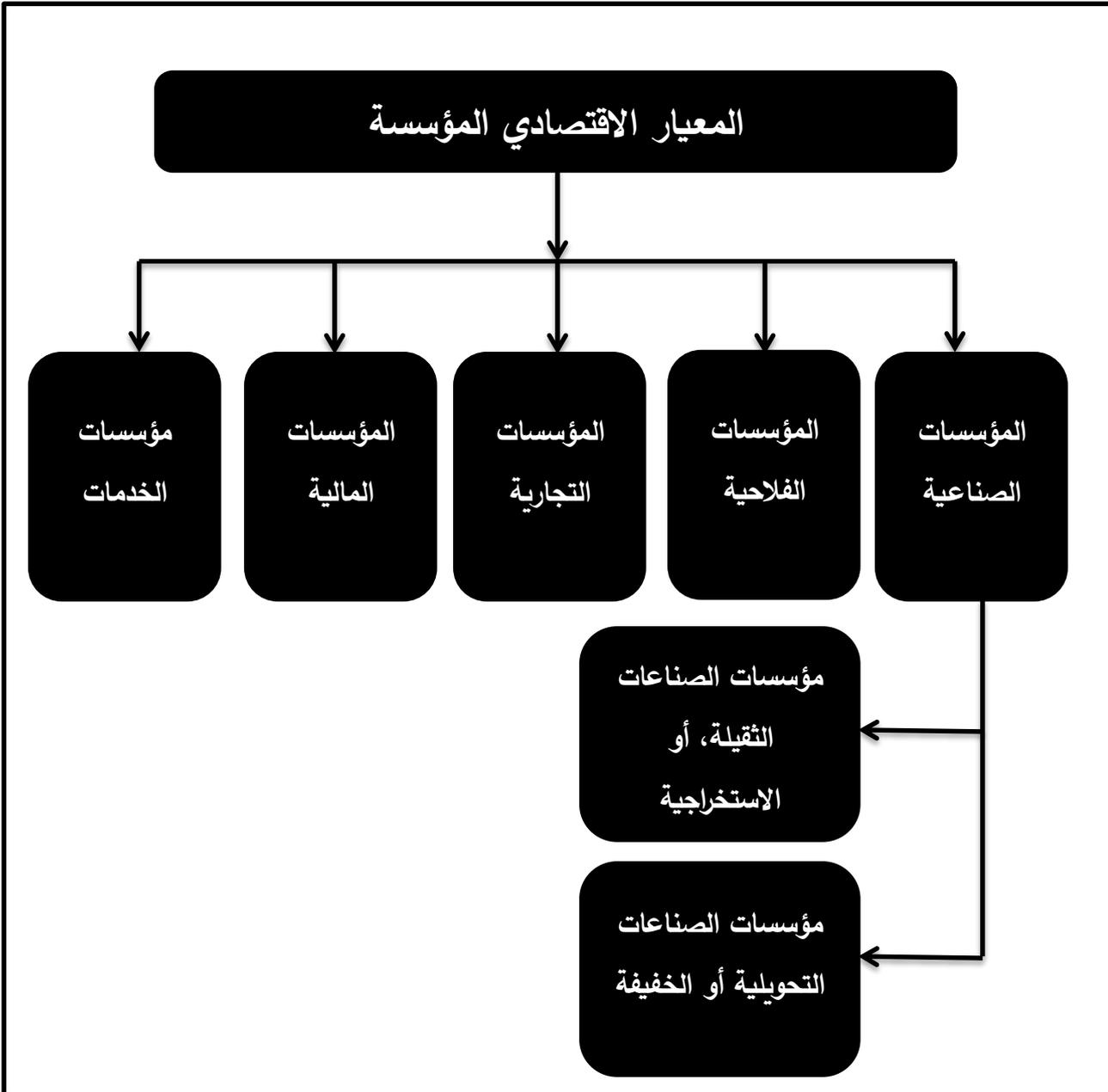
المطلب الرابع: تصنيف المؤسسة حسب المعيار الاقتصادي:

يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة، أي تبعا للنشاط الاقتصادي الذي تمارسه وعليه تميز هذه الأنواع¹:

1. المؤسسات الصناعية : وتنقسم هذه المؤسسات بدورها، تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي الى:
 - 1.1. مؤسسات الصناعات الثقيلة، أو الاستخراجية: كمؤسسات الخير والصلب، مؤسسات الهيدروكربونات، الخ....، وما يميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبير كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها .
 - 2.1. مؤسسات الصناعات التحويلية أو الخفيفة: كمؤسسات الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود.... الخ.
2. المؤسسات الفلاحية : وهي المؤسسات التي تهتم بزيادة انتاجية الأرض أو استصلاحها، وتم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الانتاج وهو الانتاج النباتي، الحيواني والانتاج السمكي.
3. المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات المفرق مثل مؤسسات الأروقة الجزائرية، مؤسسات أسواق الفلاح... الخ.
4. المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.
5. مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة، كمؤسسات النقل، مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسات الأبحاث العلمية... الخ.

¹ إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر، ص 30-31.

شكل رقم 03.01: تصنيف المؤسسات تبعا للمعيار الاقتصادي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

المبحث الثالث: وظائف المؤسسة الاقتصادية:

يمكن تصنيف وظائف المؤسسة الاقتصادية إلى ثلاثة مجموعات:

1. وظائف الاستغلال: وتشمل وظيفة التسويق، ووظيفة الانتاج ووظيفة التموين.
2. وظائف توفير الموارد: وتشمل الوظيفة المالية، ووظيفة التمويل والمحاسبة ووظيفة إدارة الموارد البشرية.
3. وظائف التحكم: وتشمل الوظيفة الإدارية والإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: وظائف الاستغلال:

وظائف الاستغلال للمؤسسة الاقتصادية تتعلق بكيفية وأساليب استخدام الموارد المتاحة بكفاءة لتحقيق أقصى قدر من الإنتاجية والربحية، تنقسم وظائف الاستغلال إلى:

1. الوظيفة التسويقية:¹ مازالت بعض المؤسسات تعتبر وظيفة التسويق هي آخر وظيفة في المؤسسة والتي تعمل على تسويق وبيع ما تم انتاجه داخل المؤسسة، إلا أن التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة جعلتها تأخذ مكان الريادة بين الوظائف الأخرى، إذ أن المؤسسات الناجحة تجعل هذه الوظيفة من الوظائف الأولية في المؤسسة، فالتسويق عملية تبدأ قبل الانتاج، فلا يمكن للمؤسسة أن تقوم بإنتاج منتجات إلا إذا قامت بدراسة السوق الذي ستتوجه إليه بهذه المنتجات، ودراسة الزبون الذي يطلب هذه السلع وماهي المواصفات المطلوبة في هذه السلع ؟².

1.1 مفهوم التسويق: يمكن تعريف الوظيفة التسويقية بأنها: "القيام بوضع مخطط عمل من أجل إقامة علاقات تسويقية طويلة وثابتة مع زبائن رئيسيين داخل البلاد وخارجها".³

فالتسويق إذن هو حلقة الوصل بين المؤسسة والسوق أو الزبون، والذي يعمل على تحليل وتنظيم وتخطيط ورقابة موارد المؤسسة وأوجه نشاطها المتعلقة بالمستهلك الأخير أو المشتري الصناعي، بهدف إرضاء احتياجاته، من أجل تحقيق أرباح المؤسسة.⁴

2.1 أهداف وظيفة التسويق: تتمثل أهداف وظيفة التسويق فيما يلي:⁵

- تحويل المنتجات من الشكل السلعي إلى الشكل النقدي.
- تقديم منتج جيد ومناسب يرضي رغبات الزبائن.
- زيادة مبيعات المؤسسة وبالتالي زيادة القدرة التنافسية لها.
- تحسين وضعية المؤسسة وسمعتها.

تحتوي إدارة التسويق على ثلاث إدارات فرعية تابعة لها وهي:⁶

¹ رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 64-65.

² ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 326.

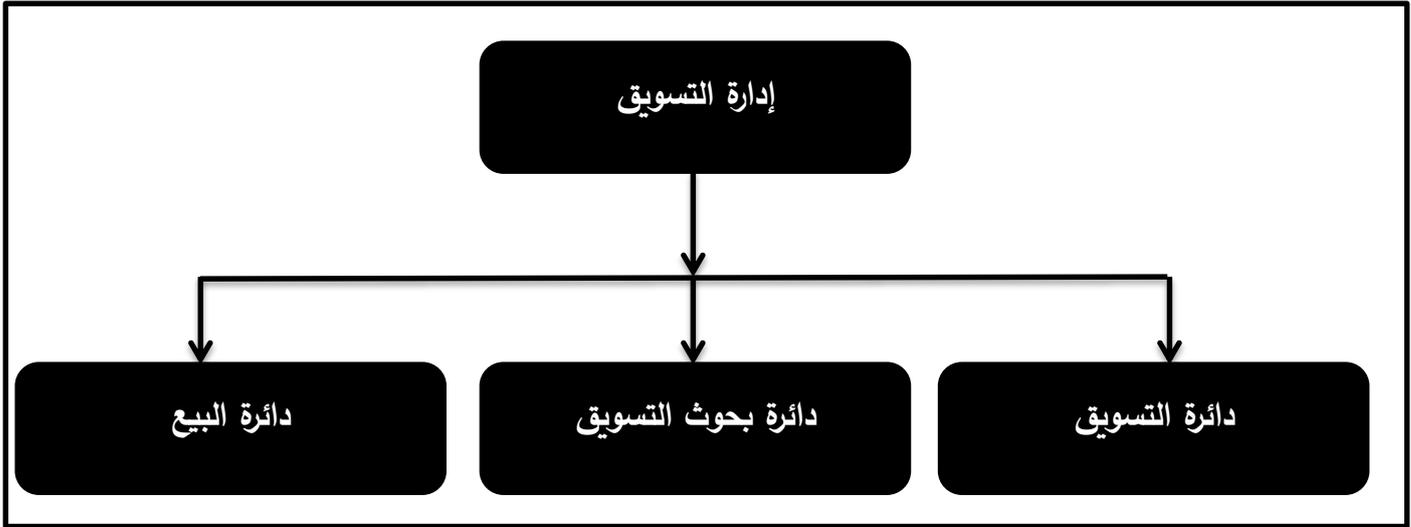
³ عبود صامويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 176.

⁴ غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 91.

⁵ عبود صامويل، نفس المرجع السابق ذكره، ص 176.

⁶ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006،

- **الإشهار:** هو تعريف السوق بالمنتجات المؤسسة، بعبارة أخرى: تعريف المستهلكين والمستعملين بما هو موجود في الأسواق.
 - **بحوث السوق:** تستهدف البحث عن فرص التسويق، ودراسة حاجيات ورغبات المستهلكين واتجاه الطلب، وطبيعة التقلبات الموسمية في حال وجودها.
 - **البيع:** هو هدف عملية الإنتاج ووسيلة تحقيق الربح أو الفائض.
- شكل رقم 04.01: وظيفة التسويق:



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006، ص 172.

2. الوظيفة الانتاجية: تنطوي وظيفة الانتاج على جميع العمليات المتعلقة بتحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع أو نصف مصنعة.¹

1.2 مفهوم الانتاج: إن عملية الانتاج في المؤسسة الاقتصادية هي العملية التي بواسطتها يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات فهي الوظيفة الأساسية والمعقدة والتي تتطلب وسائل بشرية ومالية ومادية ومعلوماتية وتكنولوجية يجب تنظيمها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2.2 نظام الانتاج: إن النظام الانتاجي هو الصيغة التي تجمع بها عناصر النشاط الانتاجي من أجل انتاج سلع وخدمات ويتكون النظام الانتاجي من المراحل الآتية:

- **المدخلات:** تعتبر المدخلات بمثابة بداية النظام، وتشمل كل ما يدخل إلى المؤسسة من مواد، يد عاملة، بيانات ومعلومات.

¹ رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 67-68.

- **العمليات:** والتي يتم بواسطتها تحويل المدخلات إلى مخرجات داخل ورشات الانتاج عن طريق الآلات والمعدات المختلفة.
- **المخرجات:** تمثل نهاية النظام في التنفيذ وبداية في التفكير، وتسمى المؤسسات بأسماء مخرجاتها، مثل مؤسسة السيارات، مؤسسة الغزل والنسيج.
- **البيئة:** وهي العنصر الذي يوفر المدخلات ويستقبل المخرجات.
- **التغذية العكسية:** إن الرقابة والمتابعة تعمل على تحسين المخرجات غير المطابقة قبل خروجها إلى البيئة.

3.2. أهداف ومهام وظيفة الانتاج: تتمثل أهم أهداف ومهام هذه الوظيفة فيما يلي:¹

- توفير المنتج في الوقت المحدد، وذلك من خلال التخطيط الجيد للإنتاج ومن خلال البرمجة أو الجدولة المناسبة.
- الإنتاج بالكمية المطلوبة، ضمن معطيات الطاقة الإنتاجية المتاحة.
- الإنتاج بالمواصفات المحددة، وحسب مستوى الجودة المطلوب.
- الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة، ضمن الامكانيات المادية المتوفرة.
- تحديد حجم الانتاج اللازم وتوفير المواد ومستلزمات الإنتاج اللازمة لانطلاق العملية الإنتاجية واستمرارها.
- إعداد جداول التشغيل الكفيلة بإجراء عملية التحول بالشكل الذي يسمح بالحصول على مخرجات بالمواصفات المطلوبة في الآجال المحددة وبأقل تكلفة ممكنة.

3. وظيفة التموين: تعرف أيضا بوظيفة إدارة المواد، وتشمل كل من أنشطة ومهام الشراء وأنشطة ومهام التخزين.

- 1.3 **مفهوم التموين:** يعتبر التموين من الوظائف الأساسية في المؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر الوظيفة التي تضمن سير الوظائف الأخرى وخاصة وظيفة الانتاج، فهي تسبق وظيفة الانتاج والتسويق، وتعمل على توفير ما تحتاجه المؤسسة من مواد أولية، آلات، مركبات، وطاقة، ومختلف لوازم العمل، كما تعمل على تخزين هذه المواد في أحسن الظروف، من أجل استخدامها في أحسن صورة لها.

¹ محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2012، ص

ويمكن تعريف وظيفة التموين بأنها مجموعة المهام والعمليات التي تعمل على توفير مختلف عناصر المخزون، بكميات ونوعيات مناسبة طبقاً لبرامج وخطط المؤسسة.¹

2.3. هيكل وظيفة التموين: تشمل وظيفة التموين مجموعتين من الأعمال المترابطة فيما بينها وكل منها يكمل الآخر، حيث نحصل على وظيفتين فرعيتين وهما: الشراء والتخزين.

1.2.3. وظيفة الشراء: وهي الوظيفة التي تقوم بمعالجة طلبات الشراء ومتابعة هذه الطلبات إلى غاية دخولها إلى المخزن، تعرف وظيفة الشراء على أنها: "الوظيفة المسؤولة عن تخطيط تنظيم انجاز الأعمال والمهام والأنشطة التي تستهدف توفير جميع الموارد سواء كانت هذه الموارد مواد أولية مصنعة أو نصف مصنعة، أو آلات ومعدات وماكانات إنتاج لوازم تشغيل وغيرها من المصادر المناسبة وبالكمية التي تغطي حاجات جميع الأقسام والادارات التابعة للمؤسسة".²

ويمكن أن نجمع مهام وظيفة الشراء فيما يلي:

- اختيار المورد أو الموردين المناسبين.
- تحديد طريقة الشراء أو التوريد المناسبة.
- تقديم الطلبات للموردين ومتابعتها.
- مراقبة المواد الواردة.

2.2.3. وظيفة التخزين: هي عملية يتم بموجبها الاحتفاظ بالمواد والسلع الجاهزة الصنع وتحت التصنيع لفترة زمنية، والمحافظة عليها وتوفيرها حسب الحاجة إليها مع أقل استثمار ممكن وبأقل تكلفة ممكنة.³ وهي "الاحتفاظ بالمواد لحين الحاجة إليها".⁴

وهي "مجموعة المهام التي تبدأ من المراقبة عند دخول المواد إلى المخزن، للتأكد من موافقة ما دخل مادياً مع ما هو مسجل في الفواتير، ثم حفظ المخزونات، وترتيبها، وتنسيقها وترميزها ومتابعة حركتها واستعمال طرق لمتابعة المخزونات مثل:

- طريقة FIFO ما دخل أولاً يخرج أولاً.
- طريقة LIFO ما دخل أخيراً يخرج أولاً.

¹ رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 68.

² أحمد راشد غدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997، ص 08.

³ عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد والشراء والتخزين من منظور كمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 1997، ص 298.

⁴ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص 84.

▪ طريقة التكلفة الوسطية المرجحة.

مع ضرورة الإشارة إلى تشكيل مخزون الأمان الذي يضمن استمرارية نشاط المؤسسة. ولوظيفة التخزين أهمية تظهر في تحقيق المؤسسة لمركز تنافسي في السوق ومعدلات ملموسة من النمو والاستقرار بتوفيرها للاحتياجات والمتطلبات وفقاً للاستخدامات وطبقاً للأساليب المتبعة في الرقابة على المخزون ويتضح ذلك من خلال ما يلي¹:

- يمثل المخزون نسبة مرتفعة من إجمالي حجم الأموال المستثمرة في المؤسسة ولذا سوء إدارتها يعني سوء إدارة نظم التخزين.
- يمكن نشاط التخزين من تحقيق التوازن في تكاليف الحصول على المخزون.
- وتكاليف الاحتفاظ به من خلال وجود سياسة فعالة للتخزين تمكن من تخفيض حجم المخزونات إلى مستوياتها الدنيا، على أن يضمن عدم نفاذ المخزون.
- وجود موارد وسلع مرتبطة بالموسمية.
- صعوبة استخدام المواد والعناصر المشتراة فور شرائها.

المطلب الثاني: وظائف توفير الموارد:

وظائف توفير الموارد تتعلق بضمان توفر الموارد اللازمة للمؤسسة الاقتصادية لضمان استمراريته وتحقيق أهدافها، وهذا نجد ثلاث وظائف أساسية لتوفير هذه الموارد وهي²:

- الوظيفة المالية.
- وظيفة التمويل والمحاسبة.
- وظيفة تسيير الموارد البشرية.

1. الوظيفة المالية: تتعلق الوظيفة المالية للمؤسسة بالعمل على تحقيق الاستغلال الأمثل والعقلاني لمختلف الموارد المالية المتاحة للمؤسسة.³

1.1 تعريف الوظيفة المالية: الوظيفة المالية هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن الأموال في مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة، وفي إطار محيطها المالي.

¹ عمر وصفي عقيلي وآخرون، وظائف المنظمات، دار الزهران، عمان، 1994، ص 479.

² رقيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 70-71.

³ هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 151.

وحتى تصل المؤسسة إلى تغطية حاجياتها المالية، تسهر الوظيفة المالية على اختيار المزيج المالي الملائم من أموال خاصة، أو تمويل ذاتي وديون بمختلف استحقاقاتها، والذي يحقق لها أحسن مردود بتكاليف أقل ما يمكن.

2.1. أهداف الوظيفة المالية في المؤسسة: تسعى المؤسسة من خلال إدارتها للوظيفة المالية لتحقيق الأهداف

الآتية:

- دراسة الحاجة المالية المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- دراسة الإمكانيات المتوفرة أمام المؤسسة للحصول على الأموال المطلوبة.
- المقارنة بين مختلف البدائل واقتراح بأحسن مردودية وبأقل تكلفة.
- تسيير خزينة المؤسسة وسيولتها المالية، أي الاحتفاظ بالقدر الكافي من السيولة بما يمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها في مواعيدها المحددة.
- مراقبة الأموال عند استعمالها في أقسام المحاسبة العامة والتحليلية.
- تعظيم الربح من خلال تخصيص واستثمار الموارد المالية على الأصول والأنشطة المختلفة.

2.2. وظيفة التمويل والمحاسبة: تعبر وظيفة التمويل والمحاسبة من أهم الوظائف في المؤسسة الاقتصادية،

وذلك باعتبارها المسؤولة عن سد حاجيات التمويل للمؤسسة.¹

1.2. تعريف وظيفة التمويل والمحاسبة: يقع على عاتق هذه الوظيفة توليد المعلومات المالية والكلفة اللازمة لأغراض التخطيط والرقابة، بالنسبة لمختلف العمليات والأنشطة، وكذا تسجيل وتلخيص المعاملات المالية والتجارية، على اختلاف أنواعها، بكيفية تناسب المعنيين باستعمالها، سواء كانوا من داخل المؤسسة، كإدارة، أو من خارجها كالمصارف والسلطات الضريبية والرقابية.

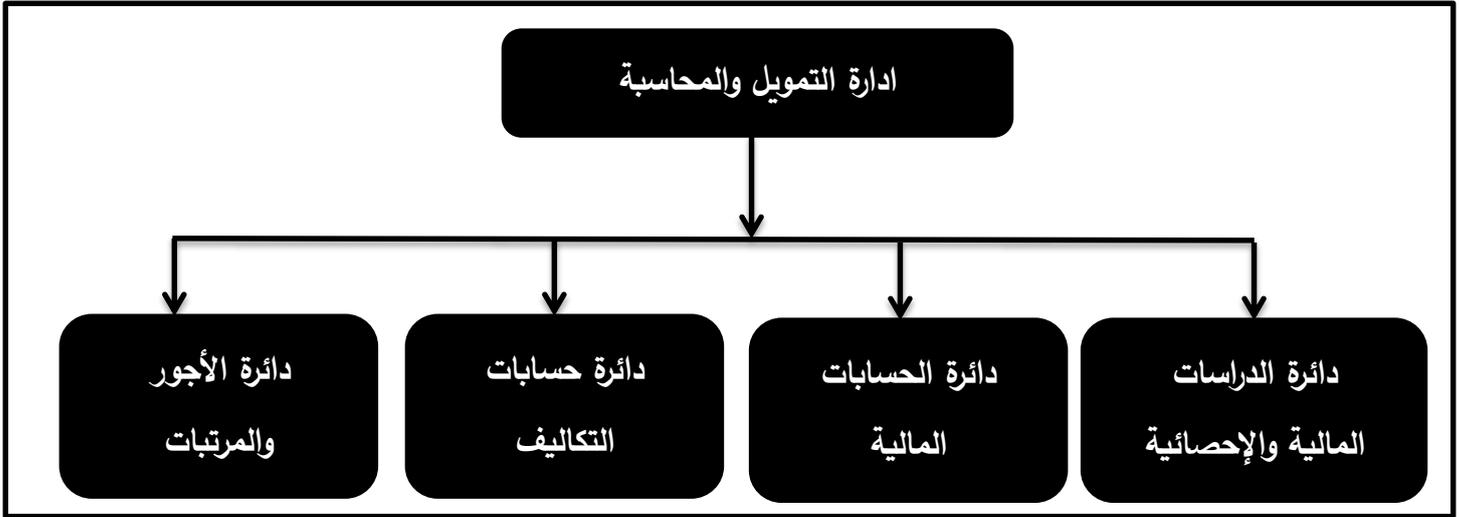
2.2. دوائر وظيفة التمويل والمحاسبة: تشير فما يلي إلى أربعة دوائر التي يمكن أن تشمل عليها إدارة التمويل

والمحاسبة هي كالتالي:

- **الدراسات المالية والإحصائية:** تقديم المعلومات وإجراء الدراسات المالية التحليلية الأزمة لاتخاذ القرارات.
- **الحسابات المالية:** تقوم بضبط العمليات والحسابات المالية والتجارية وفقا لأصول المحاسبة المتعارف عليها.
- **حسابات التكاليف:** يتم تصنيف التكاليف وتحليلها، قصد التوصل لتحديد التكلفة المرحلية، وحسابات التكلفة النهائية لمختلف المنتجات والخدمات.
- **الأجور والمرتبات:** تتخذ الإجراءات اللازمة لحساب الأجور والمرتبات وفقا لمعطيات المنشأة.

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 187.

شكل رقم 05.01: وظيفة التمويل والمحاسبة:



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006، ص 187.

3. وظيفة إدارة الموارد البشرية: تتمحور الموارد البشرية حول تسيير العاملين في المؤسسة من خلال تجزئة وظيفة ادارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الدوائر.

1.3. تعريف إدارة الموارد البشرية: عرفت إدارة الموارد البشرية على أنها: " النشاط الذي يتم بموجبه الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة بالكم والنوع المناسبين، بما يخدم أهداف المؤسسة، ويرغبهم على البقاء في خدمتها، ويجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها".¹

2.3. أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية: إن أهداف إدارة الموارد البشرية تختلف حسب طبيعة وحجم وظروف المؤسسة ودورة حياتها والمحيط الذي تمارس فيه نشاطاتها ووجهات النظر المختلفة التي يتبناها متخذي القرار من خلال التجارب والخبرات المكتسبة إلا أنه يمكن القول أن الأهداف التي تندرج ضمن مسؤوليات نظام لديهم الموارد البشرية قد تكون:²

- **اجتماعية:** تحقيق أهداف المجتمع من خلال تشغيل الأفراد، رفع كفاءاتهم، تكافؤ الفرص بينهم وذلك في إطار التشريعات والقوانين الخاصة بنظام العمل .
- **تنظيمية :** تبرز هذه الأهداف من خلال الوظائف التنفيذية الاستشارية، وذلك باعتبار وظيفة الموارد البشرية جزء من النظام الكلي وتؤدي مهامها بتحقيق التنسيق والتكامل مع الأنظمة الجزئية الأخرى.
- **وظيفية:** وتتحقق من خلال أداء كل وظيفة تخصصية متعلقة بالأفراد في كل نظام جزئي للمنظمة.

¹ نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الاولى، 2011، ص 13.

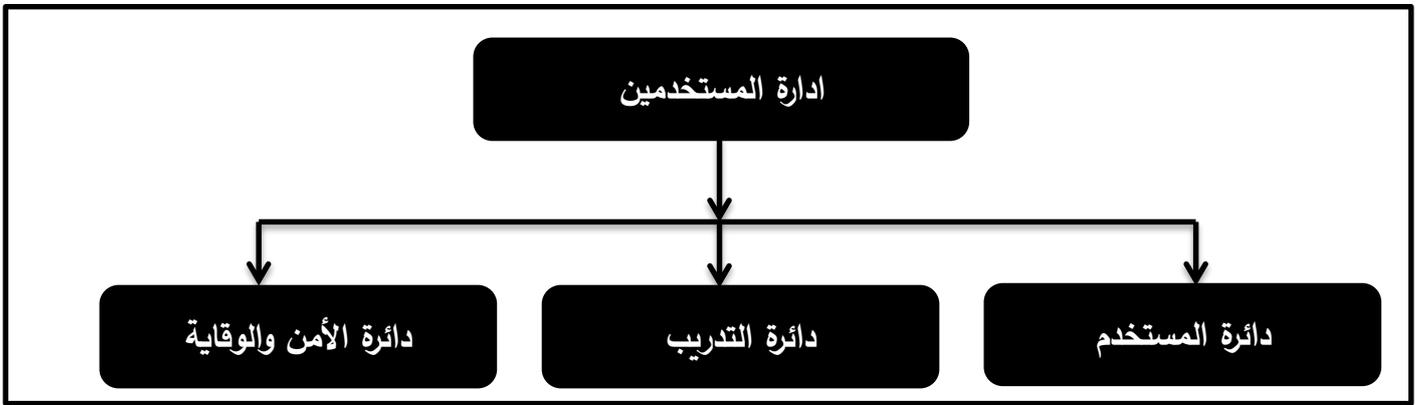
² محمد عامر عليش، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للإدارة، بيروت، لبنان، 1998، ص 10.

▪ إنسانية: تحقيق رغبات الأفراد وإشباع حاجياتهم كونهم موارد تعمل على تطوير المنظمة.

3.3. دوائر وظيفة الموارد البشرية : تنقسم دوائر الادارة البشرية إلى:¹

- الاستخدام: الاعتناء بأمور التوظيف والترقية والانضباط وتدريب المناصب والتعويض.
- التدريب: هدفه تأمين الفرصة لكل عامل أو موظف لاكتساب المعرفة والمهارة اللتان تساعدانه على أداء عمله على أحسن وجه.
- الأمن والوفاء: للتأكد من أن محيط العمل مؤمن من الخطر.

شكل رقم 06.01: وظيفة الموارد البشرية



المصدر: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006، ص 194.

المطلب الثالث: وظائف التحكم:

تتمثل وظائف التحكم في المؤسسة الاقتصادية في الوظيفة الإدارية كما استوجب عليها ممارسة نوع آخر من الإدارة وهي الإدارة الاستراتيجية.

1. الوظيفة الادارية: وهي الوظيفة المسؤولة على تنسيق وتوجيه جهود العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق

الأهداف المرجوة من نشاط المؤسسة.²

1.1. تعريف الوظيفة الادارية: تعتبر الوظيفة الإدارية من الوظائف الهامة والأساسية في المؤسسة الاقتصادية،

لأنها الوظيفة التي تعمل على تنسيق وتوجيه جهود العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المحددة والمرجوة من نشاط المؤسسة.

2.1. تعريف الإدارة: الادارة هي الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج الرئيسية بالمنظمة، والمتمثلة في الموارد

البشرية و المادية بأعلى كفاءة ممكنة لتحقيق الإدارة والمتمثلة في:

¹ محمد رفيق الطيب، مرجع سبق ذكره، ص 119-125.

² رفيقة حروش، مرجع سبق ذكره، ص 75-76-82.

- **التخطيط:** ويقصد به رسم طريق للوصول إلى الغاية المراد تحقيقها.
 - **التنظيم:** هو عملية حصر الوجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات الإدارات والأفراد، وتوزيع السلطة والمسؤولية ويشمل: "تقسيم العمل، تحديد السلطة، تنمية هيئة الإدارة بتدريبها وترقيتها".
 - **التوجيه:** هو إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخبارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، ويشمل: "الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال، رفع معنويات المرؤوسين وتحفيزهم ماديا ومعنويا".
 - **الرقابة:** تعني الرقابة التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة، وأنه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها، وتشمل العناصر التالية: "تحديد مقاييس ومعايير الرقابة، مقارنة الأداء بالمعايير، دراسة أسباب الانحرافات وتصحيحها".
- 2. الإدارة الاستراتيجية:** وهي المسؤولة على وضع رؤية وأهداف استراتيجية، تعمل المؤسسة على تحقيقها على المدى الطويل.
- 1.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية:** هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها.¹
- ووصفت الإدارة الاستراتيجية بأنها تعبير عن التخطيط البعيد الأمد، إذ تتماثل عملياتها مع عملياته، فهي تنطوي على أربع عناصر متداخلة مع بعضها البعض هي: التحليل الاستراتيجي، تكوين الاستراتيجية واتخاذ القرار الاستراتيجي، الاختيار الاستراتيجي وتنفيذ الاستراتيجية.²
- 2.2 أهمية الإدارة الاستراتيجية:** تعد الإدارة الاستراتيجية ضرورة وليس ترفا، وذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المؤسسات حاضرا ومستقبلا، وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية، وفي ما يلي نذكر أهمية الإدارة الاستراتيجية:³
- تنمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء، وجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

¹ سوما علي سليطين، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007-2008، ص 18.

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 35.

³ سوما علي سليطين، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- تمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداما فعالا.
- تمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- توفر فرص مشاركة جميع المستويات الادارية في العملية، الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير، بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الادارية لدى مديري المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال دراسة الفصل الأول، اتضح لنا أن المؤسسة الاقتصادية أخذت حيزا كبيرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف توجهاتهم، وقد اختلفوا في تعريفهم لها، ومن بين أهم هذه التعريفات هي التي تعتبر المؤسسة تنظيما مستقلا ماليا، يعمل في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة.

للمؤسسة اقتصادية عدة أهداف منها ما هو اقتصادي كتحقيق الربح، الاستجابة لمتطلبات المجتمع، ومنها ما هو اجتماعي كضمان مستوى مقبول من الأجور، تمكين العمال من تحسين مستواهم معيشتهم، ولقد صنفت المؤسسة الاقتصادية عدة تصنيفات حسب المعيار القانوني، المعيار الاقتصادي، معيار الحجم والملكية، حيث تقوم المؤسسة الاقتصادية عموما بعدة وظائف من أجل تحقيق هدفها، وهذه الوظائف يمكن تصنيفها إلى وظائف الاستغلال وتشمل وظيفة التسويق، وظيفة الإنتاج، وظيفة التموين، وظائف توفير المواد وتشمل الوظيفة المالية، وظيفة التمويل والمحاسبة ووظيفة الموارد البشرية، ووظائف التحكم وتشمل الوظيفة الإدارية والوظيفة الاستراتيجية، ولكل من هذه الوظائف دور هام جدا، فنجاح المؤسسة مرهون بنجاح جميع وظائفها.

الفصل الثاني:

حوكمة الشركات



تمهيد:

تعد الحوكمة الإطار الذي يحدد كيفية إدارة وقيادة وتحقيق التوازن بين مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة المختلفين، فقد أصبحت بمثابة آلية لضمان الشفافية والمساءلة ولضمان إدارة فعالة للمؤسسة تتضمن هذه الجوانب تحديد أدوار ومسؤوليات مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية، وضمان وجود هياكل تنظيمية داخلية وإدارة المخاطر، فهي تعد ذات أهمية حاسمة لنجاح واستدامة المؤسسات، حيث تؤثر بشكل كبير على الثقة والاعتمادية التي يتمتع بها المؤسسة في أعين مستثمرين والعملاء والأطراف المعنية الأخرى وتساهم الحوكمة الجيدة في تحسين أداء المؤسسة، وتقليل المخاطر، وتعزيز الابتكار والنمو المستدام للمؤسسات وفي هذا الفصل سنحاول التطرق إلى حوكمة الشركات على النحو التالي:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات

المبحث الثاني: الإطار العام لحوكمة الشركات

المبحث الثالث: ركائز، محددات وآليات حوكمة الشركات

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول حوكمة الشركات:

مفهوم حوكمة الشركات قد تطور على مر الزمن لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية، ففي الأصل، كانت حوكمة الشركات تركز بشكل رئيسي على الأبعاد المالية والقانونية، ومع ذلك بدأت الأبحاث والتطورات العالمية في مجال حوكمة الشركات في التركيز على أبعاد إضافية تتعلق بالأخلاق والمسؤولية الاجتماعية والشفافية والمشاركة الفاعلة.

المطلب الأول: تطور مفهوم حوكمة الشركات:

اهتم العديد من الباحثين والكتاب بموضوع الحوكمة، وهذا راجع إلى الانهيارات المالية والأزمات الدولية وإفلاس كبرى الشركات، فقد مرت الحوكمة بعدة مراحل وتطورات عبر الزمن.

1. تطور مفهوم الحوكمة: كان للجهد الأكاديمي نصيب ملحوظ في تطور مفهوم الحوكمة خلال سبعينيات وثمانينيات وتسعينيات القرن الماضي، وقد رصد البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة تطور المفهوم في النقاط التالية¹:

في فترة السبعينات:

- التركيز على الحكومة.
- على المستوى القومي.
- الخدمات العامة هي المحرك الرئيسي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية.

في فترة الثمانينات:

- فهم أوسع.
- تركيز على إدارة التنمية.
- تضمين قدرات الدولة المقامة بموجب سيادة القانون لتتكامل، وتقود المجتمع ككل.

في فترة التسعينات:

- توسيع مفهوم الحوكمة ليركز على قدرات الدولة والقطاع المدني.
- زيادة التركيز على الطبيعة الديمقراطية للحكومة.

قبل انقضاء القرن العشرين، ظهر مفهوم الحوكمة في كتابات المنظمات الدولية المانحة للقروض كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي، فقد فرضت عددا من الشروط على مجموعة من الدول لتقوم بحزمة من التغييرات

¹ برايج حمزة، الحوكمة ودورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي ومتطلبات التطبيق -الجزائر نموذجا-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص30.

الاقتصادية بالأساس والسياسية في بعض الأحيان، لتصبح أكثر رأسمالية اقتصاديا وديمقراطية سياسيا، وهما عرف بالتعديل الهيكلية (l'ajustement structure)، ومن التغيرات الطويلة المدى إعادة هيكلة دور الدولة، لكن اخفقت معظم هذه الدول النامية في تحقيق الأهداف المسطرة، وتآكلت شرعيتها داخليا، اضطرت بعض المنظمات المانحة الى صياغة آلية جديدة، تستطيع من خلالها تجسيد الاهداف بأكثر كفاءة وفعالية و اقل تكلفة، وظهر مفهوم الحكم الجيد بحيث كانت الامم المتحدة أول من استعملت هذا المصطلح في تقرير حول الحكم والإدارة في افريقيا، اذا استخدم خصيصا للدول النامية لتتمكن من النهوض بإدارتها نحو التنمية .

من خلال هذه التطورات لمفهوم الحوكمة، يمكن القول انه يعبر عن اتجاه تقليل مركزية الدولة، والذي يعني اعاده ترسيم الحدود بين القطاع العام والخاص، وأنه مفهوم يتطور بالتوازي مع التغيرات وتطورات المتسارعة للبيئة السياسية الاقتصادية والاجتماعية منذ السبعينات الى غاية يومنا هذا.

2. مراحل تطور حوكمة الشركات : ظهر الحديث عن الحوكمة بوضوح مع بداية عام 1999م بعد تراكمات من نتائج دراسات حول إخفاق شركات ومؤسسات عملاقة عديدة، ولقد ساهم حدوث الأزمات والانهيال الاقتصادي لدول جنوب شرق آسيا وأمريكا اللاتينية وغيرها في تزايد الاهتمام بالحوكمة. ويمكن تلخيص مراحل تطور ووضوح أبعاد الحوكمة فيما يلي¹ :

- مرحلة الكساد(ما بعد عام 1932) وبدء الاعتراف بعمق الفجوة بين الإدارة والملاك وتعارض المصالح.
- مرحلة ظهور نظرية الوكالة² وضبط العلاقات (1976-1990) حيث ظهرت الكتابات بشأن تنظيم وضبط العلاقات بين الملاك والإدارة من خلال نظرية الوكالة وضرورة تحديد الواجبات والصلاحيات لكل من الإدارة وأصحاب الأموال.
- تزايد الاهتمام بالحوكمة مع بداية التسعينات من القرن العشرين عندما اتجهت منظمة التجارة العالمية لوضع معايير تساعد الشركات من خلال الالتزام بها في تحقيق النمو والاستقرار وتقديم قدراتها التنافسية للعمل عبر الحدود الدولية.

¹عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007 ، ص ص 25 26.

² نظرية الوكالة تعرف بأنها عقد بموجبه شخص أو عدة أشخاص هو الأصيل أو المؤكل يلجئون لخدمات شخص آخر هو الوكيل أو المؤكل ليقوم باسمهم بوظيفة أو عمل معين، ما يتضمن تفويضا للحقوق التقديرية أو تحويل المعرفة المتخصصة، هذه العلاقة تنشئ تكاليف الوكالة؛ كعدم التناظر المعلوماتي والخطر الأخلاقي والاختيار المضاد.

▪ مرحلة بدء ظهور إصلاح الحوكمة (1996-2000) كنتاج لتراكم الدراسات التي تشير إلى أسباب انهيار الشركات أو إخفاقها في تحقيق أهدافها، مما دفع منظمة التجارة العالمية للاهتمام بصياغة بعض المبادئ العامة للحوكمة.

▪ أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD المبادئ العامة للحوكمة.

▪ مرحلة التأكيد على حتمية الحوكمة (2001-2004) وضرورة توثيقها، حيث كان التركيز واضحا على حالات الفشل والفساد القيمي والأخلاقي والفضائح في عديد من الممارسات المالية والاستثمارية في كثير من الشركات والمؤسسات.

مع تتابع ظاهرة الأزمات الاقتصادية وانهيار عديد من الشركات العملاقة اتجه البنك الدولي أيضا إلى الاهتمام بالحوكمة، وقام بتعزيد بعض المؤسسات واللجان والهيئات لتبني موضوع الحوكمة وإصدار مجموعة من الضوابط لتطبيق الحوكمة وتفعيلها.

المطلب الثاني: أسباب ظهور حوكمة الشركات:

يمكن القول أن دوافع تزايد الاهتمام بالحوكمة يرجع إلى الأسباب التالية:¹

▪ عدم إجراء التعديلات الملائمة على التشريعات والقوانين المنظمة للمعاملات التجارية بالشكل الذي يتناسب مع الظروف الجديدة لممارسة الأعمال، وقيام المشاريع والاستثمارات مما يستوجب توفير قواعد حوكمة الشركات.

▪ حاجة الأسواق المالية إلى أداة جديدة ودقيقة من أجل ضمان صحة القوائم المالية والوثائق المقدمة من طرف المؤسسات المساهمة والمتداول أسهمها في البورصة، ومن ثم ضمان أكثر لحقوق المساهمين ولسلامة الاقتصاد ككل.

▪ تدني أخلاقيات العمل وضعف نظم الرقابة الداخلية على أنشطة معظم المنظمات، إضافة إلى غياب التحديد الواضح للمسؤوليات وسلطات مجالس إدارة المؤسسات ومدراءها التنفيذيين أمام أصحاب المصالح المتعارضة.

▪ ضعف حماية حقوق صغار المساهمين نتيجة احتمالات تواطؤ كبار المساهمين مع إدارة المنظمة لتعظيم دالة منافعه الخاصة على حساب المنفعة العامة بالمنظمة.

¹ عطاء الله و ارد خليل، محمد عبد الفتاح لعشماوي، الحوكمة المؤسسية - المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرير لمنشر والتوزيع، 2008، ص 21 27.

- كثرة المشكلات الناجمة عن انفصال الملكية عن الإدارة الذي يعرف بمفهوم الوكالة، وما ينجم عنه من وجود تضارب في المصالح بين الإدارة والمساهمين من ناحية، وبين ذوي المصالح المتعارضة من ناحية أخرى وبروز الحاجة إلى قواعد جيدة لحكومة المنظمات للحد من هذه المشكلات ودعم ثقة المستفيدين من إدارة المنظمة.
 - الحد من تعرض المنظمات لحالتي التعثر والفساد المالي، والتي تكون نتيجة للمسارات المالية غير السليمة والتلاعبات في القوائم المالية.
 - مساءلة مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين مع ضرورة الفصل بين مسؤوليات الطرفين.
 - توسيع دائرة المراقبة على الأداء والتوجه نحو إرساء قواعد للشفافية المالية والإفصاح المحاسبي العادل.
 - التحول من اقتصاد الموارد الطبيعية إلى اقتصاد الموارد البشرية ثم اقتصاد الأصول البشرية ثم إلى اقتصاد الأصول المعرفية.
 - التوجه نحو العمل بفلسفة الإدارة البيئية واتساع دائرة المسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
- المطلب الثالث: مفهوم الحوكمة وحوكمة الشركات:**

لم تتفق الكتابات حول مفهوم واضح ومحدد لمصطلح واضح ومحدد لمصطلح الحوكمة، وذلك يرجع لتداخل حوكمة الشركات في العديد من الأمور التنظيمية والمالية والقانونية والاجتماعية للشركات، وهو الأمر الذي يؤثر على المجتمع والاقتصاد ككل.

1. مفهوم الحوكمة لغويا: يعتبر لفظ الحوكمة مستحدث في قاموس اللغة العربية، وهو ما يطلق عليه النحت في اللغة، فهو لفظ مستمد من الحوكمة، وهو ما يعني الانضباط والسيطرة والحكم بكل ما تعني هذه الكلمة من معاني، وعليه فإن لفظ الحوكمة يتضمن العديد من الجوانب منها¹:

- **الحكمة:** ما تقتضيه من التوجيه والإرشاد.
- **الحكم:** وما يقتضيه من السيطرة على الأمور بوضع الضوابط والقيود التي تتحكم في السلوك.
- **الاحتكام:** وما يقتضيه من الرجوع إلى مرجعيات أخلاقية وثقافية وإلى خبرات تم الحصول عليها من خلال تجارب سابقة.
- **التحاكم:** طلبا للعدالة والإنصاف خاصة من ظلم السلطة الغاشمة وتلاعبها بمصالح الأفراد وفسادها، وبالأخص عندما تنفرد السلطة بكل شيء.

¹ علال بن ثابت، محمد الطاهر عمري، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، جامعة الأغواط، المدرسة العليا للتجارة المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018، ص4.

2. مفهوم الحوكمة محاسبيا: من المنظور المحاسبي يشير المفهوم المحاسبي للحوكمة إلى توفير مقومات حماية أموال المستثمرين وحصولهم على العوائد المناسبة وضمان عدم استخدام أموالهم في مجالات أو استثمارات غير آمنة وعدم استغلالها من قبل الإدارة أو المديرين لتحقيق منافع خاصة، ويتم ذلك من خلال مجموعة الإجراءات والضوابط والمعايير المحاسبية.¹

3. مفهوم الحوكمة اصطلاحا: "هي الاجراءات المستخدمة بواسطة أصحاب المصلحة في المنظمة (مثلا المساهمين...الخ) لتوفير إشراف على المخاطر ورقابة المخاطر التي تقوم بها الادارة"، كما يصف تقرير Cadbury² عام 1992 حوكمة الشركات: " يعتمد اقتصاد الدولة ما على ريادة وكفاءة الشركات، وهكذا فإن الفاعلية التي تؤدي بها مجالس الإدارات لمسؤولياتها تحدد الوضع التنافسي للدولة، وهذا جوهر أي نظام لحوكمة الشركات".

وواصل Cadbury في توثيق بسيط ومحكم في جملة صغيرة ولكنها شهيرة عملية الحوكمة كما يلي:
" حوكمة الشركات هي نظام بمقتضاه تدار الشركات وتراقب".³

أما منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE فقد أوردت مفهومًا للحوكمة على أنها "مجموعة من القواعد والعلاقات بين إدارة الشركة ومجلس الإدارة والملاك وجميع الأطراف التي لها علاقة مع الشركة"، أو هو "الأسلوب الذي يقدم الهيكل أو الإطار المنظم الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف وتحقيقها ومراقبة الأداء والإشراف على الأسلوب الناجح لممارسة السلطة التي يجب أن يقدم الحوافز اللازمة لمجلس الإدارة والإدارة العليا في السعي لتحقيق الأهداف الموضوعة لخدمة مصالح الشركة ومساهمتها وتسهيل المراقبة".⁴

¹ عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، 2007، ص 14.

² تقرير كادبوري، بعنوان الجوانب المالية لحوكمة الشركات، هو تقرير صادر عن "اللجنة المعنية بالجوانب المالية لحوكمة الشركات" برئاسة السير أدريان كادبوري، رئيس شركة كادبوري، والذي يعرض توصيات بشأن ترتيب مجالس إدارة الشركة وأنظمة المحاسبة للتخفيف من مخاطر وفشل حوكمة الشركات. في عام 1991، شكلت بورصة لندن لجنة Cadbury وتم نشر التقرير في نسخة مسودة في مايو 1992. وصدرت نسخته المنقحة والنهائية في ديسمبر من نفس العام. تم استخدام توصيات التقرير بدرجات متفاوتة لإنشاء رموز أخرى مثل تلك الخاصة بمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، والاتحاد الأوروبي، والولايات المتحدة، والبنك الدولي إلخ.

³ طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2007-2008، ص 11.

⁴ هوم جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات و آفاق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي - ص 6.

وعرفت مؤسدة التمويل الدولية IFC بأنها: "النظام الذي يتم من خلاله إدارة الشركات والتحكم في أعمالها".¹ صندوق النقد الدولي FMI: "يركز في تعريفه للحوكمة على البعد التقني، أي الناحية الاقتصادية من الحكم، وتحديد شفافية حسابات الحكومة وفعالية إدارة الموارد العامة واستقرار البيئة التنظيمية لنشاطات القطاع الخاص".²

وقد عرفها معهد المدققين الداخليين IIA على أنها: "الإجراءات التي تتم من قبل أصحاب المصالح لإدارة مخاطر المؤسسة ولضمان تحقيق أهدافها".³

من خلال التعريفات السابقة يمكننا تعريف الحوكمة على أنها : عبارة عن نظام رقابي متكامل يشمل مبادئ وقواعد من أجل حماية حقوق أصحاب المصالح، هي تعتبر من أهم المواضيع في إدارة الأعمال.

المبحث الثاني: الإطار العام لحوكمة الشركات:

تهدف حوكمة الشركات إلى تحقيق التوازن بين مختلف أطراف الشركة، مثل المساهمين، ومجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية، والموظفين، والعملاء، والمجتمع المحلي، ويتم تحقيق هذا التوازن من خلال تطبيق مبادئ الشفافية، والمساءلة، والعدالة، والمشاركة الفعالة للأطراف المعنية.

المطلب الأول: خصائص وأهمية حوكمة الشركات:

تلعب حوكمة الشركات دورا هاما في بناء بيئة عمل صحية ومستدامة للشركات، فهي تساهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين سمعة الشركات وتقليل المخاطر المحتملة، وأيضا تحقق حوكمة الشركات استدامة عمليات الشركة على المدى الطويل.

1. خصائص حوكمة الشركات:

تتميز حوكمة الشركات بمجموعة من الخصائص التي تعزز فاعلية وشفافية إدارة الشركات ورقابتها، وتتمثل فيما يلي⁴ :

¹International finance corporate (IFC), corporate governance: why corporate governance•https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG/03/06/2023.

²الأخضر عزي، غالم جطبي، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة الجندول، العدد 27، جامعة العراق، 2006، ص 18.

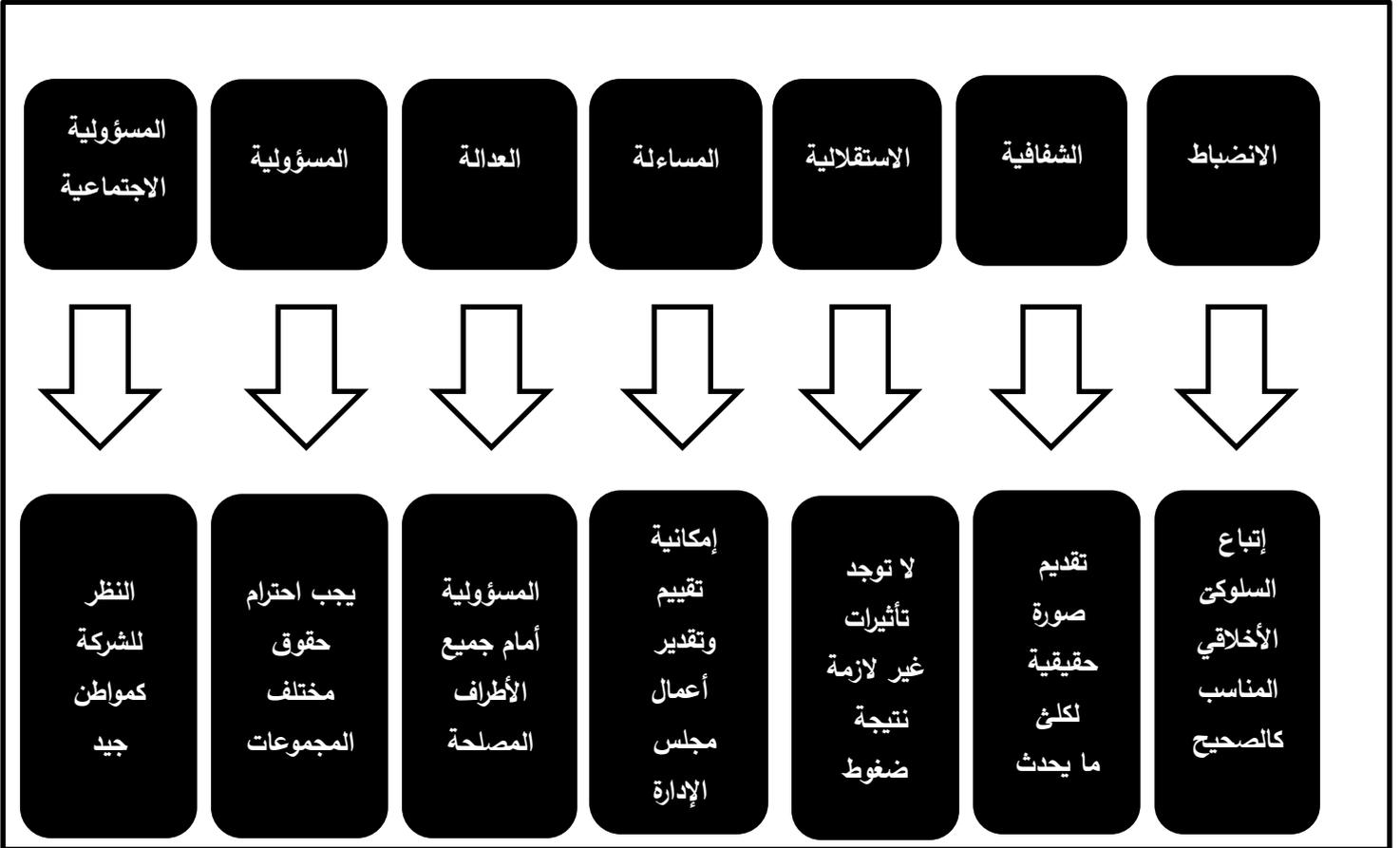
³ شيخاوي سهام، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أمحمد بوقرة، بومرداس، قسم علوم التسيير، 2015-2016، ص 49.

⁴ عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح لعشماوي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

- **الانضباط:** من خلال توريد بيانات واضحة للجمهور، ووجود حافز لدى الإدارة اتجاه تحقيق سعر عادل للسهم والتقدير السليم لحقوق الملكية بالإضافة إلى استخدام الديون في مشروعات هادفة وإقرار نتيجة الحوكمة في التقدير السنوي تتحقق بتقديم صورة واضحة وحقيقية.
- **الإفصاح والشفافية:** يتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة، نشر التقرير السنوي في موعده، نشر التقارير المالية السنوية البيئية في الوقت المناسب، الإفصاح العادل عن النتائج السنوية تطبيق معايير المحاسبة والمراجعة توفير إمكانية وصول المستثمرين إلى الإدارة العليا وتحديث المعلومات على شبكة الانترنت وتلاقي التأثيرات غير الضرورية نتيجة للضغوطات.
- **الاستقلالية:** ويتحقق ذلك من خلال المعاملة العادلة للمساهمين من قبل مجلس الإدارة والإدارة العليا وجود رئيس مجلس الإدارة منسق عن الإدارة، وجود لجنة لتحديد المرتبات والمكافآت يرأسها عضو مجلس إدارة مستقل، تدعيم وجود مراجعين مستقلين، بمعنى إمكانية تقييم وتقدير أعمال مجلس الإدارة.
- **المسألة:** للإدارة التنفيذية ويتحقق ذلك من خلال ممارسة العمل بعناية ومسؤولية والترفع عن المصالح الشخصية، التصرف بشكل فعال ضد الأفراد الذين يتجاوزون حدود مسؤوليتهم، التحقيق الفوري في حالة إساءة الإدارة العليا ووضع آليات تسمح بمعاقبة الموظفين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة في حالة تجاوز مسؤوليتهم وسلطاتهم.
- **المسؤولية:** وتكون المسؤولية أمام جميع الأطراف من ذوي المصلحة في المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال عدم قيام مجلس الإدارة بالإشراف بدور تنفيذي وجود أعضاء لمجلس الإدارة مستقلين ومن غير الموظفين الاجتماعات الدولية والكاملة لمجلس الإدارة، وجود لجنة مراجعة ترشح المراجع الخارجي وترقب أعماله، بالإضافة لمراجعة التقارير المراجعين الداخليين والإشراف على أعمال المراجعة الداخلية واحترام حقوق كل المجموعات ذات المصلحة.
- **العدالة:** المعاملة العادلة لمساهمي الأقلية من قبل المساهمين أصحاب الأغلبية، حق كافة حملة الأسهم في الدعوة إلى الاحتجاجات العامة، المكافآت العادلة لأعضاء مجلس الإدارة وإعطاء المساهمين حق الاعتراض عند الإساءة لحقوقهم كالمشاركة في تعيين المديرين وأيضا في اتخاذ القرارات بالنظر للمؤسسة كمواطن صالح.
- **المسؤولية الاجتماعية:** ويتحقق ذلك من خلال وجود سياسة واضحة تؤكد على التمسك بالسلوك الأخلاقي ووجود سياسة توظيف واضحة وعادلة بالإضافة إلى وجود سياسة واضحة عن المسؤولية البيئية.

والشكل الموالي يوضح خصائص حوكمة الشركات:

شكل رقم 01.02: خصائص حوكمة الشركات:



المصدر: طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، (المفاهيم، المبادئ، التجارب،

المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2007-2008، ص 25.

2. أهمية حوكمة الشركات:

تعد حوكمة الشركات من أهم العمليات الضرورية واللازمة لحسن عمل الشركات وتأكيد نزاهة الإدارة فيها وكذلك للوفاء بالالتزامات والتعهدات ولضمان تحقيق الشركات لأهدافها وبشكل قانوني واقتصادي سليم. و تظهر أهمية الحوكمة فيما يلي¹:

- محاربة الفساد الداخلي في الشركات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
- تحقيق ضمان النزاهة الجيدة والاستقامة لكافة العاملين في الشركات بدءاً من مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين حتى ادنى العاملين فيها.
- تقادي وجود أية أخطاء عمدية أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره.

¹ أشرف حنا ميخائيل، مداخلة بعنوان "تدقيق الحسابات وأطره في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول 24 سبتمبر 2005 حول: "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 5-6.

- محاربة الانحرافات وعدم السماح باستمرارها.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة الداخلية وتحقيق فاعلية الأنفاق وربط الأنفاق بالإنتاج.
- تحقيق أعلى قدر من الفعالية لمراقبة الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على أعلى درجة من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأيّة ضغوط من مجلس الإدارة أو من المديرين التنفيذيين.
- للحوكمة دور مهم في جذب الاستثمارات سواء الأجنبية منها أم المحلية وتساعد في الحد من هروب رؤوس الأموال وزيادة فرص التمويل فضلا على إمكانية الحصول على مصادر أرخص مما يزيد من أهمية الحوكمة بشكل خاص بالنسبة للدول النامية¹.

وهي أداة جيدة تمكن المجتمع من التأكد من حسن إدارة الشركات بأسلوب علمي وعملي يؤدي إلى توفير أطر عامه لحماية أموال المساهمين وتحقيق نظام بيانات ومعلومات عادل وشفاف يحقق انسياب هذه البيانات والمعلومات على قدم المساواة بما يحقق توافر النزاهة في الأسواق ولأصحاب المصالح والعلاقات المرتبطة بالمشروعات والشركات، وفي نفس الوقت توفير أداة جيدة للحكم على أداء مجالس إدارة الشركات ومحاسبتهم.

المطلب الثاني: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:

يجب ملاحظة أن هناك أربعة أطراف رئيسية تتأثر وتتأثر في التطبيق السليم لمفهوم وقواعد حوكمة الشركات، وتحدد إلى درجة كبيرة مدى النجاح أو الفشل في تطبيق هذه القواعد وتتمثل هذه الأطراف الأربعة في²:

1. **المساهمين:** وهم من يقومون بتقديم رأس المال للمؤسسة عن طريق ملكيتهم للأسهم وذلك مقابل الحصول على الأرباح المناسبة لاستثماراتهم، وأيضا تعظيم قيمة المؤسسة على المدى الطويل، وهم من لهم الحق في اختيار أعضاء مجلس الإدارة المناسبين لحماية حقوقهم.
2. **مجلس الإدارة:** وهم من يمثلون المساهمين وأيضا الأطراف الأخرى مثل أصحاب المصالح، ومجلس الإدارة يقوم باختيار المديرين التنفيذيين والذين يوكل إليهم سلطة الإدارة اليومية لأعمال المؤسسة بالإضافة إلى الرقابة على أدائهم، كما يقوم مجلس الإدارة برسم، السياسات العامة للمؤسسة وكيفية المحافظة على حقوق المساهمين.

¹ علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 34.

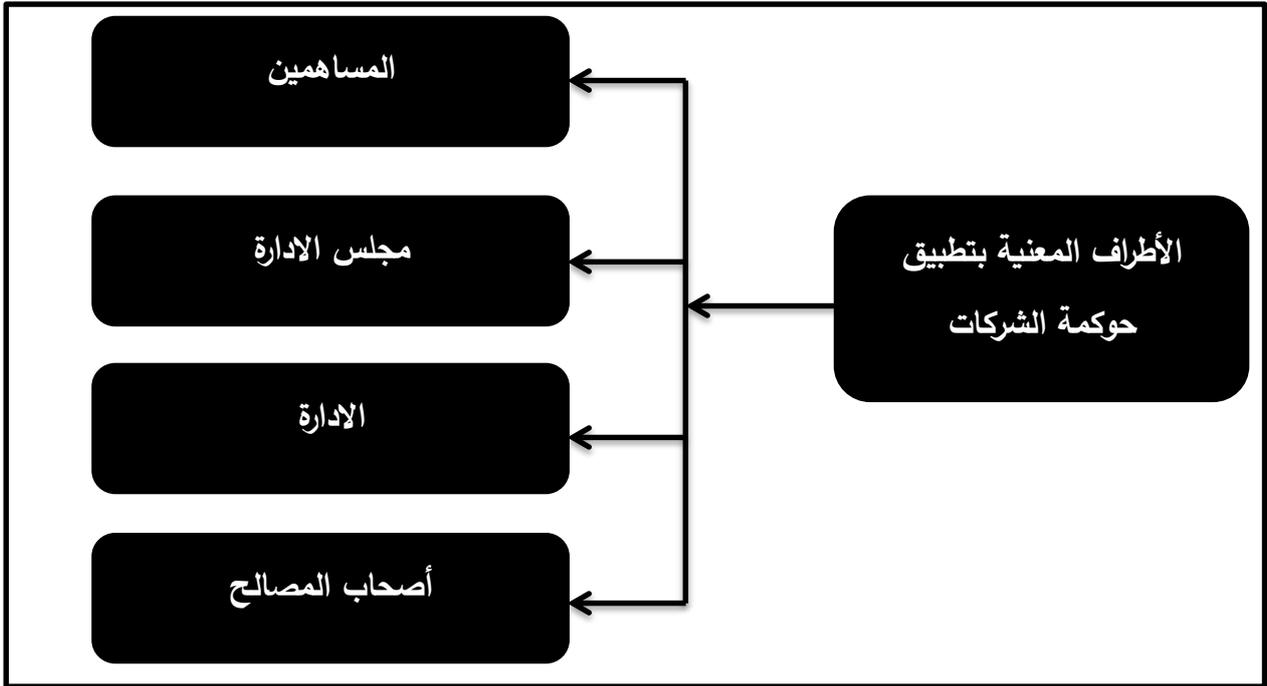
² محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص 16-17.

3. الإدارة: وهي المسؤولة عن الإدارة الفعلية للمؤسسة وتقديم التقارير الخاصة بالأداء إلى مجلس الإدارة، وتعتبر إدارة المؤسسة هي المسؤولة عن تعظيم أرباح المؤسسة وزيادة قيمتها بالإضافة إلى مسؤولياتها تجاه الإفصاح والشفافية في المعلومات التي تنشرها للمساهمين.

4. أصحاب المصالح: وهم مجموعة من الأطراف لهم مصالح داخل المؤسسة، مثل الدائنين والموردين والعملاء والعمال والموظفين، ويجب ملاحظة أن هؤلاء الأطراف يكون لديهم مصالح قد تكون متعارضة ومختلفة في بعض الأحيان، فالدائنون على سبيل المثال يهتمون بمقدرة المؤسسة على السداد، في حين يهتم العمال والموظفين على مقدرة المؤسسة على الاستمرار.

يجب أن نلاحظ أن مفهوم حوكمة الشركات يتأثر بالعلاقات فيما بين الأطراف في نظام الحوكمة، وأصحاب الملكيات الغالبة من الأسهم الذين قد يكونون أفراداً أو عائلات أو كتلة متحالفة أو أية شركات أخرى تعمل من خلال شركة قابضة بما يمكن أن يؤثرها في سلوك الشركة. ففي الوقت الحالي، تتزايد مطالب المستثمرين المؤسسين في بعض الأسواق باعتبارهم أصحاب حقوق ملكية في أن يكون لهم دور في حوكمة الشركات وعادة ما لا يسعى المساهمون الأفراد إلى ممارسة حقوقهم في الحوكمة ولكنهم قد يكونون أكثر اهتماماً بالحصول على معاملة عادلة من المساهمين ذوي الملكيات الغالبة ومن إدارة الشركة، ويلعب الدائنون دور هاماً في عدد من أنظمة حوكمة الشركات ويمكنهم أن يقوموا بدور المراقب الخارجي على أداء الشركة كما يلعب العاملون دوراً هاماً بالإسهام في نجاح الشركة وأدائها في الأجل الطويل، بينما تعمل الحكومات على إنشاء الإطار المؤسسي والقانوني الشامل لحوكمة الشركات ويتباين دور كل من هؤلاء الأطراف وتفاعلاتهم فيما بينهم تبايناً واسعاً وذلك حسب الظروف السياسية والاقتصادية والثقافية السائدة.

شكل رقم 02.02: الأطراف المعنية بتطبيق حوكمة الشركات:



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على ما سبق

المطلب الثالث: مبادئ حوكمة الشركات وأهدافها:

نظرا للأهمية المتزايدة لظاهرة حوكمة الشركات، فقد كان من الضروري ارساء قائمة مبادئ للحوكمة من أجل التحقيق الأمثل لأهدافها، والريادة في هذا المجال ترجع لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE وهذا ما سننظر له في هذا المبحث.

1. مبادئ حوكمة الشركات:

تأسست مبادئ حوكمة الشركات التي أرستها منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OCDE لتدور حول ستة مبادئ هي:¹

1.1. الإطار العام لحوكمة الشركات : يتضمن الإطار العام لحوكمة الشركات مجموعة الأبعاد التالية:

- يجب أن يعزز ويشجع إطار حوكمة الشركات الشفافية والكفاءة للأسواق المالية، وأن يكون هذا الإطار متسقا مع أحكام القوانين ذات الصلة بالشركات، وبيبين بوضوح توزيع المسؤوليات بين المشرفين المختلفين والجهات التنظيمية والمسئولة عن تطبيق القوانين.
- يجب علي إطار حوكمة الشركات أن يتطور من وجهة نظر أثره علي الأداء الاقتصادي ككل، وتكامل السوق، والحوافز التي يوفرها للمشاركين في السوق، وتعزيز شفافية وكفاءة الأسواق المالية.

¹ عطا الله واردة خليل، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- يجب أن تكون المتطلبات القانونية والتنظيمية في التشريع القضائي والتي تؤثر على ممارسة حوكمة الشركات متسقة مع أحكام القوانين والتشريعات ذات الصلة، وتتصف بالشفافية وموضوع التنفيذ.
- يجب أن يكون توزيع المسؤوليات بين الجهات المسؤولة المختلفة في التنظيم موزعة بشكل واضح وتضمن خدمة مصالح الجمهور.
- يجب أن يكون لدى السلطات الإشرافية والتنظيمية والمسؤولة عن تطبيق القوانين ذات الصلة السلطة والموارد لتلبية واجباتها بأسلوب مهني وموضوعي، ويجب أن تكون أحكامها في الوقت المناسب وشفافة ومفسرة بالكامل.

2.1.1 حقوق المساهمين: ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات حماية حقوق المساهمين وفقاً للآتي :

1.2.1.1 تشمل الحقوق الأساسية للمساهمين على ما يلي:

- تأمين أساليب تسجيل الملكية.
 - نقل أو تحويل ملكية الأسهم.
 - الحصول علي المعلومات الخاصة بالشركة في الوقت المناسب وبصفة منتظمة.
 - المشاركة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين.
 - انتخاب أعضاء مجلس الإدارة.
 - الحصول علي حصص من أرباح الشركة.
- 2.2.1 من المساهمين الحق في المشاركة، وفي الحصول علي معلومات كافية عن القرارات المتصلة بالتغيرات الأساسية في الشركة، ومن بينها:

- التعديلات في النظام الأساسي أو في مواد تأسيس الشركة أو في غيرها من الوثائق الأساسية للشركة.
- طرح أسهم إضافية.
- اية تعاملات مالية غير عادية قد تسفر عن بيع الشركة.

3.2.1.1 ينبغي أن تتاح للمساهمين فرصة المشاركة الفعالة والتصويت في الاجتماعات العامة للمساهمين، كما

- ينبغي إحاطتهم علماً بالقواعد التي تحكم اجتماعات المساهمين ومن بينها قواعد التصويت والتي تتضمن :
- تعيين تزويد المساهمين بالمعلومات الكافية في التوقيت المناسب بشأن تواريخ وأماكن وجدول أعمال الاجتماعات العامة، بالإضافة إلى توفير المعلومات الكاملة في التوقيت الملائم بشأن المسائل التي يستهدف اتخاذ قرارات بشأنها خلال الاجتماعات.

- يجب إتاحة الفرصة للمساهمين لتوجيه أسئلة إلى مجلس الإدارة لإضافة موضوعات إلى جداول أعمال الاجتماعات العامة، علي أن توضع حدود معقولة لذلك.
- ينبغي أن يتمكن المساهمون من الحضور بصفة شخصية أو بالإنابة كما ينبغي أن يعطى نفس الوزن للأصوات الأخرى، سواء كانت حضورية أو بالإنابة.
- يتعين الإفصاح عن الهياكل والترتيبات الرأسمالية التي تمكن المساهمين ممارسة درجة من الرقابة تتناسب مع حقوق الملكية التي يحوزونها.
- ينبغي السماح لمنظومة الرقابة على الشركات بالعمل على نحو فعال يتسم بالشفافية.
- يجب ضمان الصياغة الواضحة والإفصاح عن القواعد والإجراءات التي تحكم دعم نظم الرقابة على الشركات في أسواق رأس المال.

3.1. المعاملة المتكافئة للمساهمين : ابتداءً يجب أن يكفل نظام حوكمة الشركات المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين ومن بينهم صغار المساهمين والمساهمين الأجانب، كما ينبغي أن تتاح لكافة المساهمين فرصة الحصول على تعويض فعلي حالة انتهاك حقوقهم وعليه:

- يجب أن يعامل المساهمون المنتمون إلى نفس الفئة معاملة متكافئة.
- ينبغي أن يكون للمساهمين داخل كل فئة نفس حقوق التصويت.
- يجب أن يتم التصويت بواسطة الأمناء المفوضين بطريقة متفق عليها مع أصحاب الأسهم.
- ينبغي أن تكفل العمليات والإجراءات المتصلة بالاجتماعات العامة للمساهمين المعاملة المتكافئة لكافة المساهمين.

4.1. دور أصحاب المصالح: يجب أن ينطوي إطار حوكمة الشركات على اعتراف بحقوق أصحابها كما يرسبها القانون وأن يعمل أيضا على تشجيع التعاون بين الشركات وبين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة وفرص العمل وتحقيق الاستدامة للمشروعات القائمة على أسس مالية سليمة وعليه:

- ينبغي أن يعمل في إطار حوكمة الشركات علي تأكيد احترام حقوق أصحاب المصالح التي يحميها القانون.
- حينما يحمي القانون حقوق أصحاب المصالح فإن أولئك ينبغي أن تتاح لهم فرصة الحصول على تعويضات في حالة انتهاك حقوقهم.
- يجب أن يسمح إطار حوكمة الشركات بوجود آليات لمشاركة أصحاب المصالح وأن تكفل تلك الآليات بدورها عملية تحسين مستويات الأداء.

▪ حينما يشارك أصحاب المصالح في عملية حوكمة الشركة، يجب أن تكفل لهم فرصة الحصول علي المعلومات المالية وغير المالية المتصلة بذلك.

5.1. الإفصاح والشفافية: ينبغي أن يكفل نظام حوكمة الشركات تحقيق الإفصاح الدقيق وفي الوقت الملائم

بشأن كافة المسائل المتصلة بتأسيس الشركة، ومن بينها الموقف المالي، والأداء، والملكية، وأسلوب ممارسة السلطة وعليه: يجب أن يشمل الإفصاح ولكن دون أن يقتصر علي المعلومات التالية :

- النتائج المالية والتشغيلية للشركة، أهداف وأنشطة وبرامج ومختلف أعمال الشركة.
- حق الأغلبية من حيث المساهمة وحقوق التصويت.
- أعضاء مجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين الرئيسيين والمرتبات والمزايا الممنوحة لهم.
- عوامل المخاطرة المنظورة وغير المنظورة.
- المسائل المادية المتصلة بالعاملين وبغيرهم من أصحاب المصالح.
- هياكل وسياسات وأدلة واجراءات حوكمة الشركات.
- إعداد ومراجعة المعلومات وكذا الإفصاح عنها، بأسلوب يتفق مع معايير الجودة المحاسبية والمالية، كما ينبغي أن يفي ذلك الأسلوب بمتطلبات الإفصاح عن الأمور غير المالية وأيضاً بمتطلبات عمليات المراجعة والفحص المستمر .
- يجب إتاحة الاضطلاع على أعمال المراجعة السنوية وإتاحة نتائج التدقيق الخارجي للتأكيد على مدى توافقه مع الأسلوب المستخدم في إعداد وتقديم القوائم المالية.
- ينبغي أن تكفل قنوات توزيع المعلومات إمكانية حصول مستخدمي المعلومات عليها في الوقت الملائم وبالتكلفة المناسبة.

6.1. مسؤوليات مجلس الإدارة: يجب أن يتيح نظام حوكمة الشركات الخطوط الإرشادية الاستراتيجية لتوجيه

الشركات، كما يجب أن يكفل المتابعة الفعالة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، وأن يتضمن مساءلة الإدارة عموماً من قبل الشركة والمساهمين وعليه :

- يجب أن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على أساس توافر كامل للمعلومات وكذا على أساس النوايا الحسنة، وسلامة القواعد المطبقة، كما يجب أن يعمل كفريق عمل لتحقيق مصالح الشركة والمساهمين.
- حينما ينتج عن قرارات مجلس الإدارة تأثيرات متباينة على مختلف فئات المساهمين فإن المجلس ينبغي أن يعمل على تحقق المعاملة المتكافئة لجميع المساهمين.

▪ يجب أن يضمن مجلس الإدارة التوافق مع القوانين السارية والأخذ في الاعتبار اهتمامات كافة أصحاب المصالح.

▪ يتعين أن يضطلع مجلس الإدارة بمجموعة من الوظائف الأساسية ومن بينها : مراجعة وتوجيه استراتيجية الشركة وخطط العمل وسياسة المخاطرة والموازنات السنوية وخطط النشاط...الخ.

▪ يجب أن يتمكن مجلس الإدارة من ممارسة التقييم الموضوعي لشؤون الشركة، وأن يجري ذلك بصفة خاصة على نحو مستقل تجاه الإدارة التنفيذية.

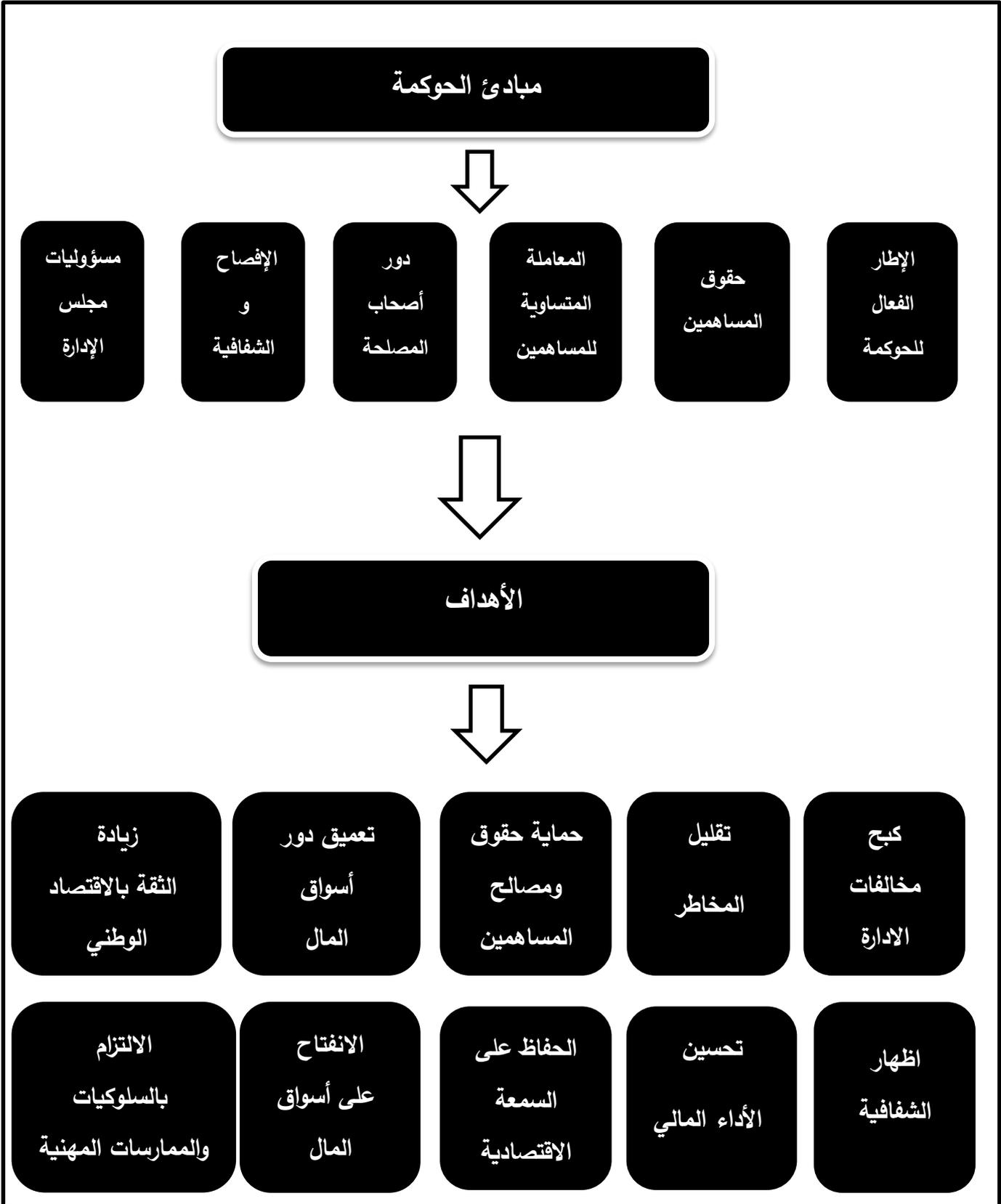
2. أهداف حوكمة الشركات: يساهم تطبيق مبادئ الحوكمة في تحقيق مجموعة من الأهداف التي أشار إليها عدد من الباحثين ويمكن تلخيص أهم تلك الأهداف بما يأتي¹:

- كبح مخالفات الإدارة المحتملة وضمان التناغم الفعال بين مصالح الإدارة ومصالح المساهمين.
- تقليل المخاطر المالية والاستثمارية.
- حماية حقوق المساهمين ومصالحهم من خلال وضع الاستراتيجية الاستثمارية السليمة.
- تعميق دور أسواق المال في تنمية المدخرات.
- زيادة الثقة بالاقتصاد الوطني.
- إظهار الشفافية وقابلية المحاسبة على المسؤولية الاجتماعية.
- تحسين الأداء المالي للشركة أو المصرف.
- الحفاظ على السمعة الاقتصادية للشركة من خلال التمسك بالقيم الأخلاقية (أخلاقيات المهنة).
- فتح السبيل لانفتاح الشركات على أسواق المال العالمية والوصول الى أعلى المراتب لدى مؤسسات التقييم الدولية.
- التزام الشركات بالسلوكيات الأخلاقية والممارسات المهنية السليمة والأمانة مع الالتزام بالقوانين واللوائح والضوابط الرقابية والإشرافية.

والشكل الموالي يبيّن تحقق هذه الأهداف فيها لو تم تطبيق مبادئ الحوكمة:

¹ علاء فرحان طالب، مرجع سبق ذكره، ص43-44.

شكل رقم 03.02: مبادئ وأهداف الحوكمة



المصدر: علاء فرحان طالب وايمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار

صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، ص 45.

المطلب الرابع: معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات والآثار الإيجابية:

إن تطبيق مبادئ حوكمة الشركات يمثل تحدياً في العديد من الأوقات نظراً للمعوقات التي قد تواجهها الشركات، ومع ذلك، فإن تجاوز هذه المعوقات يمكن أن يؤدي إلى آثار إيجابية كبيرة على أداء الشركة وعلاقتها بأصحاب المصلحة.

1. معوقات تطبيق مبادئ حوكمة الشركات: هناك عدة معوقات تحد من تطبيق مبادئ الحوكمة تنشأ من داخل المؤسسة وأخرى من بيئة المحيط وتتمثل فيما يلي:¹

1.1. من داخل بيئة المؤسسة: يتمثل هذا المصدر في عدم الفصل بين الملكية والإدارة، فأغلب الاقتصاديات العالمية التي يكون فيها تطبيق حوكمة المؤسسات فعالاً تحاول أن تبتعد قدر الإمكان في تأسيس مؤسساتها عن المؤسسات العائلية، فليس بالضرورة أن يكون رئيس مجلس الإدارة أو الرئيس التنفيذي من يمتلك النسبة الأكبر من أسهم المؤسسة ولكن من الضروري تمتع هذا الرئيس بقدرة وكفاءة عالية في إدارة المؤسسة. وهذا يمكن تقييمه على مستويات متعددة، كمستوى تحصيله العلمي، أو مستوى الخبرة العلمية لذلك يجب على المستثمر أن يتمتع بمعرفة وثقافة عالية للدور الذي تقوم به حوكمة الشركات لكي يؤثر إيجابياً على قراره الاستثماري ويندرج تحت هذه المعوق الرئيسي معوقات ثانوية أخرى من أهمها:

- تشكيل مجلس الإدارة وعدم الفصل بين مهمة مجلس الإدارة ومهمة الإدارة التنفيذية ومسؤوليات إدارة المؤسسة.
- أعضاء مجلس الإدارة: عدم توفر أعضاء مستقلين غير تنفيذيين في مجلس الإدارة بعدد مناسب يكونون قادرين على تقديم آراء واجتهادات مستقلة نابعة من إحساسهم بالمسؤولية، ومن خبراتهم وتفهمهم لعمل المؤسسة.
- لجان مجلس الإدارة: وأهمها لجنة التدقيق، ولجنة المكافآت والترشيحات، ومدى فعاليتها واستقلاليتها، وتوفير الأعضاء غير تنفيذيين مستقلين فيهما.

2.1. من خارج بيئة المؤسسة: يتمثل هذا المصدر في المناخ العام للاستثمار في الدولة ومدى توافر القوانين والتعليمات المؤسسة للنشاط الاقتصادي والتي تضمن تطبيق الحوكمة في المؤسسات وإعطائها صفة الإلزام وعدم تعارضها مع هذه القوانين.

¹ شمال نجا، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التجسيد الأمثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية -دراسة احصائية، رسالة دكتوراه، تخصص التدقيق المحاسبي والنظام المحاسبي المالي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2015.2016، ص 69.70.

2. الآثار الايجابية لتطبيق مبادئ حوكمة الشركات: إذا تم تقادي وتجنب معوقات تطبيق مبادئ حوكمة المؤسسات فإنه يعود عليها بالعديد من المزايا المرتبطة بالأداء في المؤسسة، مما يعزز فيها الاستقرار المالي ومن ثم الاستقرار الاقتصادي وبالتالي فهذه الآثار تتمثل في¹:

- توفير الاطمئنان لدى المستثمرين، وحملة الأسهم نحو تحقيق عائد مناسب لاستثماراتهم، مع ضمان الحفاظ على حقوقهم.
- مضاعفة القيمة السهمية للمؤسسات وزيادة قدرتها على المنافسة في أسواق المال العالمية، لاسيما في ظل استحداث أدوات وآليات مالية جديدة.
- التحقق من كفاءة تطبيق برامج ومشاريع الخصخصة، وحسن توجيهها إلى الاستخدام الأمثل وتجنب أي من حالات الفساد التي قد ترتبط بذلك.
- توفير مصادر تمويل محلية أو عالمية للشركاء سواء من خلال الجهاز المصرفي أو أسواق المال لاسيما في ظل تزايد سرعة انتقال تدفق رؤوس الأموال.
- تجنب الانزلاق في مشكلات محاسبية ومالية غير سليمة، وهذا من شأنه تعزيز أنشطة المؤسسات وزيادة استقرارها.

المبحث الثالث: ركائز، محددات وآليات حوكمة الشركات:

تعتبر حوكمة الشركات إطارا هاما لإدارة الشركات بطريقة تحقق المساءلة والشفافية وحماية مصالح المساهمين وأصحاب المصلحة، حيث تتكون من عدة ركائز ومحددات وآليات تعمل معا لتوجيه وتنظيم أعمال الشركة واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

المطلب الأول: الركائز الأساسية لحوكمة الشركات:

تتكون ركائز حوكمة الشركات من مجموعة من المبادئ والممارسات التي تنظم عمل الشركة وتحدد صلاحيات ومسؤوليات أعضاء المجلس التنفيذي وأصحاب المصلحة الآخرين، وترتكز حوكمة الشركات على ثلاث ركائز أساسية هي:

- السلوك الأخلاقي.
- الرقابة والمساءلة.
- إدارة المخاطر.

والشكل الموالي يلخص ويشرح ركائز حوكمة الشركات:

¹ شمال نجاة، نفس المرجع السابق، ص 70.

شكل رقم 04.02: ركائز حوكمة الشركات



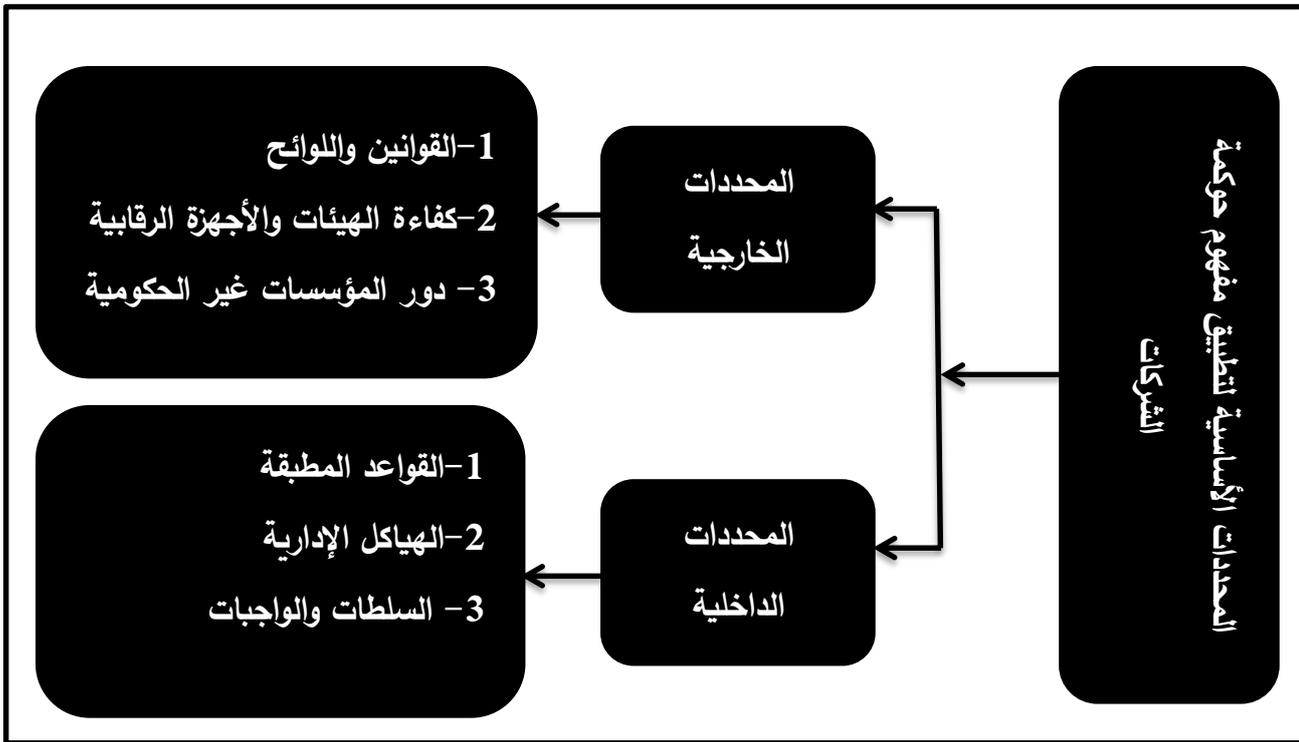
المصدر : طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف، (المفاهيم، المبادئ، التجارب،

المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2007، ص 49.

المطلب الثاني: المحددات الأساسية لتطبيق مفهوم حوكمة الشركات:

لكي تتمكن الشركات بل والدول من الاستفادة من مزايا تطبيق مفهوم حوكمة الشركات يجب أن تتوفر مجموعة من المحددات والعوامل الأساسية التي تضمن التطبيق السليم لمبادئ حوكمة الشركات، ويوضح الشكل الموالي هذه المحددات وفي حالة عدم توافر تلك العوامل، فإن تطبيق هذا المفهوم والحصول علي مزاياه يعتبر أمراً مشكوكاً فيه. وتشتمل هذه المحددات والعوامل علي مجموعتين:

شكل رقم 05.02 : المحددات الأساسية لتطبيق حوكمة الشركات



المصدر: محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2006، ص 19.

1. المحددات الخارجية: وتشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة ويشمل القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي الذي تعمل من خلاله المؤسسات وقد يختلف من دولة لأخرى وهي عبارة عن¹:
 - القوانين واللوائح التي تنظم العمل بالأسواق مثل قوانين المؤسسات، وقوانين رأس المال والقوانين المتعلقة بالإفلاس والمنافسة ومنح الاحتكار.
 - وجود نظام مالي جيد يضمن توافر التمويل اللازم للمشروعات بالشكل المناسب الذي يشجع المؤسسات على التوسع والمنافسة الدولية.

¹ محمد مصطفى سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 20.

▪ كفاءة الهيئات والأجهزة الرقابية، مثل هيئات سوق المال والبورصات وذلك عن طريق إحكام الرقابة على الشركات والتحقق من دقة وسلامة البيانات والمعلومات التي تنشرها، وأيضا وضع العقوبات المناسبة والتطبيق الفعلي لها في حالة عدم التزام الشركات.

▪ دور المؤسسات غير الحكومية في ضمان التزام أعضائها بالنواحي السلوكية والمهنية والأخلاقية، التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة، تتمثل هذه المؤسسات غير الحكومية في جمعيات المحاسبين والمراجعين، ونقابات المحامين على سبيل المثال.

2. **المحددات الداخلية:** هي العناصر والممارسات التي تتعلق بالداخلية للشركة وتساهم في توجيه وتحسين عمليات الحوكمة، هذه المحددات تشمل¹:

▪ القواعد والتعليمات والأسس التي تحدد أسلوب وشكل القرارات داخل الشركة.

▪ توزيع السلطات والمهام بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين من أجل تخفيف التعارض بين مصالح هذه الأطراف.

▪ الحوكمة تؤدي في النهاية إلى زيادة الثقة في الاقتصاد القومي.

▪ زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار.

▪ العمل على ضمان حقوق الأقلية وصغار المستثمرين.

▪ العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية.

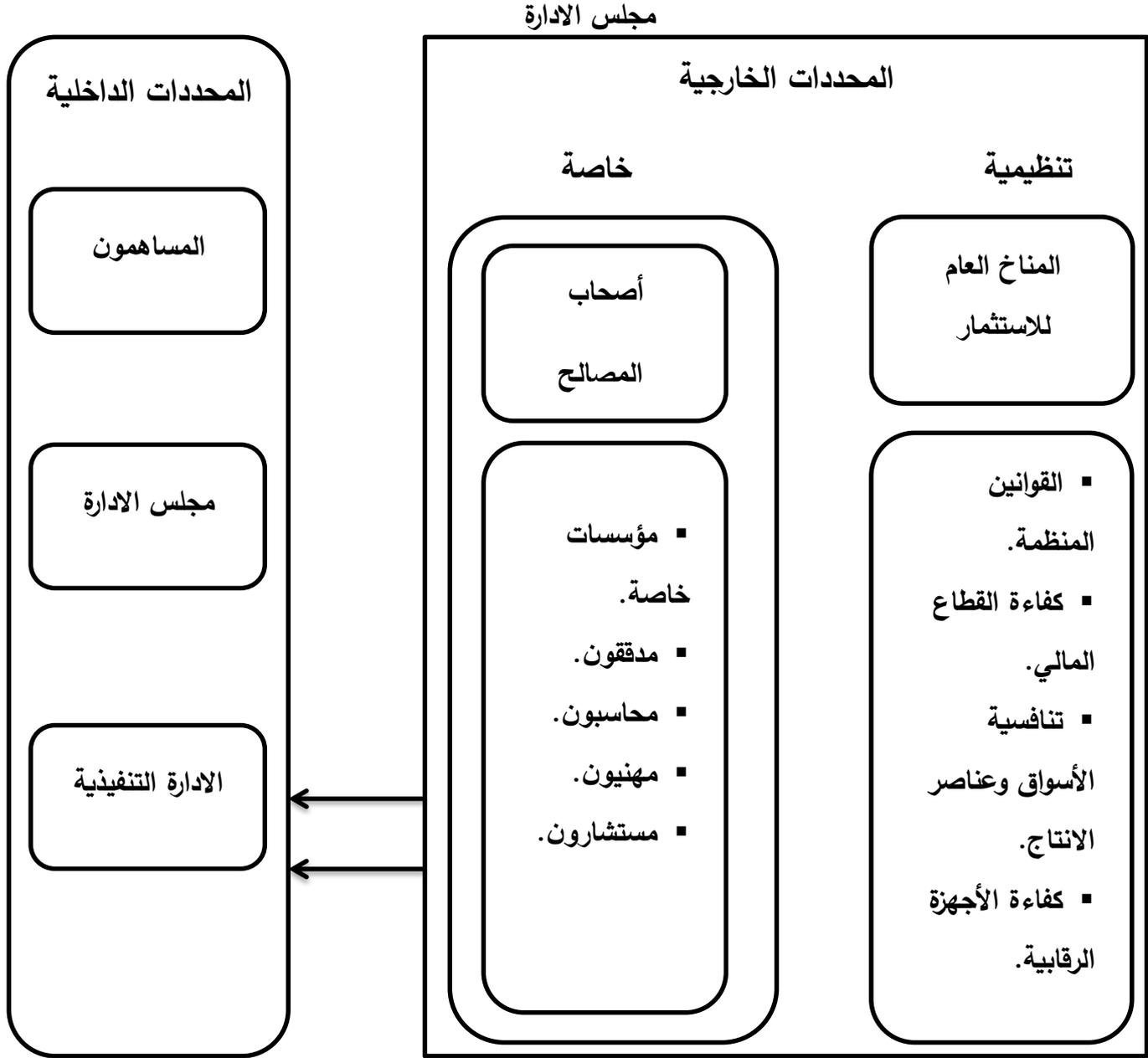
▪ مساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح.

▪ خلق فرص العمل.

ويمكن توضيح المحددات السابق ذكرها من خلال الشكل الموالي:

¹ مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الإصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15-16 تشرين الأول 2008، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، <https://arabprf.com>، ملتي الباحثين السياسيين العرب، 2019/11/28، تاريخ الاطلاع 2023/04/28.

الشكل رقم 06.02 : المحددات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات

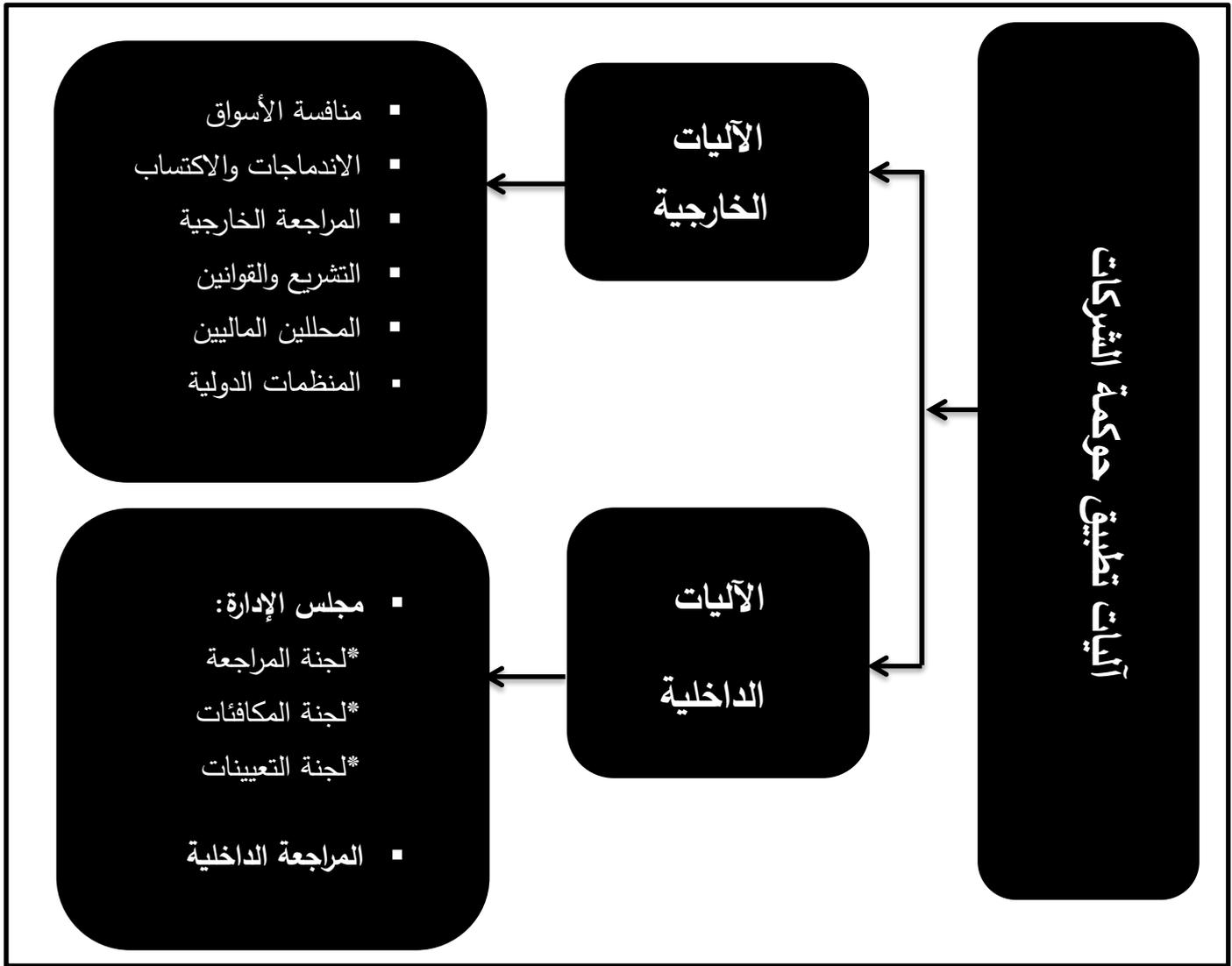


المصدر: علاء فرحان طالب وإيمان شيحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، ص 47.

المطلب الثالث: الآليات الخارجية والداخلية لحوكمة الشركات:

يقصد بآليات حوكمة الشركات الطرق والأساليب التي تستخدم للتعامل مع مشاكل الوكالة التي تنشأ بين الإدارة وحملة الأسهم عموماً، وبين الأقلية من حملة الأسهم وبين الأغلبية المسيطرة منهم، ويمكن القول بأن هناك شبه إجماع بين الكتاب والباحثين في مجال حوكمة الشركات على تصنيف آليات حوكمة الشركات إلى فئتين: الآليات الخارجية والآليات الداخلية¹ ، وذلك وفق ما يوضحه الشكل الآتي:

الشكل رقم 07.02: آليات تطبيق حوكمة الشركات



المصدر: أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية-دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار عنابة، 2013-2014، ص 60.

¹عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة بحث مقدم على الموقع <https://ketabonline.com/ar/books> ، تاريخ الاطلاع 2023/04/28، عمان، الأردن، ص 7.

1. الآليات الداخلية لحوكمة الشركات: تنصب آليات حوكمة الشركات الداخلية على أنشطة وفعاليات الشركة، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحقيق أهداف الشركة، ويمكن تصنيف آليات حوكمة الشركات الداخلية إلى ما يأتي :

1.1. مجلس الإدارة: يذكر كل من Singh و Harianto إن الناشطين في مجال حوكمة الشركات والباحثين والممارسين يعدون مجلس الإدارة أحسن أداة لمراقبة سلوك الإدارة، إذ إنه يحمي رأس المال المستثمر في الشركة من سوء الاستعمال من قبل الإدارة، وذلك من خلال صلاحياته القانونية في تعيين وإعفاء ومكافأة الإدارة العليا. كما إن مجلس الإدارة القوي يشارك بفاعلية في وضع استراتيجية الشركة، ويقدم الحوافز المناسبة للإدارة، ويراقب سلوكها ويقوم أداؤها، وبالتالي تعظيم قيمة الشركة. ولكي تكون هذه المجالس فعالة ينبغي أن تكون في الموقف الذي يؤهلها للعمل لمصلحة الشركة، وفي ذات الوقت تأخذ الأهداف الاجتماعية للشركة بعين الاعتبار، كما يجب أن تمتلك السلطة اللازمة لممارسة أحكامها الخاصة بعيدا عن التدخلات السياسية والبيروقراطية في شؤونها، وتقوم باختيار الإدارة العليا، فضلا عن الإشراف المستمر على أداء الشركة والإفصاح عن ذلك. وفي هذا السياق يأتي تأكيد (PSCGT) على ضرورة أن تقاد كل شركة من الشركات المملوكة للدولة بمجلس إدارة فعال، يمارس القيادة ويوجه الشركة بنزاهة وحكمة ويعمل لمصلحة الشركة بشفافية ومسؤولية.

ولكي يتمكن مجلس الإدارة في الشركة المملوكة للدولة من القيام بواجباته في التوجيه والمراقبة، يلجا إلى تأليف مجموعة من اللجان من بين أعضائه من غير التنفيذيين، أبرزها ما يأتي :

1.1.1. لجنة التدقيق: لقد حظيت لجنة التدقيق في الوقت الحاضر باهتمام بالغ من قبل الهيئات العلمية الدولية، والمحلية المتخصصة والباحثين، وبخاصة بعد الإخفاقات والاضطرابات المالية التي حصلت في الشركات العالمية. ويرجع هذا الاهتمام للدور الذي يمكن أن تؤديه لجنة التدقيق كأداة من أدوات حوكمة الشركات في زيادة الثقة والشفافية في المعلومات المالية التي تفصح عنها الشركات، وذلك من خلال دورها في إعداد التقارير المالية وإشرافها على وظيفة التدقيق الداخلي في الشركات، وكذلك دورها في دعم هيئات التدقيق الخارجي وزيادة استقلاليتها، فضلا عن دورها في التأكيد على الالتزام بمبادئ حوكمة الشركات .

وظائف وواجبات (مسؤوليات) لجنة التدقيق: إن إحدى أهم مسؤوليات لجنة التدقيق هي التأكد من تطبيق قواعد الحوكمة على أرض الواقع، والذي يتم من خلال مجموعة من الآليات، كما إن وجود نظام رقابة داخلية يعد من أهم مسؤوليات مجلس الإدارة، ويتمثل الدور الرئيسي للجنة التدقيق فيما يتصل بهذا النظام بالتحقيق من كفايته، وفاعلية تنفيذه وتقديم التوصيات إلى مجلس الإدارة، والتي من شأنها تفعيل النظام وتطويره، بما يحقق أغراض الشركة ويحمي مصالح المالكين وبقية أصحاب المصالح بكفاية عالية وتكلفة معقولة. وتقرح PSCGT الوظائف التالية للجنة التدقيق :

- مراجعة الكشوفات المالية قبل تقديمها إلى مجلس الإدارة.
- التوصية بتعيين ومكافأة وإعفاء المدقق الخارجي.
- مناقشة نطاق وطبيعة الأولويات في التدقيق والاتفاق عليها.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين لأية تحفظات أو مشكلات تنشأ أثناء عملية التدقيق.
- المناقشة مع المدققين الخارجيين والداخليين لتقويم فاعلية نظام الرقابة الداخلية في الشركة وإدارة المخاطر فيها.
- الإشراف على وظيفة التدقيق الداخلي ومراجعة التقارير التي تقدمها والنتائج التي تتوصل إليها وتقديم التوصيات للإدارة لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
- القيام بأية واجبات تكلف بها من قبل مجلس الإدارة، والتي لها صلة بأعمال التدقيق والرقابة.

2.1.1. لجنة المكافآت: توصي اغلب الدراسات الخاصة بحوكمة الشركات والتوصيات الصادرة عن الجهات المهتمة بها بأنه يجب أن تشكل لجان المكافآت من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين. وفي مجال الشركات المملوكة للدولة فقد تضمنت إرشادات منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OCDE) تأكيداً على ضرورة أن تكون مكافآت أعضاء مجلس الإدارة والإدارة العليا معقولة، وذلك لضمان تعزيز مصالح الشركة في الأمد البعيد من خلال جذب المهنيين من ذوي الكفاءات العالية .

وظائف لجنة المكافآت وواجباتها: تتركز وظائف لجنة المكافآت وواجباتها في تحديد الرواتب والمكافآت والمزايا الخاصة بالإدارة العليا لذا فان Mintz¹ حدد تلك الواجبات بما يأتي :

- تحديد والمكافآت والمزايا الأخرى للإدارة العليا، ومراجعتها والتوصية لمجلس الإدارة بالمصادقة عليها.
- وضع سياسات لإدارة برامج مكافأة الإدارة العليا ومراجعة هذه السياسات بشكل دوري.
- اتخاذ خطوات لتعديل برامج مكافآت الإدارة العليا التي ينتج عنها دفعات لا ترتبط بشكل معقول بأداء عضو الإدارة العليا.
- وضع سياسات لمزايا الإدارة ومراجعتها باستمرار .

¹ Mintz هي شركة محاماة متعددة الاستخدامات، تضم أكثر من 600 محام متنوع يخدمون العملاء في جميع أنحاء العالم، تعالج الفرق القانونية الذكية والتعاونية المتطلبات القانونية والتنظيمية المتغيرة للصناعات الأكثر تنافسية في السوق العالمية.

3.1.1. لجنة التعيينات: يجب أن يتم تعيين أعضاء مجلس الإدارة والموظفين من بين أفضل المرشحين الذين تتلاءم مهاراتهم وخبراتهم مع المهارات والخبرات المحددة من الشركة، ولضمان الشفافية في تعيين أعضاء مجلس الإدارة وبقية الموظفين فقد وضعت PSCGT لهذه اللجنة مجموعة من الواجبات هي :

- أن تقوم لجنة التعيينات في الشركة مع مجلس الإدارة وبمصادقة الوزير المختص بوضع المهارات والخبرات المطلوب توافرها لدى عضو مجلس الإدارة والموظفين المطلوبين.
- يجب على لجنة التعيينات أن تضع آليات شفافة للتعيين، بما يضمن الحصول على أفضل المرشحين المؤهلين.
- أن تقوم اللجنة مع بقية أعضاء مجلس الإدارة بتقييم المهارات المطلوبة للشركة باستمرار.
- يجب أن تقوم اللجنة بالإعلان عن الوظيفة المطلوب إشغالها، ودعوة المؤهلين لتقديم طلباتهم للتعيين.
- على اللجنة أن تتوخى الموضوعية، وذلك بمقارنة مؤهلات ومهارات المتقدم مع المواصفات الموضوعية من الشركة.

2.1. التدقيق الداخلي: تؤدي وظيفة التدقيق الداخلي دورا مهما في عملية الحوكمة، إذ إنها تعزز هذه العملية، وذلك بزيادة قدرة المواطنين على مساءلة الشركة. حيث يقوم المدققون الداخليون من خلال الأنشطة التي ينفذونها بزيادة المصداقية، العدالة، تحسين سلوك الموظفين العاملين في الشركات المملوكة للدولة وتقليل مخاطر الفساد الإداري والمالي. وفي هذا السياق يرى Archambeault إن كل من التدقيق الداخلي والخارجي يعد آلية مهمة من آليات المراقبة ضمن إطار هيكل الحوكمة، وبشكل خاص فيما يتصل بضمان دقة ونزاهة التقارير المالية ومنع واكتشاف حالات الغش والتزوير. وقد اعترفت الهيئات المهنية والتنظيمية بأهمية وظيفة التدقيق الداخلي في عملية الحوكمة. فقد أكدت لجنة كادبيري Cadbury comite على أهمية مسؤولية المدقق الداخلي في منع واكتشاف الغش والتزوير. ولتحقيق هذه الوظيفة لأهدافها، يجب أن تكون مستقلة وتنظم بشكل جيد وتستند إلى تشريع خاص بها .

وفي هذا الاتجاه يؤكد Cohen et al على انه يتم تقوية استقلالية هذه الوظيفة عندما ترفع تقاريرها إلى لجنة التدقيق بشكل مباشر وليس إلى الإدارة. يضاف إلى ذلك يمكن أن تزداد فاعلية لجنة التدقيق الداخلي عندما تكون قادرة على توزيع ملاك التدقيق الداخلي للحصول على معلومات مهمة عن قضايا خاصة بالشركة، مثل تقوية نظام الرقابة الداخلية ونوعية السياسات المحاسبية المستخدمة.

2. الآليات الخارجية لحوكمة الشركات:

تتمثل آليات حوكمة الشركات الخارجية بالرقبات التي يمارسها أصحاب المصالح الخارجيين على الشركة، والضغط التي تمارسها المنظمات الدولية المهتمة بهذا الموضوع، حيث يشكل هذا المصدر احد المصادر الكبرى المولدة لضغط هائل من اجل تطبيق قواعد الحوكمة. ومن الأمثلة على هذه الآليات ما يأتي :

1.2 منافسة سوق المنتجات (الخدمات) وسوق العمل الإداري: تعد منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) احد الآليات المهمة لحوكمة الشركات. ويؤكد على هذه الأهمية كل من Hess & Impavido، وذلك بقولهم إذا لم تقم الإدارة بواجباتها بالشكل الصحيح (أو إنها غير مؤهلة)، إنها سوف تقشل في منافسة الشركات التي تعمل في نفس حقل الصناعة، وبالتالي تتعرض للإفلاس. إذن إن منافسة سوق المنتجات (أو الخدمات) تهذب سلوك الإدارة، وبخاصة إذا كانت هناك سوق فعالة للعمل الإداري للإدارة العليا، وهذا يعني إن إدارة الشركة إلى حالة الإفلاس سوف يكون له تأثير سيئ على مستقبل المدير وأعضاء مجلس الإدارة، إذ غالبا ما تحدد اختبارات الملائمة للتعيين انه لا يتم إشغال مواقع المسؤولية من أعضاء مجلس إدارة أو مديرين تنفيذيين سبق أن قادوا شركاتهم إلى الإفلاس أو التصفية.

2.2 الاندماجات والاكتمابات : مما لا شك فيه إن الاندماجات والاكتمابات من الأدوات التقليدية لإعادة الهيكلة في قطاع الشركات في أنحاء العالم. ويشير كل من John & Kedia إلى وجود العديد من الأدبيات والأدلة التي تدعم وجهة النظر التي ترى إن الاكتماب آلية مهمة من آليات الحوكمة (في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال)، وبدونه لا يمكن السيطرة على سلوك الإدارة بشكل فعال، حيث غالبا ما يتم الاستغناء عن خدمات الإدارات ذات الأداء المنخفض عندما تحصل عملية الاكتماب أو الاندماج.

3.2 التدقيق الخارجي: يؤدي المدقق الخارجي دورا مهما في المساعدة على تحسين نوعية الكشوفات المالية، ولتحقيق ذلك ينبغي عليه مناقشة لجنة التدقيق في نوعية تلك الكشوفات، وليس مقبوليتها فقط. ومع تزايد التركيز على دور مجالس الإدارة، وعلى وجه الخصوص لجنة التدقيق في اختيار المدقق الخارجي والاستمرار في تكليفه، يرى Abbot & Parker إن لجان التدقيق المستقلة والنشطة سوف تطلب تدقيقا ذا نوعية عالية، وبالتالي اختيار المدققين الأكفاء والمتخصصين في حقل الصناعة الذي تعمل فيه الشركة .

يمثل التدقيق الخارجي حجر الزاوية لحوكمة جيدة للشركات المملوكة للدولة، إذ يساعد المدققون الخارجيون هذه الشركات على تحقيق المساءلة والنزاهة وتحسين العمليات فيها، ويغرسون الثقة بين أصحاب المصالح والمواطنين بشكل عام. ويؤكد معهد المدققين الداخليين في الولايات المتحدة الأمريكية (IIA) على إن دور التدقيق الخارجي يعزز مسؤوليات الحوكمة في الإشراف، التبصر والحكمة.

ينصب الإشراف على التحقق مما إذا كانت الشركات المملوكة للدولة تعمل ما هو مفروض أن تعمله ويفيد في اكتشاف ومنع الفساد الإداري والمالي، أما التبصر فإنه يساعد متخذي القرارات، وذلك بتزويدهم بتقويم مستقل للبرامج والسياسات، العمليات والنتائج. وأخيرا تحدد الحكمة الاتجاهات والتحديات التي تواجهها الشركة. ولإنجاز كل دور من هذه الأدوار يستخدم المدققون الخارجيون التدقيق المالي، وتدقيق الأداء، والتحقق والخدمات الاستشارية .

4.2. التشريع والقوانين: غالبا ما تشكل وتؤثر هذه الآليات على التفاعلات التي تجري بين الفاعلين الذين يشتركون بشكل مباشر في عملية الحوكمة. لقد أثرت بعض التشريعات على الفاعلين الأساسيين في عملية الحوكمة، ليس فيما يتصل بدورهم ووظيفتهم في هذه العملية، بل على كيفية تفاعلهم مع بعضهم.

5.2. آليات حوكمة خارجية أخرى: هناك آليات حوكمة خارجية أخرى فضلا عن ما تقدم ذكره، تؤثر على فاعلية الحوكمة بطرق هامة ومكاملة للآليات الأخرى في حماية مصالح أصحاب المصالح في الشركة تتضمن (ولكن لا تقتصر على) المنظمين، المحللين الماليين وبعض المنظمات الدولية.

فعلى سبيل المثال تمارس منظمة الشفافية العالمية ضغوطا هائلة على الحكومات والدول، من اجل محاربة الفساد المالي والإداري، وتضغط منظمة التجارة العالمية من اجل تحسين النظم المالية والمحاسبية، وفي قطاع البنوك، تمارس لجنة بازل ضغطا من اجل ممارسة الحوكمة فيها.

خلاصة الفصل:

تعد حوكمة الشركات موضوعا حيويا في مجال إدارة الأعمال والاقتصاد، حيث تتعلق بالعمليات التي تضمن الإشراف الفعال والإدارة السليمة للمؤسسة، إذ تعمل حوكمة الشركات على تحقيق التوازن بين مصالح جميع أصحاب المصلحة المختلفين، مثل المساهمين والمديرين التنفيذيين والموظفين والعملاء والمجتمع بصفة عام. تهدف حوكمة الشركات من خلال مبادئها المتمثلة في: الإفصاح والشفافية، المعاملة المتساوية للمساهمين وضمان حقوقهم، ضمان دور أصحاب المصلحة وكذلك المسؤولية أمام مجالس الإدارة، إلى كبح مخالفات الإدارية وتقليل المخاطر وإلى إظهار الشفافية، المساءلة، العدالة، المساواة داخل المؤسسة، وهذا ما يؤثر بشكل كبير على تعزيز الثقة والاستقرار في سوق الأعمال وجذب الاستثمارات وبناء سمعة قوية في السوق المؤسسة، وهذا ما يضمن لها البقاء والاستمرارية والنمو.

الفصل الثالث:

التشخيص الاستراتيجي



تمهيد:

تواجه المؤسسات الاقتصادية تحديات كثيرة، نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، ولكي تستطيع التأقلم والتحكم بهذه المتغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكذلك فهم بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك بما يسمح لها بالمحافظة على مركزها التنافسي وتحسينه بالنسبة للمنافسين أو بالنسبة لما كانت عليه في الماضي. لذلك عليها اللجوء إلى تطبيق أسلوب التشخيص الاستراتيجي والذي يعد أحد مكونات الإدارة الاستراتيجية. لذلك سنتطرق في الفصل الثالث الى النقاط التالية:

المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي.

المبحث الثاني: تشخيص البيئة الداخلية.

المبحث الثالث: تشخيص البيئة الخارجية.

المبحث الرابع: نماذج التشخيص.

المبحث الأول: عموميات حول التشخيص الاستراتيجي:

يعتبر التشخيص الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية في إدارة المؤسسات الناجحة في عصرنا الحالي المتغير والتنافسي، حيث يهدف إلى فهم شامل للمؤسسة وتحليل وتقييم وضعيتها الحالية، بما في ذلك العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أدائها وتنافسيتها.

المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التشخيص:

امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي، وعرف تطورا هاما مع بداية الأزمات الاقتصادية التي شهدها العالم.

1. مفهوم التشخيص: يمكن أن نضع ايدينا على جملة من التعاريف، نتطرق الى بعضها على النحو التالي:

1.1. في الحقل الطبي نجد المعنى العام لمصطلح التشخيص موضحا في القاموس كما يلي: "التشخيص هو عملية تحديد للعلّة أو المرض، أو الحالة، انطلاقا من أعراضها الظاهرة" والتشخيص هو عملية تحليل نقدية للوضعية وعناصر العمل من أجل إجراء تقييم لحالة النظام.¹

2.1. أما ²Ph Lorino: فيعرف التشخيص على أنه: القدرة على تحليل وفهم الأداء، كما يرى أن التشخيص هو ربط الأسباب وتحديد لركائز الأداء الأكثر فعالية.³

يعبر عن إجراءات فحص للمؤسسة وذلك بالدراسة التفصيلية للمعلومات لفهم دلالتها ومحاولة تفسير الأسباب والنتائج مما يساعد على التعرف على نقاط القوة والضعف داخليا والفرص والتهديدات خارجيا، ويعود أصل كلمة التشخيص إلى المجال الطبي الذي انتقل إلى الإدارة بنفس المفهوم المستخدم في المجال الأول وهذا ما ذهب إليه كامل حمدي في أن أصله كلمة يونانية "دياغوستكوس sticose-Diago" ويقصد بها الفحص الطبي كونها الأكثر استعمالا في المجال الطبي في التشخيص هو معرفة المرض من أجل العلاج أو لتفادي الخطر وذلك بمعرفة أي إطار قبل استحقاقه واستخدامه في مجال الإدارة وأصبح الأكثر استعمالا وتطور مفهومه في مجال التسيير إذ، عرفه "كامل حمدي" بأنه يهدف في مضمونه إلى تحديد نقاط الضعف والقوة للمؤسسة وذلك من أجل تصحيح نقاط الضعف والقوة واستغلال أحسن لنقاط القوة.

¹ Christian Tahon, Abdennebi Talbi, Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration, APII - JESA. Volume36 – n° 8/2002, p 21.

² Philippe Lorino هو دكتور في علوم الإدارة ، وأستاذ وباحث في ESSEC

³ Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, édition ECONOMICA, paris, France, 1999 p:10,11.

أما ¹ Druker Peter فيرى أنه يتمثل في معرفة قوة وضعف أربع موارد أساسية في المؤسسة تتمثل في الموارد البشرية، التقنية والتجارية، والموارد المالية مهما كان هدف التشخيص، نرى أن Peter قد حدد مفهوم التشخيص في تحليل البيئة الداخلية مركزا على مواردها مهما كان الهدف من القيام بعملية التشخيص، كما ان هناك من الكتاب يرون أنه أداة اتصال هامة في المؤسسة للربط بينها وبين محيطها وذلك بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوقوف على نقاط الضعف والقوة داخليا وتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها مع بيئتها وهذا ما ذهب اليه ² Conson Pierre في كونه أداة مهمة في اتصال المؤسسة مع محيطها وليس فقط ماليا ولكن صناعيا وتجاريا، فهي تهدف إلى تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لخدمة ودعم التقدير المستقبلي³.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن عملية التشخيص هي عملية فحص شامل حول وضعية المؤسسة الحالية، من خلال بيئتها الداخلية والخارجية، من أجل تحديد نقاط القوة واستغلالها ونقاط الضعف ومعالجتها، وتحديد الفرص واستغلالها والتنبؤ بالتهديدات وتجنبها، وهذا لاختيار الاستراتيجية المناسبة.

2. أنواع التشخيص: هناك عدة أنواع من تشخيص نذكر فيما يلي:⁴

1.2. التشخيص الشامل: هو تشخيص عام، يشمل المؤسسة ككل أي انه يشمل التشخيص الوظيفي، المالي، والاستراتيجي... الخ، ولا يهدف لإجراء تحليل جزئي، بل يسعى للحصول على رؤية شاملة لوضعية المؤسسة ككل.

2.2. التشخيص المالي: يعمل على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة من خلال الربحية والسيولة ويعد النوع الأكثر ممارسة من طرف المؤسسات والبنوك المالية.

¹ بيتر فردناند دراكر، كاتب اقتصادي أميركي، يعد الأب الروحي للإدارة، قام بتأليف أكثر من 40 كتابا من أعظم المؤلفات في مجالات السياسة والاقتصاد والإدارة.

² تتميز مسيرة بيير كونسو المهنية بمهنة مزدوجة: الحياة العملية والتدريس، ممول، ثم مدير أعمال، كان أستاذا في جامعة باريس، وعدة جامعات أخرى، وهو رئيس مركز المراقبة الاقتصادية لغرفة التجارة والصناعة بباريس، له عدة كتب من بينها:

أوراق التحليل المالي والتشخيص المالي – Fiches d'Analyse Financière & Diagnostic Financier

³ قرية محمد، التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، جامعة الأغواط، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1، ص 202.

⁴ محمد السايح الزغودي، محاولة تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية خلال الفترة 2016-2017، أطروحة دكتوراه، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم علوم التسيير، 2017-2018، ص 15.

3.2. التشخيص الوظيفي: وهو العمل على فحص وظيفة أو وظائف معينة للمؤسسة (تجارية، مالية، تقنية...)، يتم عادة بطلب من الإدارة عند ملاحظة قصور أو ضعف في الأداء بهدف استخلاص الاختلافات الوظيفية المتوقعة لنقاط القوة والضعف للمؤسسة، لإعادة النظر في الاستراتيجية لهذه الوظيفة وتنظيمها.

4.2. تشخيص النوعية: ويسمى تشخيص الجودة، يتم عن طريقه الفحص الدقيق لتقييم نقاط القوة والضعف في مجال الجودة والأسباب الخاصة بتلك العيوب ومن ثم تقديم مقترحات للحد منها.

5.2. تشخيص نظام المعلومات: يهدف هذا التشخيص إلى مراجعة المعلومات الكمية والنوعية التي يتم تجهيزها من طرف المؤسسة، ويتم عادة التركيز على وظائف نظام معالجة الكمبيوتر، واقتراح نظام معالجة أكثر فعالية وكفاءة.

6.2. تشخيص تقييم العلاقات: تقوم المؤسسة بتشخيص وتقييم مختلف الشركاء الاجتماعيين من خلال تشخيص "المسؤولية الاجتماعية"، والمتمثل في المجتمع المدني، ومعرفة الجودة، والمعلومات الاقتصادية والمالية.

7.2. التشخيص الاجتماعي: يتمثل في تشخيص العلاقات الاجتماعية للمؤسسة، والغرض منه تفحص الموارد البشرية من خلال التركيز على الصراعات والتوترات والمفاوضات، والنقابات الممثلة للعمال.

8.2. التشخيص الاستراتيجي: وهو تشخيص يمس القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم التشخيص بطلب من الإدارة العليا للمؤسسة للتحقق من /أو تعديل الخيارات الاستراتيجية، وهو يؤثر على المؤسسة بأكملها وعادة مثل هذا النوع يركز على الأعمال التجارية، وتحديدًا المتعلقة بالمنتجات والأسواق.

3. أهمية التشخيص: له أهمية بالغة في حياة المؤسسة إذ يعتبر أداة تسييرية تسمح باتخاذ قرارات وبناء سياسات مستقبلية وقد تكون هذه القرارات والأهداف استراتيجية في حياتها، فالنتائج التي تبرز عن التشخيص بعد عملية الدراسة والتحليل توضح مختلف النقائص والإيجابيات التي تكون نقطة انطلاق في عملية التقييم، إذ نلاحظ أن له أهمية بالغة في المؤسسة من أجل تصحيح مسارها كما أنه يقدم توضيحات على السياسة العامة المتبعة في المؤسسة وهذا ما يؤكد كل من Conson Pierre و Druker Peter في مفهوم التشخيص الذي سبق ذكره، في مفاهيم التشخيص كما أكدته كامل حمدي في المفهوم الذي قدمه والمتمثل في أن عملية التشخيص لا تتوقف عند اكتشاف نقاط القوة والضعف، بل البحث عن أصل الأسباب وتحليلها وتقديم الحلول والإجراءات التي تحد من الصعوبات ونقاط الضعف.¹

¹ Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995, p10.

4. **أهداف التشخيص:** تبحث العديد من المؤسسات ذات المستوى التسييري العالي، عن أدوات تمكنها من رقابة استراتيجية شبه دائمة، تجنبها المفاجئات وتمحنها إمكانية تحسين القيادة والقدرة على التصرف بسرعة، حيث تسير عملية التشخيص الاستراتيجي في هذه المؤسسات عبر الأهداف لا الأزمات فهي عملية دائمة وليست عرضية، ما يترجم بمراجعة دورية منتظمة، وعلى عكس هذه الوضعية فإن التشخيص الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، لا يكون إلا عرضياً، لتعرض المؤسسة لصعوبات وأزمات أو حالات إفلاس، وفي هذه الحالة تختلف طبيعة التشخيص فيها عن الحالات العادية، إذ يكون دورياً فهو يغطي مجالاً زمنياً أوسع، كما يقتضي هيكلًا مختلفًا ومعلومات سابقة، إن التشخيص الاستراتيجي يكون مختلفًا لأن أهدافه مختلفة عم المراجعة الدورية العادية للتشخيص.

كما يمكن أن تختلف طبيعة أهداف المؤسسة من حيث غايات التشخيص، فإذا كان هدف تسييري للمؤسسة، حيث يبحث التشخيص في هذه الحالة في تطور أنشطة المؤسسة، والنظر في توجهاتها الحالية والممكنة، أو يمكن أن يكون هدف يهتم فيه طرف خارجي بضم أو شراء مؤسسة أخرى، فيهتم بالقيمة الحقيقية لأصول المؤسسة، وبدرجة تشتت رأس المال، أو كأن يهتم البنك بدراسة إمكانية منح قرض فيركز على هيكله الميزانية، القدرة على التمويل الذاتي، كفاءة المجموعة المسيرة،... الخ.

وتختلف أساليب وطرق التشخيص باختلاف الأهداف المبتغاة.¹

5. **خطوات التشخيص:** يمكن تلخيص خطوات التشخيص كما يلي:²

- تحديد المشكلة الأساسية بشكل واضح ومكتوب.
- معرفة أسباب المشكلة والمقدمات التي أدت إلى ظهورها بالإضافة إلى أعراضها.
- تحديد الأعراض المتعلقة بالمشكل والنتائج المرتبطة بعدم حل ذلك المشكل.
- التعرف على حدود المشكلة وصعوباتها ومدى تكرارها واستمراريتها.
- حصر مجال المشكلة (المؤسسة ككل والأقسام والجماعات أم الأفراد).
- تتبع ارتباط المشكلة بمشاكل جانبية أخرى موجودة بالمؤسسة.

¹ بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2004-2005، ص 82-83.

² أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر، ص 223.

المطلب الثاني: مفاهيم عامة حول التشخيص الاستراتيجي:

سننظر في هذا المطلب إلى مفاهيم التشخيص الاستراتيجي: خصائص، أهمية، مسلمات، أغراض، مستويات ومجالاته.

1. تعريف التشخيص الاستراتيجي: لقد تعددت التعاريف حول التشخيص الاستراتيجي :

1.1. لقد عرفه Alain Charles Martinet¹ كما يلي: " التشخيص الاستراتيجي هو عرض مؤقت مقبول ظرفيا، للقائمين عليه، ناتج عن عملية تحليلهم ودراساتهم للمؤسسة، بهدف تصويرهم لبنيتها ومن ثم تقييمهم لمختلف أنشطتها السابقة والحالية".² كما عرف أيضا على أنه: "الآلية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الأوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على السؤال :
"أين نحن الآن؟"³.

2.1. أما Christian Paquay فيحدد مفهوم التشخيص الاستراتيجي عبر الاجابة على الأسئلة المحورية التالية:⁴

- ما الأنشطة التي تضلع فيها المؤسسة؟
- ما هي طموحات المؤسسة؟
- ما هي متطلبات السوق والمنافسة القائمة؟

ومما سبق ذكره يمكن استنتاج التعريف التالي: التشخيص الاستراتيجي هو تشخيص يمس القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم التشخيص بطلب من الإدارة العليا للمؤسسة للتحقق من / أو تعديل الخيارات الاستراتيجية، وهو يؤثر على المؤسسة بأكملها وعادة مثل هذا النوع يركز على الأعمال التجارية.

¹ ألان تشارلز مارتينييه أستاذ فخري في جامعة الادارة بليون IAE، تعددت اهتماماته بين الادارة، الحوكمة، نظرية الاستراتيجية، له عدة كتب، نذكر منها التشخيص الاستراتيجي، وآخر كتبه والذي سيتم اصداره في 2023/07 تحت عنوان:

Lexique de Gestion Et De Managementt ، معجم التسيير والادارة

² Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999, p 80, 81.

³ خالد محمد بني حمدان وآخرون، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 92.

⁴ Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005, p 2.

2. خصائص التشخيص الاستراتيجي: يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الاستراتيجي الخصائص التالية¹:

- أن تكون عملية التشخيص شاملة وملمة بكل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- أن تكون عملية التشخيص مرنة.
- تعتمد على مشاركة جميع إطارات المؤسسة كل حسب تخصصه.
- تكون ممنهجة وتستخدم الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف.

- التمتع باليقظة الاستراتيجية من أجل ضمان استكشاف الفرص والمخاطر في الوقت المناسب.

3. أهمية التشخيص الاستراتيجي: يعتبر التشخيص الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة. وعملية التشخيص الاستراتيجي تحض بأهمية بالغة عند تقييم المؤسسة نظرا لأنه يؤدي إلى تحقيق ما يلي²:

- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة، وبالنظر إلى إمكانيات خيارات وموارد هذه الأخيرة تتم المفاضلة بين الفرص التي يمكن استغلالها وأي الفرص يمكن استبعادها.
- يساعد التشخيص الاستراتيجي على تخصيص الموارد المتاحة وتحديد طرق استخدامها.
- تحديد ما يسمى بالقدرة المميزة للمؤسسة والتي تعرف على أنها القدرات والموارد التي تمتلكها المؤسسة والعمليات التنفيذية المستخدمة في توظيف تلك القدرات والإمكانيات لإنجاز الهدف.
- يعد التشخيص الاستراتيجي ضرورة ملحة، نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم التشخيص الاستراتيجي.
- الهدف الرئيسي من التشخيص الاستراتيجي هو معرفة أربع مفاهيم رئيسية: نقاط قوة والضعف الداخلية، الفرص والتهديدات الخارجية، وهذا التشخيص بيئي على دراسة المؤسسة من جوهرها والمحيط الذي هو حولها.

¹ بوكساني رشيد، محاضرات حول تشخيص المؤسسة، اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2021-2022، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، ص1.

² عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر، خلال الفترة 2000-2010، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 27، 28 أبريل 2011، ص2.

- يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، ومدى الاستفادة من اتجاهات هذه العوامل، وبدرجة تأثير كل منهما، حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد الأهداف التي يجب تحقيقها، وبيان الموارد المتاحة ونطاق السوق المرتقب، وأنماط القيم والعادات والتقاليد السائدة.
- سعي الكثير من المؤسسات إلى التأقلم مع عوامل بيئتها المتغيرة وجعلها تؤثر بشكل إيجابي على هذه البيئة، وبالتالي القيام بدور فعال تجاه نمو وتطور الاقتصاد الوطني.

4. أغراض التشخيص الاستراتيجي: ينبغي أن يكون غرض المديرين من التشخيص هو تشخيص بيئات مؤسسية متعددة، والتي تؤدي المؤسسة عملياتها فيها وتتطلب فهم المهام الأساسية للقيام بالتشخيص وبالتالي فالغرض من التشخيص الاستراتيجي هو تأمين ما ينبغي القيام به للمحافظة على الانتظام، وكذلك لتمكينها من رؤية أية مشكلات كما تبدو. إضافة إلى الأخذ بالمعطيات ذات الأهمية مع غرض التقدير والتقييم والمناقشة. وأكد آخرون أن الغرض من تحليل المنافسة الخارجية للمؤسسة هو تحديد الفرص والتهديدات، وتحليل بيئة عمليات المؤسسة الداخلية هو تحديد جوانب تمكن المؤسسة وضعفها، ومن ثم انتقاء استراتيجيات بناؤها قائم على أساس جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة الفرص الخارجية واحاطة التهديدات الخارجية، وهذا يشكل جوهر جوانب القوة وتصحيح الضعف لبلوغ ميزة الفرصة مهمة التشخيص، فالغرض من التشخيص الاستراتيجي هو تكوين فكرة عن التأثيرات التي تلعب دورا حرجا في حياة المؤسسة عامة، والاختيار الاستراتيجي خاصة، ولخص آخرون مبررات التشخيص بقولهم، أن المديرين يقومون بانتظام بتحليل البيئة وتشخيصها، لامتلاك عواملها تأثيرات أولية في تغيير الاستراتيجية مع مراعاة تغيرات البيئة الإيجابية منها والسلبية.¹

5. مسلمات التشخيص الاستراتيجي: ينطلق التشخيص الاستراتيجي من مسلمة بديهية مرادها أن الفرد في حالة العمل لا يمكن تحديد سلوكه كلية ولا أن نتحكم فيه أو أن نتنبأ به، ونظرا لهذا التعقيد والتشابك الواقع في مجال تدبير المؤسسة فإن الهدف من ذلك هو المسلمات الأساسية التي تعبر عن الركائز القاعدية للتحليل الاستراتيجي التي يمكن أن نتناولها كما يأتي²:

¹ حياة حمايزية، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية -دراسة حالة BATICIM، مذكرة لنيل ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014، ص 16.

² عبد القادر خريش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزيي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الأول+الثاني، 2011، ص578.

- **اختيار الأهداف:** لكل فرد أهدافه وأغراضه الخاصة التي تتعارض حتما مع أهداف التنظيم، إلا أن سير هذه المؤسسة يعتمد أساسا ويتوقف على سير فاعليها المتميزين بين بعضهم بعضا، فكل فاعل له سماته وطبائعه وأغراضه، ولتحقيق كل هذا فإنه يصمم استراتيجية خاصة به تسمح له بتجسيد غايته وتلبية مطالبه.
- **الحرية النسبية للفاعلين:** يحتفظ كل فاعل في التنظيم بإمكانية تدخل مستقلة ويستعملها بصفة متباينة، ولا يمكن فهم سيرورة التنظيم دون التركيز على الحقيقة النسبية لحرية الفاعل.
- **العقلانية المحدودة :** وحتى يتمتع بها الفاعل عليه أن يتوفر على جميع المعلومات في البداية، وهذا لا يكون في جميع الحالات، فالاختيار العقلاني يمارس في شكل رسم مبسط ومقرب من الوضعية الواقعية لذلك تنتم الاستراتيجيات دوما بالعقلانية المحدودة في مناورات السلطة.
- **البناء:** كان تدبير المؤسسة فيما سبق يعتمد على إيجاد حلول لمشاكل تقع فيها، ربما استلزم ابتداع حلول فورية قصد ضمان استمرار العملية الإنتاجية، مما جعل تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإجابات للعقبات الداخلية والخارجية للتنظيم، ناهيك عن فجائية البيئة ومصادفتها له ولهذا كان التنظيم بناء لتأثير القيود الخارجية، فهو بناء إنساني أو جماعة إنسانية مهيكلة تظم أعضاء يطورون استراتيجيات خاصة يهيكلونها في نظام علاقات متأثرة بضغوطات التغيير للمحيط الدائم التغير.

المطلب الثالث: مجالات ومستويات التشخيص الاستراتيجي:

تطورت مجالات التشخيص الاستراتيجي وتنوعت من كاتب إلى آخر ومن سنة لأخرى، ويرتكز على مستويين أساسيين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي.

1. مجالات التشخيص الاستراتيجي:

نستعرض مجالات التشخيص الاستراتيجي من وجهة نظر عينة من كتاب الإدارة الاستراتيجية¹:

جدول رقم 01.03: مجالات التشخيص الاستراتيجي:

الكاتب/ السنة	مجالات التشخيص الاستراتيجي
Jauch et Glueck /1988	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل البيئة العامة ▪ تحليل البيئة الصناعية والبيئة الدولية ▪ تحليل العوامل الداخلية.

¹ نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الأولى، عمان، ص 114.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل البيئة. ▪ تحليل الاستعدادات الداخلية. 	Al montanari et/1999
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل عوامل مؤسسية داخلية. ▪ تحليل معطيات الصناعة. ▪ تحليل البيئة الخارجية الحالية. ▪ تحليل البيئة الخارجية المستقبلية. 	Megginson et al/ 1992
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل البيئة. ▪ تحليل الموارد والاستعدادات الاستراتيجية. ▪ تحليل الثقافة المؤسسية. ▪ تحليل توقعات المساهمين. 	Johnson et Scholes /1993
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تقييم عوامل البيئة. ▪ تقييم عوامل منظميه. ▪ تحليل المنافسة. 	Bartel et Martin /1994
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل البيئة العامة. ▪ تحليل البيئة الداخلية. ▪ تحليل بيئة العمليات. 	Cerlo et Peter /1995
<ul style="list-style-type: none"> ▪ تحليل خصائص المؤسسة الداخلية(أوجهها). ▪ تحليل أوجه البيئة الخارجية(خصائصها). 	Morden /1996

المصدر: نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010، الطبعة الأولى، عمان، ص 117-118.

ومما سبق نستنتج أن معظم الكتاب اتفقوا على أن مجالات التشخيص تتمثل فيما يلي:

- تحليل البيئة الداخلية.
- تحليل البيئة الخارجية العامة.
- تحليل البيئة الخارجية الخاصة.

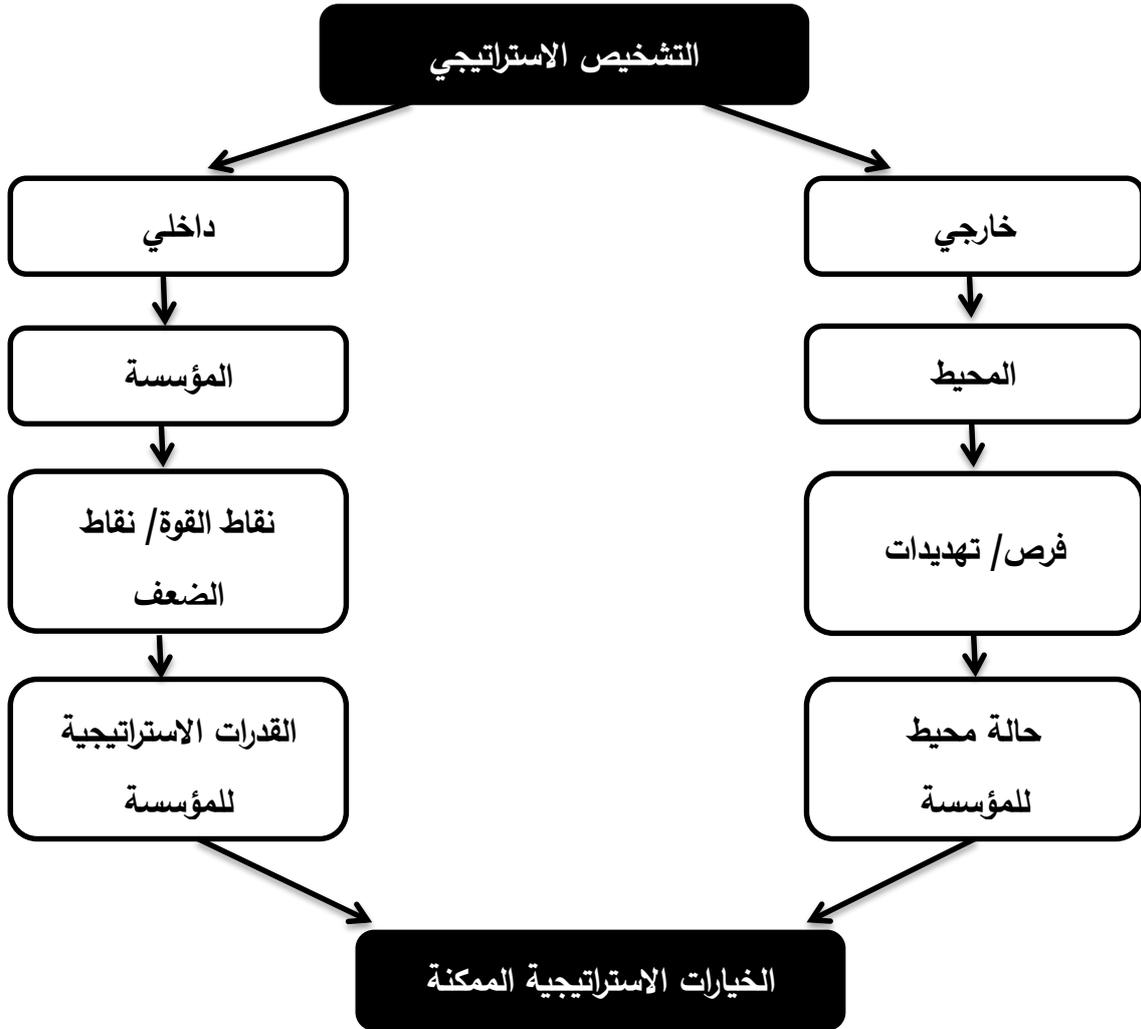
2. مستويات التشخيص الاستراتيجي: يركز التشخيص الاستراتيجي على مدخلين متكاملين هما: التشخيص

الداخلي والتشخيص الخارجي لمحيطها، وهذا يرجع هذا التحليل لتصور المؤسسة بأنه نظام مفتوح على المحيط،

وهذا لا يعني أن التشخيصين مستقلين بل يقودنا إلى التفكير أنهما طرفين مرتبطين جدا من الناحية

الاستراتيجية، فالتشخيص الداخلي لمؤسسة ليس له معنى إذ كان بمعزل عن المؤسسة كما لا نستطيع القيام بتشخيص خارجي لمحيط المؤسسة دون توفر معلومات حول التشخيص الداخلي لها.¹ وفي الشكل الموالي وصف لهذه العناصر:

الشكل رقم 01.03: عناصر التشخيص الاستراتيجي:



المصدر: Jean – pierre Helfert et autre Management stratégie et Organisation, 3ème édition : vuibert ,France2000, p 55

¹ سارة زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013، ص20.

2.1. التشخيص الداخلي: ويقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذلك الكفاءات التي تتوفر عليها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدى لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي لتوجيه مثالي وفق الشروط التنافسية، وتعرف نواحي القوة والضعف كما يلي:¹

1.2.1. نواحي القوة: هو مورد أو مهارة أي ميزة أخرى قد تمتلكها المؤسسة في مواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدماتها أو تعتمدها.

2.2.1. نواحي الضعف: مجال الضعف هو قيد أو قصور في الموارد أو المهارات أو القدرات والذي قد يحد من الأداء الفعال للمنظمة بشكل مؤثر، ومن أمثلة مجالات الضعف الموارد المالية والتكنولوجية والتسهيلات والقدرات الإدارية والتسويقية، والصورة الذهنية لمنتجات المنظمة.....الخ.

2.2. التشخيص الخارجي: يعرف التشخيص بأنه عملية استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية والاجتماعية، في محيط المؤسسة ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها إلى عناصر أو أجزاء فرعية وفهم علاقات التأثير والتأقلم فيما بينهما من جهة، وبين مؤسسة الأعمال من جهة أخرى²، وتعرف الفرص والتهديدات كما يلي:

1.2.2. الفرص: الفرصة هي موقف مفضل أو مرغوب في بيئة المنظمة، وتعتبر اتجاهات التغير في البيئة الخارجية التي تتمخض عن اكتشاف احتياجات غير مشبعة للعملاء أو التغيرات في البيئة التشريعية أو القانونية أو تحسين العلاقات مع الموردين مصادر جديدة للفرص.

2.2.2. التهديدات أو المخاطر: في المقابل، فإن التهديدات يمثل اتجاها غير مرغوب أو موقفا غير مفضل في بيئة المنظمة الخارجية، وقد تتمثل مصدر التهديدات في دخول منافسين جدد للسوق، انخفاض معدلات نمو الطلب، زيادة القوة التساومية للمشتريين، التغيرات التكنولوجية،.....الخ.³

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003/2002، ص 219 220.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 65.

³ ثابت عبد الرحمان ادريس، نفس المرجع السابق الذكر، ص 219.

المبحث الثاني: تشخيص البيئة الداخلية:

تشخيص البيئة الداخلية يشير إلى عملية تحليل وتقييم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء وفعالية المؤسسة من الداخل. يهدف التشخيص إلى فهم نقاط القوى والضعف الداخلية للمؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين أو التركيز عليها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الداخلية وعناصرها:

البيئة الداخلية للمؤسسة تشير إلى العوامل والعناصر التي تؤثر على عمل المؤسسة من الداخل، إن فهم وتحليل البيئة الداخلية يساعد في تحديد العوامل التي تؤثر في أداء ونجاح المؤسسة.

1. مفهوم البيئة الداخلية: البيئة الداخلية تتمثل بمجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية.¹

وترتبط هذه الأخيرة ارتباطاً مباشراً بأنشطة الأداء داخل المؤسسة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب ميليز Milles ، وأحياناً بالبيئة العملية حسب مايكل بورتر² Michael Porter، وأحياناً أخرى ببيئة العمل حسب تومبسون، وترتبط هذه البيئة ارتباطاً عضوياً بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المؤسسة، وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها المؤسسة والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج.³

2. عناصر البيئة الداخلية:

تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليلها إلى جزئياتها مع توفر نظام من المعايير والمؤشرات الرقابية لمختلف البرامج الخاصة بالأنشطة بحيث إن الفهم الجيد للبيئة الداخلية للمؤسسة يسمح بمعرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها هذه المؤسسة تقديم وتحقيق الأداء العالي والنجاح.

وتحظى التنظيمات كافة بخمسة أنواع من المهارات والموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق أهدافها وغاياتها، وهي كالتالي:⁴

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013، ص 159.

² مايكل يوجين بورتر، بروفيسور بجامعة هارفرد للأعمال، هو أحد القادة النافذين في مجال باستراتيجية الشركات، أعماله معترف بها في العديد من الحكومات، الشركات الكبرى والدوائر الأكاديمية عالمياً، ألف أكثر من 18 كتاب وعدة مقالات.

³ هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق ، الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010، ص 1.

⁴ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 159.

- **الموارد المالية:** كالتدفق النقدي، والطاقة الائتمانية، ومدى توفر رأس المال المملوك تحت الطلب.
- **الموارد الطبيعية:** كالمباني الإدارية، ومصانع الإنتاج، المعدات، المعارض، المخازن والمخزون، وتسهيلات الخدمة والتوزيع.
- **الموارد البشرية:** كالعلماء، والمهندسين ومشرفي الإنتاج، وفريق البيع وخبراء التحليل المالي.
- **الموارد التنظيمية:** كنظم الرقابة على الجودة، ونظم الإدارة، والنماذج المالية.
- **الإمكانات التكنولوجية:** كتصنيع المنتجات.

المطلب الثاني: مكونات البيئة الداخلية:

يمكن إجمالاً أن نحصر مكونات البيئة الداخلية للمؤسسة في الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة.

1. الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية هي عبارة عن منظومة من القيم والتقاليد والقواعد التي يشترك فيها أعضاء التنظيم، حيث أن لكل منظمة أعمال ثقافة خاصة تعبر عن شخصيتها، والثقافة التنظيمية لا توجد من فراغ وإنما تظهر أولاً في أفراد التنظيم، ولأن الأفراد هم بالدرجة الأولى جزء من النسيج الاجتماعي والثقافي الذي تتواجد فيه المنظمة، لذلك فإن هؤلاء الأفراد يجلبون معهم قيمهم وتقاليدهم وعاداتهم التي تساهم في التأثير بالثقافة التنظيمية كما تؤثر في الطرق التي يعمل هؤلاء الأفراد الأشياء.¹

يشتمل محتوى الثقافة التنظيمية من ثلاثة مصادر:

- **الأول:** تأثير بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص فمثلاً الشركات التي تعمل في الصناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع مثل صناعة الكمبيوتر أو الالكترونيات تمتلك ثقافة تنظيمية تركز على قيم الابداع التكنولوجي.
- **الثاني:** تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معيناً من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، هذه الافتراضات تستند في معظم الأحيان على التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد.
- **الثالث:** هو التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة وما يحملون من خبرة في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

من المهم أن يأخذ صانعو الاستراتيجية بنظر الاعتبار ضرورة ربط الثقافة التنظيمية برسالة أهداف واستراتيجية المؤسسة، والعمل القيمة العليا أو الفكرة المحورية التي تتأسس عليها الثقافة التنظيمية، فمثلاً القيم العليا لشركة IBM هو خدمة المستهلك، ولشركة فورد النوعية أولاً.

¹ محمد فخري راضي، الإدارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص 101.

2. الهيكل التنظيمي: يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية للمؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية، ونستطيع القول بأنه يمكن تصميم أجزاء أو مكونات الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة، فالهيكل التنظيمي هو محصلة تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة ويستطيع أي مدير أن يختار الهيكل التنظيمي المناسب من بين بدائل كثيرة ومتنوعة. وليس هناك هيكل مثالي صالح للتطبيق لأية مؤسسة لأنه يعتمد على أهدافها وطبيعتها عملها وظروفها البيئية وقد بينت تجارب ودراسات ميدانية أن هناك العديد من العوامل التي من شأنها أن تؤثر في اختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب وذلك حسب 1988 ومن أهم هذه العوامل هي: استراتيجية المؤسسة وحجمها ودورة حياتها، ومدى تركيز مكان عملها ودرجة تخصص اللازمة لها والقدرات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والظروف البيئية التي تعمل بها والثقافة السائدة في المؤسسة، فالمؤسسة التي تسود فيها الثقافة الأوتوقراطية مثلا يصعب فيها تعويض الصلاحيات وهذا يعني نطاقا أضيق للإشراف، وزيادة في عدد المستويات الإدارية والاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات، كما أن التنسيق الأفقي بين الوحدات الإدارية يصبح أكثر صعوبة مما يتطلب جهودا إضافية للتنسيق، ويقل تبادل المعلومات بين المستويات والوحدات الإدارية، أما المؤسسة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فنجد فيها تعويضا أوسع، ومشاركة فاعلة للعاملين في اتخاذ القرارات وطرق اتصال أكثر تنوعا، مما يسمح بتبادل المعلومات وبسرعة وانفتاح أكبر على البيئة الخارجية للمؤسسة ومرونة عالية في الاستجابة لاحتياجات المتغيرة¹.

3. الموارد: إن صياغة الاستراتيجية وتثبيت رسالتها وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ يتطلب أن تحصل المؤسسة على مواردها، وتشمل الموارد المالية، الموارد الطبيعية، والموارد الطبيعية، والقدرات التكنولوجية، هذه الموارد لا بد من توفرها، كي تساهم في تنشيط، وتفعيل طاقات المؤسسة، وإمكانات نجاحها، واستمرار بقائها في السوق، وإنجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المؤسسة، وسرد ديناميكياتها وحيويتها، إنها الغذاء الفاعل لاستمراريتها².

لدينا الموارد التنظيمية وهي: أنظمة وعمليات أية مؤسسة وتشمل الاستراتيجيات والهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، وإدارة الموارد، والمشتريات والإنتاج والمالية، والبحث والتطوير ونظم المعلومات، والتسويق أنظمة

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، كتاب الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 192 .

² قاستل منى، استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020-2021، ص 30.

الرقابة، لهذا فإن مفهوم الموارد التنظيمية يعد إطارا شموليا ومتكاملا للموارد التي تمتلكها المؤسسة أو التي تحتاجها لإنجاز أهدافها، ورسالتها في السوق وفي المجتمع ولذلك فمفهوم الموارد التنظيمية أوسع وأشمل من مفهوم الموارد المادية، والذي يشمل على المعدات ووسائل المصنع والموقع الجغرافي، والمواد الأولية، وشبكة التوزيع والتكنولوجية.

فالموارد التنظيمية تظم الموارد المالية بالإضافة إلى المواد الأخرى غير المادية لكن السؤال المهم هنا، كيف نثمن، نقيم، ونزن، الموارد التنظيمية في إطار الموارد المتاحة حاليا ومستقبلا.

وتصنف موارد المؤسسة الى موارد ملموسة وغير ملموسة وموارد بشرية كما هو مبين في الشكل الموالي:

جدول رقم 02.03: موارد المؤسسة

موارد المؤسسة		
بشرية	غير ملموسة	ملموسة
المهارات	التكنولوجيا	مالية
المعارف	الشهرة	مادية
إمكانيات الاتصال والتعاون	الثقافة	
التحفيز	المعرفة	

المصدر: قاستل منى، استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في

الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020-2021، ص30.

يعتبر فحص الموارد من قبل المؤسسة وتحليلها أمرا ذو أهمية كبيرة لذلك يأتي هذا التحليل شاملا لمجمل الموارد وفي مختلف أقسام المؤسسة كإدارة الإنتاج، والعمليات، وإدارة التسويق، وباقي الأقسام وهذا لتقديرها وعرفة ما عند المؤسسة وما ينقصها، ويكون المورد ذو أهمية اذا توفرت فيه الشروط التالية حسب ما يلي:

- أن يكون المورد ذو قيمة تنافسية للمؤسسة.
- أن يتصف المورد بالندرة، بمعنى صعوبة تحصل المنافسين عليه، مثال احتكار تكنولوجيا ما.
- مورد غير قابل للتقليد من قبل المنافسين أو ذو تكلفة عالية.
- أن يكون للمؤسسة القدرة على استغلال الموارد.

المطلب الثالث: أهمية دراسة البيئة الداخلية:

تتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة، والتعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المماثلة أو التي تعمل في نفس النشاط، وبيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرائق تدعيمها مستقبلا، بما يؤدي إلى زيادة قدراتها في استغلال

الفرص أو مواجهة المخاطر، واستكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية وذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية، وتحقيق الترابط بين نقاط القوة والضعف (نتاج التحليل الداخلي من جانب ومجالات الفرص والمخاطر ناتج التحليل الخارجي) من جانب آخر، بما يساعد على زيادة فاعلية الاستراتيجيات المختارة. ولأجل مساعدة المؤسسة في التعرف على إمكانياتها وقدراتها الداخلية يمكن تجسيد أهميتها النقاط التالية¹:

- يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج.
- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها، وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة.
- الاستفادة من نقاط القوة لديها.
- معرفة نقاط القوة والضعف التحليل الداخلي وربطها بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر عدد من الفرص.
- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها.
- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم.
- مدى توافر الأفراد العاملين بها وقدراتهم ومهاراتهم الفنية.
- الإمكانية للإدارة العليا بجعل خياراتها الاستراتيجية واقعية وممكنة التنفيذ آخذة في الحسبان الاستثمار والاستعمال الكفاء لهذه المكونات والعناصر إلى أقصى حدود الاستعمال في اقتناص الفرص والتعامل مع التهديدات.
- تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية لها عن طريق التركيز على القوة الدافعة التي قد تكون عناصر قوة في بعض مفردات البيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية مثلا أو المهارات المعرفية الضمنية للموارد البشرية أو غيرها.
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية وعناصر القوة والضعف في مكوناتها.
- يتيح الفهم الجديد للبيئة الداخلية للمنظمة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والنشاطات التي تستطيع فيها هذه المنظمة تقديم الأداء العالي والنجاح في هذه الأعمال.

¹ هالة يحيوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 01، 2021، ص 102.

- يسهم فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحليلها من معرفة التطور الحاصل في موارد المنظمة بطريقة منهجية منظمة، وبالتالي تتاح فرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمنظمة والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق النتائج.
- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي.. الخ.

المبحث الثالث: تشخيص البيئة الخارجية:

تشخيص البيئة الخارجية تعنى بتحليل وتقييم العوامل والمتغيرات التي تؤثر على المؤسسة من الخارج، يهدف التشخيص إلى فهم وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة وتحديد التحديات والفرص التي تنشأ عنها.

المطلب الأول: مفهوم البيئة الخارجية:

البيئة الخارجية هي الإطار العام الذي تتحرك في المؤسسة وتتعامل معه لإنجاز خطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، أي هي مجموعة المتغيرات أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون غير خاضعة لسيطرة ورقابة المؤسسة وذات تأثير على قراراتها وأدائها ونتائج أعمالها. ويهدف تحليل البيئة الخارجية إلى تأكيد المؤسسة على قدرتها على التعامل مع عناصر البيئة الخارجية، والاستفادة من الفرق والتعامل الفعال مع القيود والتهديدات، وذلك من خلال التعرف على عناصر وخصائص البيئة الخارجية، والفهم المتعمق لما له تأثير على كيان المؤسسة وقدراتها ومستقبلها¹.

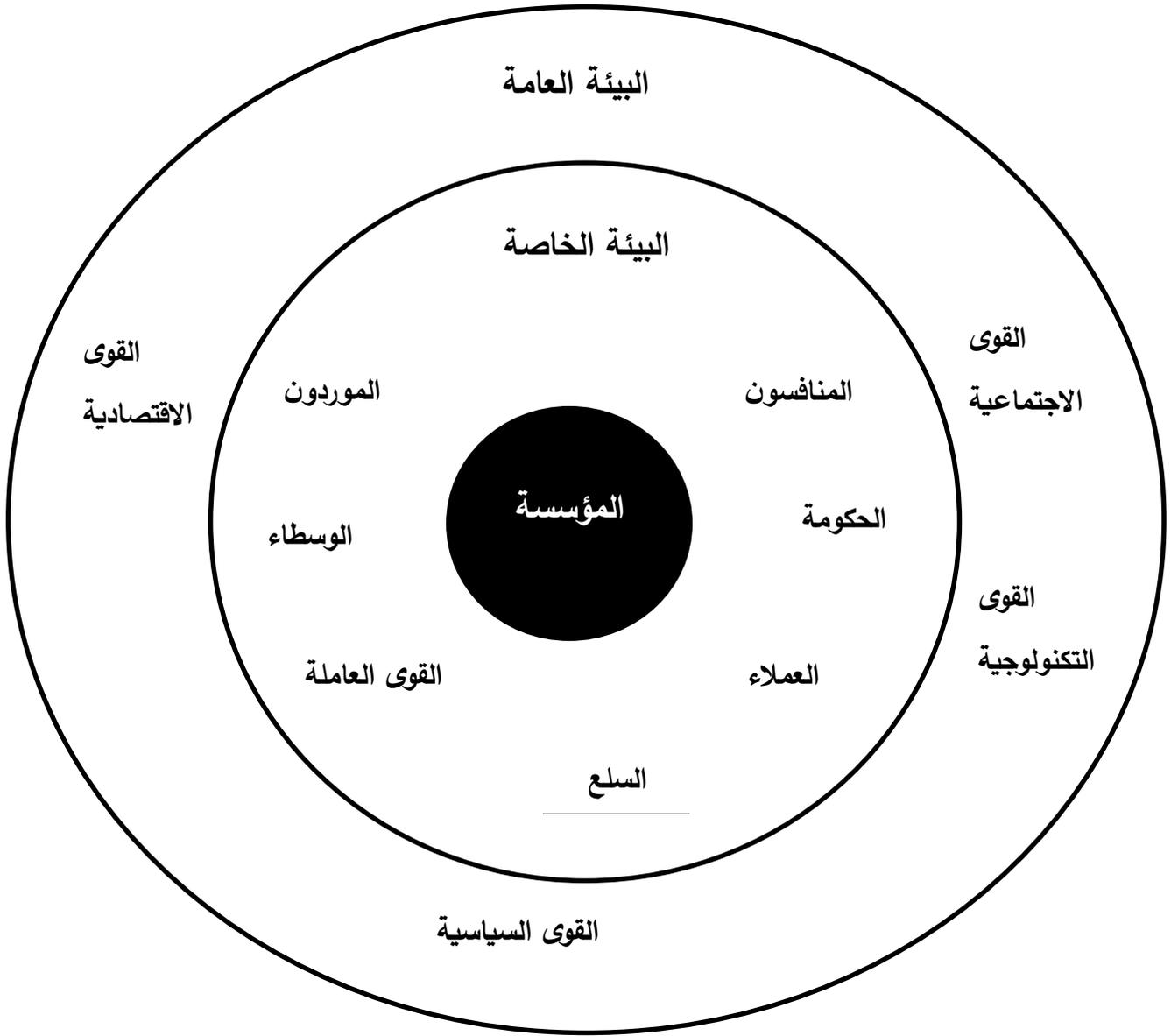
المطلب الثاني: عناصر البيئة الخارجية:

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسات من مجموعتين من المتغيرات البيئية:

- البيئة الخارجية العامة.
- البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل).

¹ محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 53 .

الشكل رقم 02.03: العوامل البيئية الخارجية - عامة وخاصة - المحيطة بالمؤسسة



المصدر: فلاح حسن الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 63.

2.1. البيئة الخارجية العامة للمؤسسة:

تتمثل البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، في ست مجموعات من المتغيرات البيئية وهي¹:

- المتغيرات الاجتماعية والحضارية.
- المتغيرات الفنية والتكنولوجية.

¹ حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008، ص 32.

- المتغيرات السياسية والقانونية.
- المتغيرات الاقتصادية.
- المتغيرات الدولية.

2.2. البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة (بيئة التشغيل):

تأثير البيئة الخارجية الخاصة للمؤسسة يكون أكثر مباشرة من البيئة العامة، ولذا يطلق عليه أحيانا بالبيئة الخارجية التشغيلية، وتتكون هذه البيئة من عدد من العناصر مثل: المنافسون، المستهلكون، الوكالات الحكومية، الموردون، المؤسسات العمومية.¹

المطلب الثالث: أهمية دراسة البيئة الخارجية:

تتجلى الفوائد المتأتية من دراسة البيئة الخارجية فيما يلي:²

- الوقوف على المتغيرات الخارجية على المؤسسة وتشخيص العوامل المسببة لها واتجاهاتها.
- تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة خلال الفترة القادمة والتي يتعين عليها السعي المتواصل لتضييقها إلى أصغر مستوى ممكن.
- تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها منه.
- كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير، والأمد الطويل.
- الوقوف على الإجراءات المستقبلية التي تتخذها الحكومة سواء الإجراءات الاقتصادية أو التشريعية أو الاجتماعية التي تؤثر على مسيرة المؤسسة.
- تكشف عن الالتزامات المترتبة على المؤسسة أو التي تترتب لها، وأية إجراءات عقابية محتملة تتخذ ضدها.
- المساعدة على وضع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتعديل هذه الأهداف في ضوء النتائج المستخلصة
- المساعدة على وضع الخطة التنفيذية والبرامج المكونة لها.
- المساعدة على تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية.
- المساعدة على تحديد نطاق عمل المؤسسة ومساحة نشاطها.
- المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمجتمع أو المستفيدين من خدمات المؤسسة بما يمكنها من تقديم هذه الخدمات وفق لرغباتهم.

¹ حسن محمد أحمد محمد المختار، نفس المرجع السابق، ص33.

² مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، 159.

المبحث الرابع: نماذج التشخيص:

لقد اختلف الاقتصاديون في نماذج التشخيص، فوجد هناك عدة نماذج وأدوات يمكن استخدامها لتشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

المطلب الأول: نماذج تحليل البيئة الداخلية:

توجد مجموعة من النماذج المعتمدة في التحليل البيئي الداخلي، أبرزها ما يلي:

- سلسلة القيمة.
- التحليل الوظيفي للبيئة الداخلية.
- تحليل VRIO.

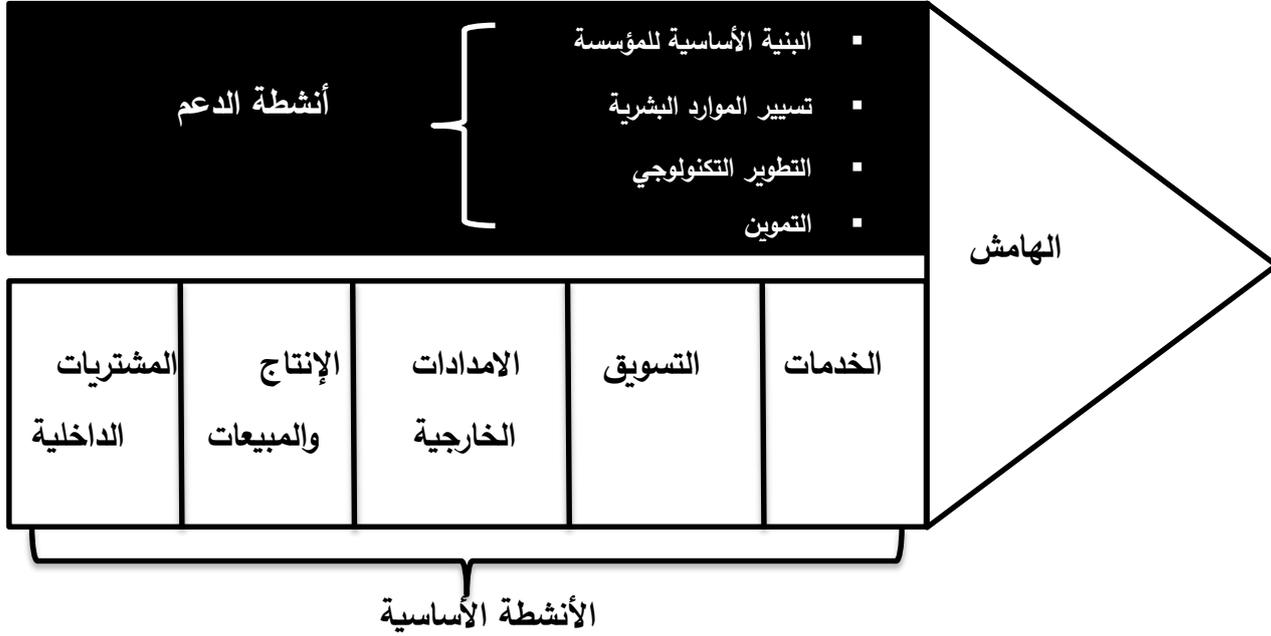
1. سلسلة القيمة: لتحليل الميزة التنافسية ورصد مصادرها، قام بورتر في مطلع الثمانينات بوضع سلسلة القيمة التي تعد الأداة المناسبة والوحيدة حتى الآن لهذه العملية.

تقوم سلسلة القيمة على تقسيم نشاط المؤسسة إلى نوعين: نشاطات الدعم والنشاطات الرئيسية، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي، حيث يظهر من سلسلة القيمة أن المؤسسة التي تريد تعزيز مزاياها التنافسية يجب أن تهتم بالنشاطات الرئيسية في إنشاء القيمة كما عليها أيضا أن تهتم بنشاطات الدعم التي تؤثر مباشرة في القيمة وذلك من خلال مساهمتها في فعالية وكفاءة النشاطات الرئيسية.

وتبين سلسلة القيمة كيفية إنشاء القيمة في المؤسسة كما تبين مدى تكامل وتماسك النشاطات فيم بينها. وبالإضافة إلى هذا، يمكن للمؤسسة أن تعرف مصادر المزايا التنافسية لمنافسيها وذلك بتحليل سلسلة القيمة لديهم.¹

¹ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 62.

شكل رقم 03.03 : سلسلة القيمة وفقا لمايكل بورتر



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 63.

ومن خلال الشكل السابق نستنتج أن لسلسلة القيمة نشاطات رئيسية ونشاطات دعم وهذا ما سنتطرق إليه فيما يلي:¹

1. النشاطات الرئيسية (الأولية): تفرض المنافسة في كل قطاع خمس أنواع أساسية من الأنشطة، كل نوع يمكن تقسيمه إلى عدة أنشطة متنوعة حسب نوع القطاع والاستراتيجيات المتبعة من طرف المؤسسة. وتتمثل هذه الأنشطة في:

1.1. الإمدادات الداخلية: وتتعلق هذه الأنشطة بنقل واستلام وتحريك ومناولة الموارد والمدخلات الأخرى اللازمة لتسيير العملية الإنتاجية.

2.1. العمليات: وهي الأنشطة التي تختص بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع وخدمات).

3.1. الإمدادات الخارجية: ويراد بها التوزيع المادي ويشمل كافة الأنشطة المتعلقة بنقل وتوزيع وتخزين وتسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف مصنعة وفق جدولة الطلبات وبالوقت المحدد.

¹ سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2017، ص 285. 286. 287.

4.1. التسويق والمبيعات: وتتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات وكل ما يتعلق بالعملية التسويقية والبيعية من تسعير وترويج وبيع وغير ذلك.

5.1. الخدمة : وتتضمن الأنشطة التي تحافظ وتصون قيمة المنتج أو بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع، من إصلاح وصيانة وتوفير قطع الغيار وتبديلها.

2. المجموعة الثانية: الأنشطة الداعمة (المساندة): ويقصد بها الأنشطة التي توفر المدخلات أو هياكل الأساسية للمنظمة بالشكل الذي يدعم أو يسهل القيام بالأنشطة الرئيسية و تشمل هذه الأنشطة:

1.2. البنية الأساسية (التحتية): وتعرف أيضا الارتكازية والتي تتضمن عناصر الإدارة، التخطيط الاستراتيجي للشؤون القانونية، التمويل المحاسبية، وغيرها من الأنشطة الداعمة.

2. 2. إدارة الموارد البشرية: وتتضمن الموارد البشرية داخل المنظمة كالتعيين والتدريب والتحفيز وغيرها من الأنشطة.

3.2. التطور التكنولوجية: ويتمثل في الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج وتحسينه وكذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

4.2. المشتريات: وتتضمن الأنشطة الخاصة التي تهتم بتوفير المدخلات (مواد خام، مواد أولية، أجهزة والآلات، وقطع غيار)..... الخ، وضمان تدفق الكميات المطلوبة والأوقات المناسبة وأنها تخدم جميع الأنشطة الرئيسية والمساعدة لشراء ما يحتاجونه من البيئة الخارجية.

2. التحليل الوظيفي للبيئة الداخلية:

التحليل الوظيفي للبيئة الداخلية يركز على تحليل وتقييم العناصر والوظائف الرئيسية داخل المؤسسة، ويهدف هذا التحليل إلى فهم كيفية أداء المهام والوظائف المختلفة وتحديد القوى والضعف في العمليات الداخلية.

1.2. تحليل النشاط التسويقي: يعرف التسويق بأنه: "نشاط إنساني موجه لإشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عمليات تبادل"، فالحاجات والرغبات الخاصة بالعملاء تعبر هي الموضوع الرئيس بمراعاة ظروف المجتمع وقيمة وتقاليد، وبالتالي فإن الاستراتيجيات تبنى لكي:¹

- تقدم منتجات (سلع، وخدمات، وأفكار،...) يرغبها العملاء.
- تعكس السعر والجودة والصورة التي يبحث عنها العملاء والمنظمة.
- تتعرف على وسائل الإعلان الأكثر مناسبة للوصول إلى العملاء الحاليين والمرتبين.
- تجعل المنتجات متوفرة للعملاء في منافذ للعملاء في التوزيع الأكثر ملاءمة للعملاء.

¹ بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي ، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2010، ص 215.

ومن أهم التساؤلات الواجب طرحها نذكر ما يلي:

- من هم عملاء المؤسسة؟ وهل تقسم المؤسسة السوق إلى شرائح مناسبة؟
- هل المؤسسة تخضع للمفهوم التسويقي؟
- هل المنتجات الجديدة يتم اختبارها؟
- هل تنبؤات بحوث السوق واقعية؟
- هل مزيج الترويج (الاعلان والبيع الشخصي...) الحالي فعال أو لا؟

2.2. تحليل نشاط الانتاج والعمليات: يعمل نشاط الانتاج على خلق المنفعة الشكلية حيث يوجد شيء له قيمة

لم تكن موجودة من قبل، وقد يتم ذلك من خلال عمليات تحليله أو تصنيع منتجات أو عمليات أو إجراء بعض المعالجات الصناعية على المادة الخام.¹

ويعتبر تقييم الأنشطة والوظائف الخاصة بالعمليات والانتاج من النواحي الهامة للوقوف على نقاط القوة والضعف حتى تتمكن إدارة المؤسسة من اختيار الاستراتيجية المناسبة.

ومن أهم التساؤلات الواجب طرحها نذكر ما يلي:

- ما هي علاقة التكلفة بسعر البيع؟ وهل هذه العلاقة أفضل أم أسوء من السنوات السابقة؟
- هل مستويات المخزون ملائمة لحجم المبيعات؟
- ما مدى دقة التنبؤ بالمبيعات؟ وماهي علاقته بخطو الانتاج؟

3.2. تحليل النشاط التمويلي: يتم التمويل في المؤسسة ببحث مصادر الأموال واستخداماتها، وإجراء عمليات

التخطيط المالي، والرقابة والتحليل المالي، هذا إلى جانب بحث موقف السيولة والربحية بالمؤسسة، والاهتمام بإدارة النقدية والأصول الثابتة والمتداولة.²

ولهذا فمن الضروري الوقوف على مصادر الأموال الداخلية والخارجية وأهمية كل منها.

ومن أهم التساؤلات الواجب طرحها نذكر ما يلي:

- ما هي المعايير التي وضعت لقياس الأداء المالي؟ وماذا إذا لم تتحقق تلك المعايير؟
- هل التحليل المالي يظهر أية انحرافات إيجابية أو سلبية /عالية أو منخفضة؟
- هل الخطط المالية لمختلف الوحدات الفرعية تتمشى مع الخطط المالية للمؤسسة؟

¹ بلال خلف السكارنة، نفس المرجع السابق، ص 216 217.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 218.

4.2. تحليل الموارد البشرية: تعتبر النشاط الذي يهتم بمختلف سياسات الأفراد وذلك من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وحفزهم، وتوفير جو العمل المناسب لهم، مما يؤثر إلى حد كبير على تنفيذ الاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة.¹

ومن أهم التساؤلات الواجب طرحها نذكر ما يلي:

- هل تنظر الإدارة إلى العاملين على أنهم أصول ذات قيمة أم مجرد تكاليف وأعباء تتحملها المؤسسة؟
- ما مدى ارتباط العاملين بالمؤسسة؟ وما هي درجة ولائهم وانتمائهم لها؟
- هل بالمؤسسة الدرجات المطلوبة من تأهيل العاملين وتدريبهم؟

5.2. تحليل وظيفة البحث والتطوير: إن المؤسسات التي تتبع استراتيجية تطوير المنتج من المفروض عليها امتلاك دائرة بحث قوية من خلال الاستثمار بهذا المجال، والذي بدوره يؤدي إلى إنتاج / خدمات ذات مستوى عالي وجودة مميزة، الأمر الذي يقلل من المنافسة والاستمرار في السوق.²

ومن أهم الأسئلة التي تتطلب الإجابة لتشخيص كفاءة وظيفة البحث والتطوير هي كالتالي:

- ما مدى قدرة الوحدة التنظيمية على إجراء البحوث وتطويرها؟
- هل للمؤسسة القدرة على استيعاب نتائج البحث والتطوير والاستفادة منها في تطوير وبناء الميزة التنافسية؟

3. نموذج VRIO:

جاء هذا النموذج في الأعمال Barney في سنة 1991، عندما قدم تحليلاً لمصادر تنافسية المؤسسة، فحصر Barney³ مصادر القوة تعطي المؤسسة أفضلية تنافسية في ثلاثة أمور:⁴

- عندما يكون للمؤسسة موارد تمكنها من اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر.
- عندما تكون هذه الموارد نادرة، بمعنى يمتلكها القليل من المنافسين.
- عندما تكون صعبة التقليد.

ثم جاء النموذج في شكل أربعة أسئلة حول الموارد:

¹ بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق ، ص 219

² محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول ولأسس العلمية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، 2001، ص 156.

³ أستاذ أمريكي في الإدارة الإستراتيجية بجامعة يوتا.

⁴ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 58.

- **السؤال الأول:** يبحث في قيمة الموارد **Value**، بمعنى ما قيمة هذه الموارد في اغتنام الفرص والتصدي للمخاطر.
- **السؤال الثاني:** يبحث في ندرة **Rareness** هذه الموارد، أي في عدد المنافسين الذين يكسبون هذه الموارد.
- **السؤال الثالث:** يبحث في مدى صعوبة تقليد هذه الموارد **Inimitability**، من طرف المنافسين وإلى أي مدى قد تكون تكلفة التقليد كبيرة.
- **السؤال الرابع:** يبحث في مدى قدرة المنظمة **Organization** على استغلال هذه الموارد على أحسن وجه.

أما تسمية النموذج، فجاءت من الكلمات السابقة:

شكل رقم 04.03: نموذج VRIO

Value
Rareness
Inimitability
Organization

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 58.

المطلب الثاني: نماذج تحليل البيئة الخارجية:

هناك العديد من الطرق والأساليب لتحديد الفرص والتهديدات التي تنجم عن البيئة الخارجية العامة والخاصة للمؤسسة، وفيما يلي أهمها:

1. القوى التنافسية الغير مباشرة (تحليل البيئة العامة):

يضم المحيط العام للمؤسسة مجموع القطاعات واليادين ذات الصيغة العامة، ويتعلق الأمر هنا بالظرفية السياسية، التوجهات والسياسات العامة المتبعة من طرف الدولة، والوضعية الاقتصادية للدولة وباختياراتها التكنولوجية والاستراتيجية، وأخيرا بالسياق الاجتماعي الثقافي، ويمكن تلخيص كل هذه النقاط في معرفة وتحليل السياسة التنموية المتبعة من طرف الدولة في جميع المجالات ومدى تأثر هذه السياسات من طرف المحيط العالمي. في الغالب لا تتأثر المؤسسة بصفة مباشرة بمحيطها العام، إلا أنه في بعض الأحيان يمكن أن يؤثر بشكل كبير في مسار المؤسسة، ولا بدا أن ندرك أن الأحداث التي تنتج عن المحيط العام يمكن أن تؤثر بشكل

ايجابي أو سلبي على عمل المؤسسة، لهذا يجب على هذه الأخيرة أن تكون على علم بما يجري في محيطها، ثم تحليله حتى تتمكن من استغلال فوائده والاحتياط من مخاطره.¹

1.1. البيئة السياسية والقانونية:

يقال إن مهمة المؤسسات هي البحث عن أفضل الوسائل التي تساعد على تحقيق ما تريده من نتائج ومهمة واضعي القوانين والمعايير هي وضع القواعد التي تتضمن قدرة المؤسسات على المضي قدماً لتحقيق هذه النتائج بطريقة يقبلها المجتمع وتسهم في رخائه.²

2.1. البيئة الاقتصادية:

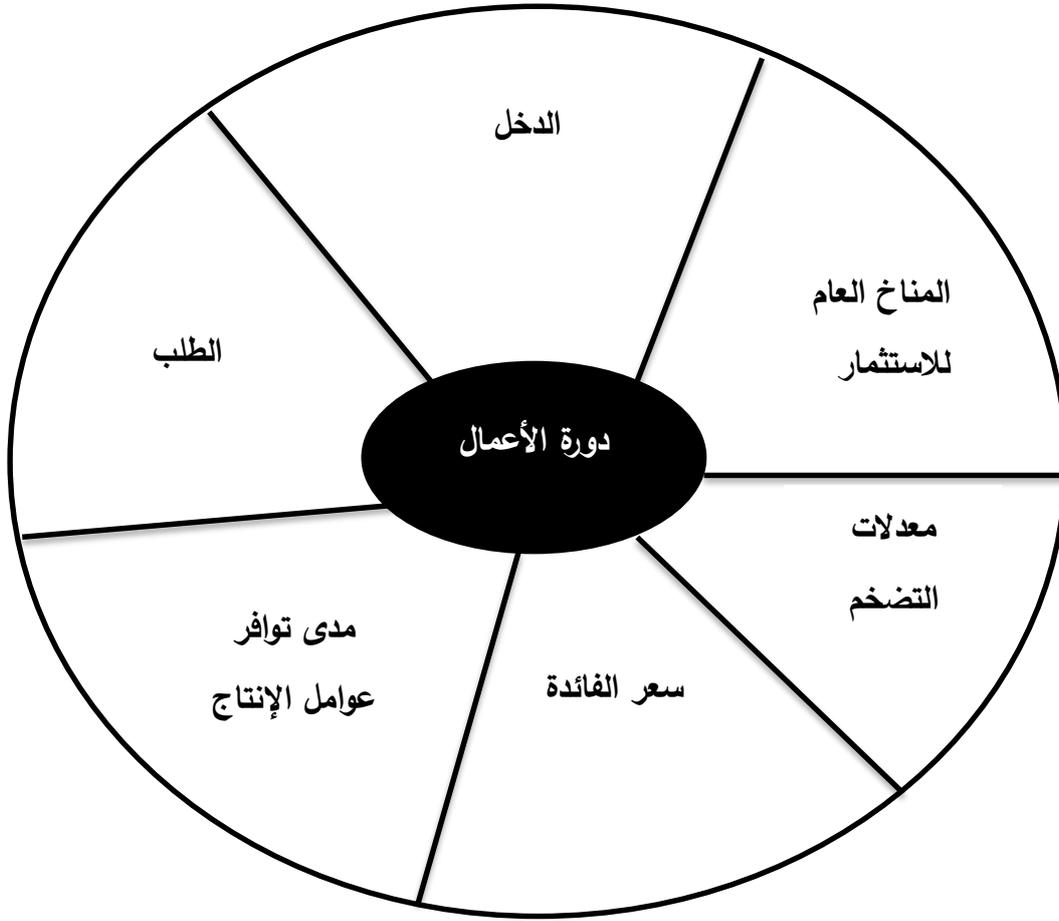
تعد التنبؤات أو التوقعات الاقتصادية هامة جداً، ذلك أنها تؤثر في الأعمال، الصناعة، الزبائن، وعلى العموم تكون المعلومات الاقتصادية متاحة بسهولة، رغم أن هذه المعطيات قد لا توفر سوى معلومات عامة جداً، وليست معلومات اقتصادية مفصلة. وتشير البيئة الاقتصادية إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، مثل الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة، المناخ العام للاستثمار.³

¹ السعيد ميبوك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص 150-151.

² نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 106 .

³ فريد الفري و اخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة ، ترجمة دنيا عبد الإله الملاح، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007، ص 91.

شكل رقم 05.03: عناصر البيئة الاقتصادية:



المصدر: نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003، ص 131.

3.1. العوامل الاجتماعية:

تعد البيئة الاجتماعية ذات تأثير مهم، خاصة إن كان من جانب الطلب على منتجات المؤسسة، وكذلك على القيم والقواعد والممارسات للعاملين داخل المؤسسة. وعند دراسة متغيرات البيئة الاجتماعية يلاحظ ما يلي على سبيل المثال:

- الزيادة السكانية تمثل فرصا لبعض مؤسسات الأعمال حيث هناك زيادة في الطلب على منتجاتها، وكذلك فإن زيادة أعداد المواليد يفتح أسواقا جديدة أمام العديد من المؤسسات.
- خروج المرأة للعمل وزيادة الدور الذي تقوم به يؤدي إلى زيادة الطلب على بعض المنتجات التي تمكن المرأة من القيام بدورها من جديد، زيادة مشاركة المرأة في القرارات الشرائية، زيادة دخل الأسرة.
- زيادة مستوى التعليم أدى إلى زيادة الطموحات والتطلعات للأفراد سواء نحو المنتجات أو نحو العمل، كذلك توفر بيئة عمل جيدة ومستقرة وزيادة الدخل والطلب.

- زيادة الاهتمام بمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات يفرض عليها اتجاهات استراتيجية معينة لموضوعات (الرقابة، الإدارة، السلامة والأمن في المنتجات، حماية البيئة وتمارسه المؤسسات فيما يتعلق بالإعلانات..... إلخ).

4.1. العوامل التكنولوجية:

إن البيئة التكنولوجية مركبة ومعقدة ومتشابكة ومن ثم لا يمكن تركها بدون تخطيط وتوجيه ورقابة، وقياس مدى تأثيرها أو أثرها في النظم التشغيلية والإنتاجية، كما أن أغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها، وترى بأن ذلك يؤدي إلى تطوير خدماتها ومنتجاتها، وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفيما يلي بعض العوامل والقوى التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون.
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا.
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج.
- طرق الحصول على التكنولوجيا.
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا.
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.

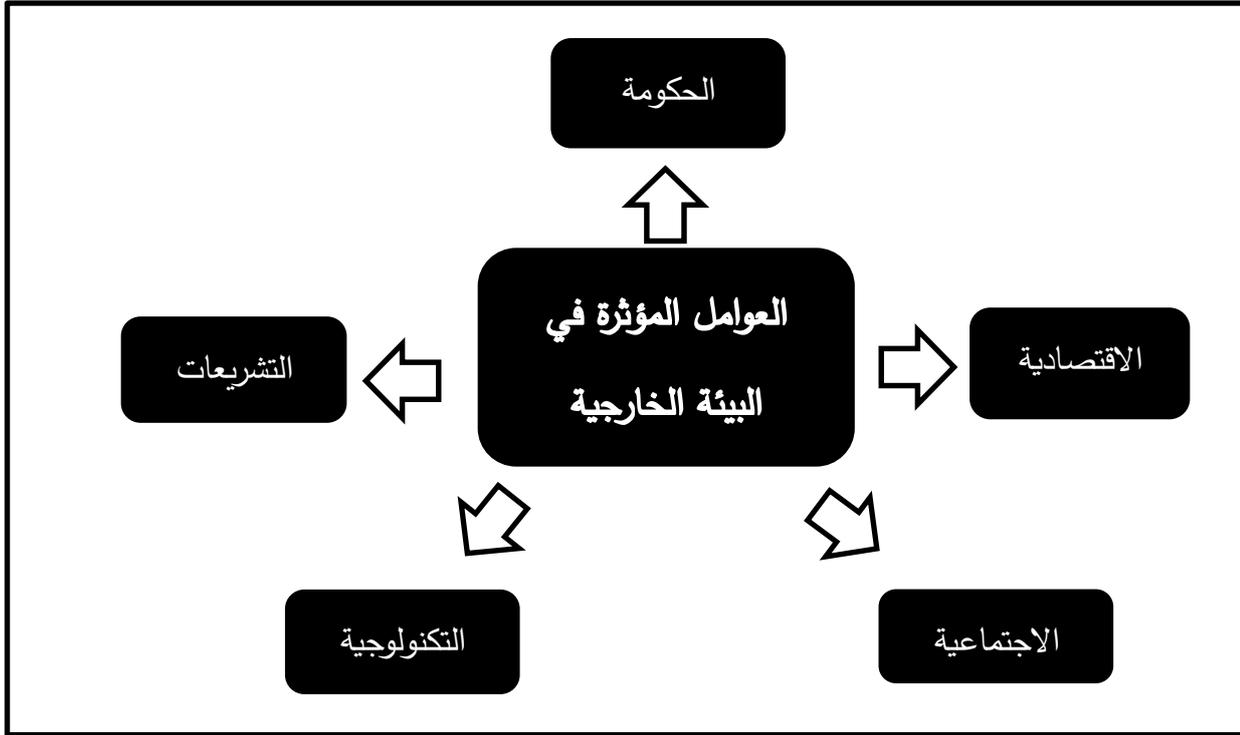
5.1. العوامل الدولية (القيمة):

ويراد بها مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والقارية والعالمية، وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المؤسسات المحلية والوطنية، وخاصة التي تعمل في نفس الميدان.¹

والشكل التالي يوضح أهم عناصر البيئة الخارجية المؤثرة على المؤسسة:

¹ مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

الشكل رقم 06.03 : العوامل المؤثرة على البيئة الخارجية



المصدر: مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي، عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009 ، ص 168.

كما يبين الجدول الموالي أهم العوامل المؤثرة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة :

الجدول رقم 03.03: بعض العوامل المهمة في تشخيص البيئة العامة للمؤسسة

الاجتماعية	الاقتصادية	التكنولوجية	السياسية /القانونية	الدولية
التغيير في نمط الحياة	اتجاهات إجمالي الناتج القومي	مجموع إنفاق الدولة على البحث والتطوير	تعليمات حماية التجارة	القوانين الدولية
التوقعات المهنية	معدلات الفائدة	مجموع إنفاق الصناعة على البحث والتطوير	قوانين حماية البيئة	قرارات الأمم المتحدة
نشاط المستهلكين	عرض النقود	تركيز الجهود التكنولوجية	قوانين الضرائب	قرارات صندوق النقد الدولي
معدل تكوين الأسرة	معدلات التضخم	حماية الاختراع	حوافز خاصة	الاتفاقات الدولية

اتجاهات الشركات العالمية	تعليمات التجارة الخارجية	السلعة الجديدة	معدلات البطالة	توزيع العمر للسكان
قرارات الأقطار الكبرى	الاتجاه نحو الشركات الأجنبية	السلعة الجديدة	مراقبة الأجور والأسعار	التحول الإقليمي في السكان
الحروب والكوارث العالمية	قوانين التوصيف	تطورات جديدة في نقل التكنولوجيا من المعمل إلى السوق	رفع وخفض قيمة العملة	توقعات الحياة
	استقرار الحكومة	تحسين الإنتاجية من خلال المكننة	توافر الطاقة وكلفتها	معدل نمو السكان
			الدخل الفردي	معدلات المواليد

المصدر: كاظم نزار أركابي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004، ص 13.

2. تحليل القوى التنافسية المباشرة (البيئة الخاصة):

لقد حدد مايكل بورتر M.Porter خمس قوى تنافسية تحدد مدى قوة التنافس في مجال الصناعة كآتي:¹

1.2. المنافسة بين الشركات القائمة :

يلاحظ أنه في معظم الصناعات تعتمد المنظمات على بعضها البعض، وأي تصرف يصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، ويرى "بورتر" أن المنافسة الحادة مرتبطة بوجود عدة عوامل منها :

- عدد المنافسين (كلما قل كلما ازدادت حساسيتهم لبعضهم البعض).
- معدل نمو الصناعة : يلاحظ في حركة النقل الجوي، أنه عندما ينخفض عدد الركاب تبدأ حروب الأسعار بين شركات الطيران للحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة.
- خصائص السلعة أو الخدمة : من حيث هل السلعة/ الخدمة مميزة، أمانة يصعب تمييزها وبالتالي يفضل توفيرها في الأماكن الأكثر ملائمة للمستهلك مثل: (شرايط الفيديو).
- حجم التكاليف الثابت: حيث ان شركات الطيران تتحمل التكاليف الثابتة بغض النظر عن عدد الركاب نظر لالتزامها بجدول ومواعيد الرحلات، فإن بعض الشركات تعرض أسعار أقل مقابل عدم قيام الركاب بالحجز المقدم وانتظارها توافر أماكن خالية.

¹ نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004، ص 174، 173.

- **الطاقة:** تفضل الكثير من الشركات تشغيل المصنع بأقصى طاقة ممكنة حتى تحقق اقتصاديات الحجم، مما يترتب عليه زيادة العرض وبالتالي تنخفض الأسعار في الصناعة ككل.
- **حواجز (عوائق) الخروج:** تمنع عوائق الخروج الشركة من ترك الصناعة، خاصة في حالة المنتجات ذات الطبيعة الخاصة، والتي لا يمكن تحويل أصولها لاستخدامات أخرى.
- تنوع المنافسين من حيث اختلاف الأساليب والطرق المتبعة في المنافسة.

2.2. التهديد بدخول منافسين جدد:

عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الطاقة، والرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من الموارد، وبالتالي فهم يمثلون تهديدا للشركات القائمة، ويتوقف هذا التهديد على وجود عوائق في سبيل دخول الصناعة ورد الفعل المتوقع من المنافسة الحالية، فعلى سبيل المثال، لم تنجح أي شركات جديدة في مصر خلال الفترة الماضية في دخول مجال النقل الجوي الدولي نظر لارتفاع الاستثمارات المطلوبة لمثل هذه الخدمة وقد تتمثل عوائق دخول الصناعة في¹:

- اقتصاديات الحجم.
- تمييز المنتج (من خلال الحملات الإعلانية والترويجية).
- متطلبات رأس المال الضخمة.
- تكلفة التغيير مرتفعة.
- إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع.
- سياسة الحكومة.

3.2. القوة التفاوضية للمشتريين :

يؤثر المشتريين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار وأن أي تغيير يحدث في المشتريين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المنظمة.² ويكون المشتريين في موقف قوة في ظل الحالات التالية:

- للمشتريين دراية كاملة بالسلعة أو الخدمة.
- احتمال التكامل الخلفي بإنتاج السلعة نفسها.

¹ نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 174.

² فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها - مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص 83.

- وجود بدائل للسلع/الخدمات.
- تجانس السلع /الخدمات.
- ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار السلع /الخدمات.

4.2. القوة التفاوضية للموردين:

وتتجلى هذه من خلال قدرة الموردين على رفع الأسعار أو تخفيض نوعية السلع /الخدمات المشتراة منهم. وتمثل قوة الموردين فيما يلي:¹

- سيطرة مجموعة قليلة من الشركات على صناعة الموردين.
- عدم توافر البديلاء بسرعة.
- عندما يشكل الموردون تهديدا حقيقيا لأي محاولة للتكامل الرأسي الأمامي.
- عدم توافر مواد خام بنفس نوعية المواد المقدمة من الموردين.
- عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات السلعة.

فعلى سبيل المثال استطاعت شركات البترول في السبعينات من رفع أسعارها وتقليل خدماتها مستغلة احتياج الشركات التي تشتري منتجات البترول إلى هذه المواد وعدم قدرة هذه الشركات على التحول إلى مصادر طاقة بديلة.

5.2. تهديد المنتجات البديلة:

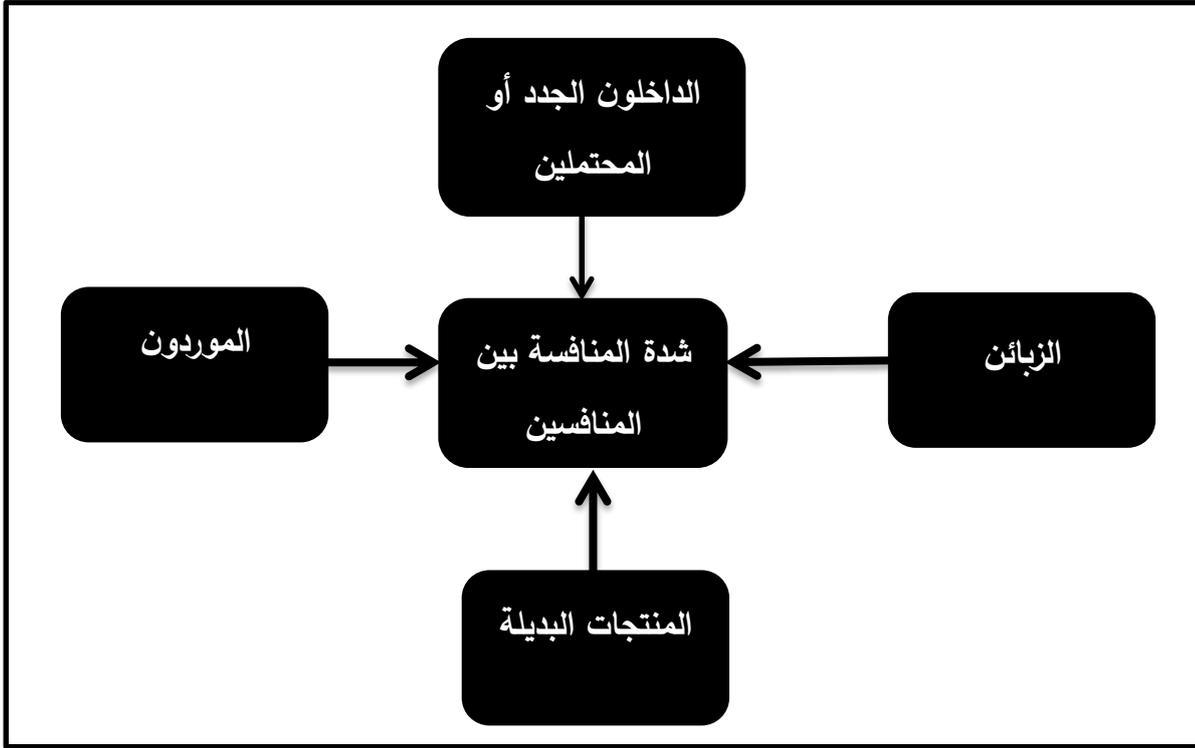
تتنافس في الواقع كل المنشآت في صناعة ما مع صناعات أخرى تنتج سلعا بديلة، وفقا لبورتر Porter تجد تلك السلع البديلة من العائدات المحتملة لتلك الصناعة بوضع سقف على الأسعار التي من الممكن أن تطلبها المنشآت في الصناعة والتي من الممكن أن تحقق لها أرباحا.

على سبيل المثال في السبعينيات دفعت الأسعار المرتفعة لسكر القصب الشركات المنتجة للمياه الغازية إلى استخدام عصير الذرة المحلى كبديل للسكر. في بعض الأحيان يعني تحديد السلع أو الخدمات البديلة المحتملة، وهو مهمة صعبة، البحث عن سلع أو خدمات تؤدي نفس الغرض ورغم أنها قد لا تبدو ذات بدائل سهلة. على سبيل المثال أصبحت أجهزة الفيديو بديلة عن أجهزة عرض الأفلام المنزلية، كما أصبحت شاشة التليفون بديلة عن الشاشة المتحركة أو المتنقلة.²

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، نفس المرجع السابق، ص83.

² توماس هيلين ودافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، بدون طبعة، 1990، ص 156.

شكل رقم 07.03: نموذج القوى الخمس لمايكل بورتر



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011، ص 49.

المطلب الثالث: نماذج محفظة الأنشطة:

في مرحلة التحليل البيئي تعتمد المؤسسة على مجموعة كبيرة ومتنوعة من الأدوات والأساليب في جمع وتحليل البيانات والمعلومات المتعلقة ببيئتها المباشرة وغير المباشرة المؤثرة على مجال نشاطها الحالي والمستقبلي، حيث تتمثل هذه النماذج في نماذج المحفظة.

1. مفهوم محفظة الأنشطة:

تعريف 01: محفظة الأنشطة هي مجموعة الأزواج منتج/سوق التي تتكون منها المؤسسة، لذا نجد المؤسسات تسعى دائماً للبحث عن تعظيم محفظة متنوعة ومتوازنة¹.

هذا التعريف يركز على أن محفظة الأنشطة هي مجمل المنتجات الموزعة على أسواق متفرقة ومتنوعة.

تعريف 02: DAS هو جزء من بيئة الأعمال التجارية في الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة².

من التعاريف السابقة لمحفظة الأنشطة DAS يتضح لنا بأنها مجموعة ميادين الأنشطة الاستراتيجية التي تستهدفها المؤسسة والتي تشترك في نفس الصفات الخاصة بزوج منتج/سوق.

¹ Marie-Agnès Mortain, **dictionnaire du management stratégique**, édition belin sup, paris, 2000, pp 140-141.

² François Alène, **concept métier et DAS**, édition Person, paris, 2008, p 210.

2. أساليب تحليل المحفظة:

يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي لكل نشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج/سوق.

هناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة، وأهمها الأساليب المصفوفية، والتي تستخدم أبعاد مختلفة للتعبير عن جاذبية الصناعة والموقع التنافسي، والجدول التالي يوضح أهم النماذج (المصفوفات العامة):

الجدول رقم 04.03: أساليب تحليل محفظة الأنشطة

معيار المؤسسة	معيار المحيط		
حصة سوقية نسبية وضعية تنافسية	نمو القطاع	مصفوفة BCG	مصفوفة كمية
وضعية تنافسية	نضج القطاع	مصفوفة ADL	
تقييم مؤهلات النجاح	جاذبية الصناعة	مصفوفة McKinsey	مصفوفة كيفية

المصدر: قاستل منى، استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020-2021، ص 50.

1.2 مصفوفة نموذج مجموعة بوستن الاستشارية BCG: يعد نموذج بوستن الاستشارية BCG النموذج

الأشهر بين نماذج التحليل الاستراتيجي بصفة عامة، ونماذج تحليل محفظة الأنشطة بصفة خاصة.

2.1.1 تقديم مصفوفة BCG: قامت مجموعة بوستن الاستشارية وهي مؤسسة لاستشارات الادارية بتطوير

وتبسيط نموذج لصياغة الاستراتيجية المتعددة الأعمال سنة 1960، يدعى باسم مصفوفة معدل النمو وحصة

السوق وأيضا تساهم في اختيار الاستراتيجية التسويقية الملائمة لمختلف ميادين النشاط الاستراتيجي.¹

ان BCG تأخذ بعين الاعتبار مجموعة من نشاطات المؤسسة لدراستها وهذا في اطار مصفوفة ببعدين نمو

القطاع أو الصناعة وحصص السوق باعتبار أن المؤسسة لا تستطيع أن تفكر في نشاطاتها لتعددتها بل يجب

عليها أن تصيغ نظرة حول منتجاتها قصد تحويل موارد بين مختلف نشاطاتها.

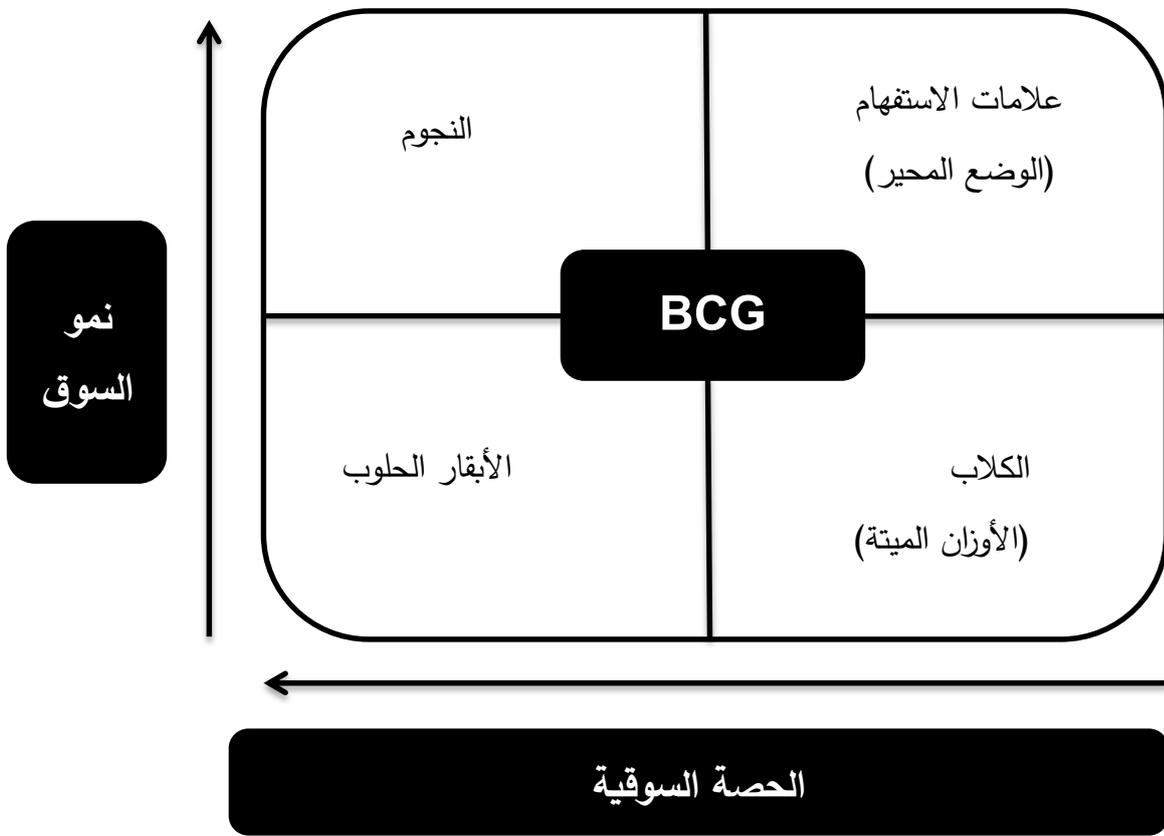
¹ خالد محمد بن حمدان وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 247.

وبصفة عامة، تعتبر هذه المصفوفة من أهم وأكثر النماذج قبولا واتفقا ويتألف هذا النموذج من مصفوفة ذات بعدين أو محورين رئيسيين هما:

- البعد الأول: المحور الأفقي في المصفوفة ويعبر عن حصة السوق النسبية.
- البعد الثاني: المحور العمودي وهو نمو السوق.

كما هو مبين في الشكل الموالي :

شكل رقم 08.03 : مصفوفة BCG



المصدر: Gerry Johnson et autres, stratégique, 8^{ème} édition, pearson, paris, 2008, p 339

2.2.1. تحليل مصفوفة BCG: انطلاقا من الشكل أعلاه والذي يوضح بنية مصفوفة BCG يتضح لنا الوضعيات المختلفة التي يمكن أن تكون عليها ميادين النشاط الاستراتيجية للمؤسسة، من خلال البعدين : معيار نمو السوق، والحصة السوقية.¹

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008، ص 233.

1. **الحصة السوقية:** والتي تتضح بالإحداثي الأفقي والذي يمثل الحصة السوقية لميادين النشاط الاستراتيجية قياسا بأكبر المنافسين الموجودين في السوق، والتي تعبر بذات الوقت عن قوة المؤسسة في تلك السوق أو أجزائها المستهدفة.

2. **معدل نمو السوق:** يسمى هذا الإحداثي العمودي أيضا بمعدل نمو الصناعة والذي يعطي مؤشر للنمو الحاصل في السوق (الصناعة). فكلما ازدادت النسبة كلما أشار ذلك على أن السوق ذو قوة ومشجع للمؤسسات في الدخول اليه وأن فرص النجاح متوفرة به، وعلى العكس إذا ما كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على أن السوق ذو موضع تهديد للمؤسسات العاملة فيه.

تنقسم هذا المصفوفة الى أربعة خلايا وكل واحدة منها تعبر عن شكل وخصوصية لأعمال المؤسسة وتعاملها ضمن هذه الخلية، وهذه الخلايا هي:

1. **علامة الاستفهام:** يطلق عليها كذلك الطفل المشاكلة أو القطة البرية وهي منتجات حصة سوقية منخفضة أي مركز تنافسي ضعيف ولكن معدل نمو عال وقد سميت بالأطفال المشاكلة لأن توجهاتهم لحد الآن غير معلومة وعلى المؤسسة أن تكثف الاستثمار في هذه المنتجات، حيث أن توقعات مبيعاتها قد تكون سببا في إعطائهم فرصة للتغيير ليصبحوا نجوما في المستقبل، ومن المحتمل أن يصبحوا كلابا ومن ثم التوجه بإزالتهم وعليه نقول أن علامة الاستفهام تمثل المرحلة الأولى أو مرحلة التقديم في منحنى دورة الإنتاج.

2. **النجوم:** المنتجات ذات معدل النمو العالي وحصة سوق عالية أي مركز تنافسي قوي وهذه المنتجات لها إمكانية وهي تحقيق أرباح عالية وبالتالي يجب تأخذ الأولوية في التمويل والإعلان ومركز المنتج والتوزيع وبالتالي فإنها تحتاج إلى أموال بقدر مناسب وذلك لتمويل النمو السريع وفي حالة انقطاع التمويل والاستثمار فإن هذه المنتجات تتراجع لتصبح في وضعية الكلاب أما مركز (النجوم) يقابل مرحلة النمو في دورة حياة المنتج.

3. **الأبقار الحلوب:** تمثل منتجات ذات حصة سوقية عالية أي أن مركزها التنافسي قوي ولكن معدل نموها في السوق ضعيف، هذه المنتجات مريحة لتوليدها تدفقات نقدية أكثر ما تحتاجه للإنتاج والتسويق إن هذه التدفقات النقدية يجب أن تستخدم لتوليد مجالات ذات فرص عالية (نجمة أو علامات الاستفهام). إن الاستراتيجيات لهذه المنتجات يجب أن تصمم للمحافظة على حصة السوق بدلا من توسيعها وهي تمثل مرحلة النضوج في منحنى دورة حياة المنتج.

4. الكلاب (الأوزان الميتة): وهي المنتجات التي تكون في الجانب السفلي الأيمن للمصفوفة وهي تستهلك استثمارات قليلة وفي نفس الوقت توفر تدفقات قليلة.

من الواضح أن هذه المنتجات يجري في الغالب شطبها، كما أن إزالة الكلاب قد لا تكون ضرورية حيث توجد هناك استراتيجيات يمكن أن تحقق الأرباح على المدى القصير حيث تقوم بإزالة الدعم أو المساعدات التسويقية والاقتصار على بيع المنتجات إلى المستهلكين ذوي الولاء العالي الذين يرغبون في شراء منتجات المؤسسة دون الحاجة إلى الإعلانات ويمكن على المدى البعيد أن تعمل المؤسسة على إزالتها وتمثل خانة (الكلاب) مرحلة التدهور على منحنى دورة الإنتاج.

3.2.1. تقييم نموذج BCG: كأى نموذج تحليل نجد فيه نقاط قوة وأيضاً نقاط ضعف:¹

توجد بمصفوفة BCG بعض نقاط القوة نذكرها فيما يلي:

- الاهتمام بالمستلزمات التي تساعد على خلق تدفقات نقدية.
- تساهم في معرفة المنظمة فيما اذا كانت بحاجة إلى وحدات أعمال أو منتجات أخرى مكملية.
- القدرة على تصنيف جميع وحدات الأعمال أو المنتجات في مصفوفة واحدة ذات بعدين رئيسيين هما: معدل النمو في الصناعة والحصو السوقية النسبية، ومقسمة إلى أربع مربعات.
- تساعد في اختيار الاستراتيجية الملائمة لحصة السوق في ظل معدلات النمو.

توجد بمصفوفة BCG بعض نقاط الضعف نذكرها فيما يلي:

- نموذج مبسط لا يحتوي على عوامل أخرى يجب أخذها بالحسبان.
- لا يمكن تصنيف وحدات الأعمال أو المنتجات بشكل دقيق.
- غرابة الأسماء والمصطلحات في المصفوفة.

2.2. نموذج جينيرال اليكتريك GE / McKinsey: يعد هذا النموذج ثاني نموذج الشهرة في عملية التحليل،

ويطلق عليه في أغلب الأحيان باستراتيجيات اشارات المرور.

1.2.2. تقديم GE / McKinsey: هو النموذج الثاني المستخدم في تحليل المحفظة وهو النموذج الذي قدمته

شركة جينيرال اليكتريك لذلك فهو يعرف بالحروف الأولى من اسمها (GE)،² بالتنسيق مع المستشار

.McKinsey

¹ محمد فخري راضي، مرجع سبق ذكره، ص 172 173.

² فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 138.

هذا النموذج جاء من أجل تلاقي القصور والعيوب في نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، ويقوم هذا النموذج على تقييم درجة جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال. ولا يستخدم مؤشر النمو كمؤشر وحيد على درجة جاذبية الصناعة، وكذلك فهو لا يعتمد على حصة المنظمة في السوق، وأهم شيء في هذا الموضوع أنه يقدم مستويات وسطى في عملية التقييم.

1- قوة نشاط الأعمال (المركز النسبي): إن قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم يتم تحديدها من خلال استخدام عدد من العناصر أهمها ما يلي:

- حصة النشاط أو الوحدة في السوق.
- درجة الموسمية في منتجات النشاط.
- درجة ما تتمتع به المنظمة من جوانب قوة بالنسبة للمنافسين.
- درجة استخدام المنظمة لطاقتها الانتاجية المتاحة.
- المهمات التقنية المتاحة والمطلوبة للعمل في الصناعة.

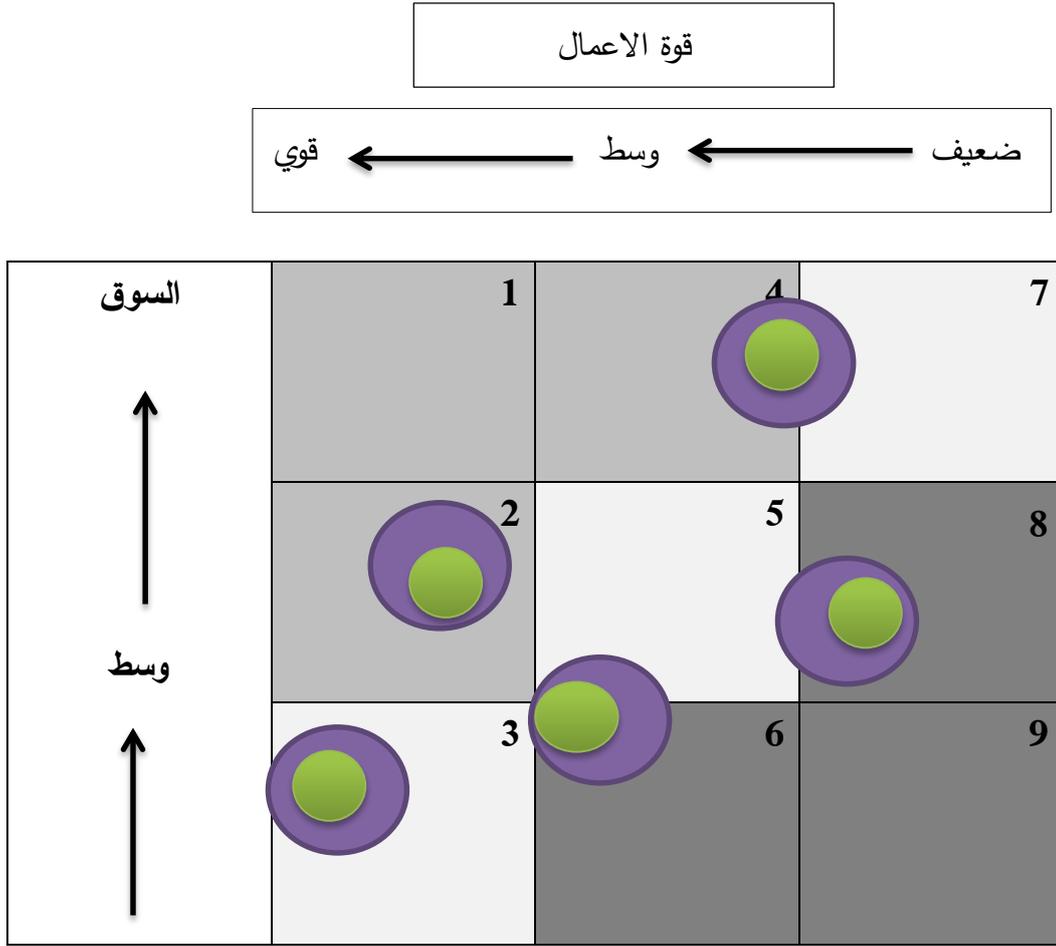
إن كل عنصر من هذه العناصر تحدد أهميته النسبية من خلال استخدام مقياس يتراوح بين 1-10 أي عشر درجات، حيث تقوم الإدارة العليا أو الوسطى بإعطاء كل عنصر من هذه العناصر درجة تمثل أهميته النسبية في مجال العمل، ثم تقوم الإدارة بضرب درجة الأهمية في درجة الجاذبية من أجل الحصول على تقييم يمثل قوة النشاط أو الوحدة محل التقييم.

2- درجة جاذبية الصناعة: هي نفس طريقة قوة نشاط الأعمال من حيث الاحتساب لكن الاختلاف فقط في عناصر التقييم:

- حجم السوق.
- درجة الموسمية في النشاط.
- درجة شدة وتمركز المنافسة.
- درجة استخدام الطاقة المتاحة.
- درجة التمايز التكنولوجي.

وفيما عرض لشكل النموذج:

الشكل رقم 09.03: نموذج ماكينزي GE / McKinsey

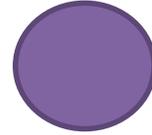


ضعيف

تمثل الحصة السوقية



تمثل حجم مرتفع



منطقة غير مرغوبة



منطقة متوسطة



منطقة مشجعة على الاستثمار



المصدر: قاستل منى، استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020-2021، ص 61.

3.2.2. تحليل نموذج GE / McKinsey: يتضح من النموذج أعلاه بأنه يتمثل بالآتي¹:

- الاحداثي العمودي لهذه المصفوفة يتمثل في جاذبية السوق والذي يحتوي على عدد من المتغيرات التي تحفز بمجملها المستثمرين أو المؤسسات للدخول الى هذا السوق ومنها حجم السوق، المنافسة، الربحية،.... الخ.

¹ قاستل منى، مرجع سبق ذكره، ص 62.

- الاحداثي الافقي للمصفوفة يتمثل في قوة الأعمال والذي يتضمن بدوره على عدد من المتغيرات ومنها الحصة السوقية، جودة المنتج، الكلفة، التوزيع، ... الخ.
- يتكون النموذج من تسعة خلايا، كل ثلاث منها تأخذ لون معين يؤثر على حالة المنتج في السوق فاللون الرمادي القاتم(الخلايا الثلاث في الزاوية السفلى من المصفوفة) تعني بأن المنتجات الموجودة فيها أو ميادين النشاط في وضع غير مناسب وخطر. اللون الرمادي الباهت(الخلايا الثلاث في الوسط) تعني بأن المنتجات في حالة قلق وتأرجح، أما اللون الرمادي(الخلايا الثلاث في الزاوية العليا من المصفوفة) تعني بأن المنتجات أو ميادين النشاط في وضع قوي ورائد في السوق.
- كل دائرة في الشكل تمثل حجم المبيعات الكلي في الصناعة (حجم السوق)، والدائرة الداخلية تمثل حصة المؤسسة أو ميدان النشاط الى اجمالي المبيعات في تلك السوق.

3.2.2. تقييم GE / McKinsey: كغيره من النماذج يتميز نموذج GE / McKinsey من الخصائص، كما أن له نقائص¹.

يمكن تأشير أبرز المزايا من استخدام نموذج GE /McKinsey قياسا بمصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية لأنها تعتبر امتدادا لها فيما يلي:

- يعد نموذج **GE / McKinsey** أكثر شمولاً وبذلك يعتبر أكثر دقة في التحليل وتمييز المنتجات والوحدات من نموذج BCG ويرجع إلى استخدامه للعوامل الكمية والغير الكمية و BCG الكمية.
- يدخل العديد من المتغيرات في تحديد موقع النشاط للأعمال على المحور الافقي والعمودي من الاقتصار على معدل النمو والحصة السوقية وبالتالي هو لا يستعمل فقط النمو كمؤشر وحيد مثل مصفوفة BCG.
- يقيس هذا النموذج درجة القوة التنافسية لنشاط الأعمال وجاذبية الصناعة بمقياس من ثلاثة درجات عالي، متوسط، منخفض وبالتالي يأخذ المتوسط عكس BCG.
- تخضع عملية تمثيل الوحدات داخل المصفوفة بنفس النموذج السابق لكن مع اختلاف طفيف يظهر في صورة تضليل جزء من الدائرة الذي يناسب الحصة السوقية.

أما لأهم النقاط السلبية للنموذج نجد:

- إن التقديرات التقييمية لجاذبية الصناعة تبدو موضوعية من حيث المظهر، ولكنها في الحقيقية أحكام ذاتية تتفاوت من فرد لآخر.

¹ ثابت عبد الرحمن الادريسي، مرجع سبق ذكره، ص 303.

- لا تستطيع أن تصور بدقة الأوضاع التنافسية للمنتجات أو الأعمال الجديدة في الصناعات النامية؛
- صعوبة تصنيف الأنشطة على المصفوفة.

3.2. نموذج ADL:

بني هذا النموذج على النقائص الموجودة في النماذج السابقة باتباعه معايير أخرى.¹

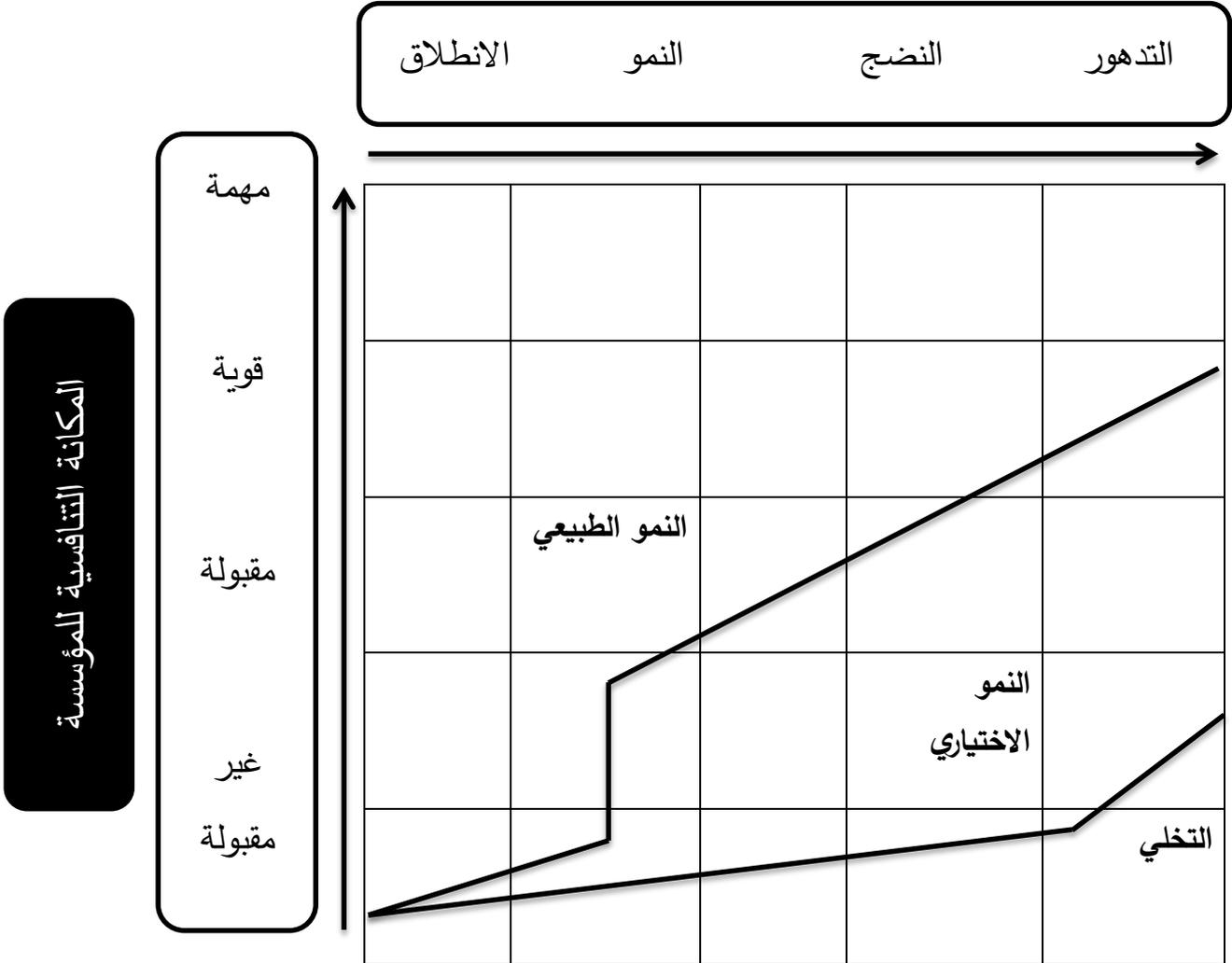
1.3.2. تقديم نموذج ADL: وهو نموذج لتحليل الاستراتيجي لمحفظة النشاطات تسمى أيضا مصفوفة تطور السوق/ المنتج، تم اقتراحه من طرف مكتب الدراسات الأمريكية Arthur D Little خلال سنوات السبعينيات حيث تقوم المصفوفة على متغيرين أساسيين هما:

- **درجة نضج الصناعة (النشاط):** وهذا المتغير يتأسس من خلال تحديد المرحلة التي يمر بها المنتج من مراحل دورة حياة المنتج إما انطلاق نمو نضج وتدهور. ويتم تحديد المرحلة من خلال التوازن بين ثمانية عوامل المتمثلة فيما يلي: معدل النمو الطاقة الكامنة في النمو، اتساع خطوط المنتج، عدد المنافسين، انتشار الحصص السوقية بين المنافسين، ولاء المستهلكين، قيود الدخول للسوق، التكنولوجيا.
- **الوضع التنافسي:** هذا المتغير يسمح بتحديد الوضعية التنافسية للمؤسسة في الصناعة مقارنة بمنافسيها، وتقييم الوضعية التنافسية لا تكتمل إلا بإدراج أهمية النشاط في التقييم إذ أن كل نشاط يمكن أن يكون ذو أهمية مستقبلا، حيث يمكن أن تأخذ الوضعية التنافسية شكلا مما يلي: مهيمنة، قوية، ملائمة، يمكن الدفاع عنها، ضعيفة.

وفيما يلي عرض لنموذج ADL :

¹ قاستل منى، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

شكل رقم 10.03: نموذج ADL



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 161 .

2.3.2. حالات نموذج ADL: من خلال نموذج ADL يكمن التمييز بين ثلاث حالات :

- 1. النمو الطبيعي:** والتي تفترض التزام لكل الموارد الضرورية لمتابعة التنمية والموافقة للأنشطة أين تكون المؤسسة في وضعية تنافسية جيدة. إلا أنها تدمج أيضا مجموعة الأجزاء المستقبلية (في مرحلة الانطلاق).
- 2. النمو الاختياري:** فبافتراضنا لها، فالتنمية الاختيارية للنشاطات ذات الوضعية التنافسية المتوسطة، وحتى الضعيفة، فالهدف هو الوصول إلى أحسن وضعية وبالتالي أحسن مردودية.
- 3. التخلي:** إن عملية التخلي تصبح مفضلة بالنسبة للأنشطة ذات المردودية القليلة أين تكون الوضعية التنافسية للمؤسسة ضعيفة.

3.3.2. تقييم نموذج ADL: على الرغم من أنه نموذج ADL أكثر شمولية من النماذج الأخرى، إلا أن له

مجموعة من الإيجابيات والسلبية.¹

لنموذج جملة من الإيجابيات نذكر:

على العكس لما هو عليه نموذج BCG، فإن نموذج ADL يقيم الوضعية التنافسية للمؤسسة بطريقة نوعية.

فإجابة عن النقد السابق، فهو يفترض بأن المنافسة لا تبنى فقط على التكاليف والأسعار، ولكن على القوة النسبية للمؤسسة بالنسبة لمنافسيها.

فاختيار دورة الحياة كمقياس لقطاع يدخل بعد أساسي (وهو تجديد الأنشطة) في تحليل محفظة الأنشطة، فهو

متغير أكثر نجاعة بالنسبة لمعدل النمو، والذي من الممكن أن يعرف تغيرات ظرفية مهمة وأكثر ديناميكية على

أساس أننا لا ننظر فقط للماضي والحاضر الذي يقوم بمقارنة خصائص مالية، هيكل تنافسية ووسائل تطبيق

استراتيجية خاصة، فهو الوحيد الذي يسمح بالأخذ في الحسبان الديناميكية التنافسية.

فعن طريق مرونته وتكيفه، فإن هذا النموذج يبقى بالتالي الوسيلة الأفضل لتحليل محفظة أنشطة المؤسسات

الأكثر تنوع.

فيما يلي مجموعة من الانتقادات الموجهة للنموذج نذكر منها:

- يعتمد هذا النموذج بدرجة كبيرة على الذاتية، لأن معايير التقييم فيه يتم اختيارها من طرف الأفراد ولكل رؤيته الخاصة في تحديد الموقف التنافسي ودرجة النضج.
- صوبة اعطاء قيم ملائمة وموضوعية لمتغيرات النموذج، لأنه يعتمد على التقديرات فقط.
- لا يهتم النموذج بالعوامل الادارية ولا بإمكانات التحالف بين المؤسسات.
- اظهر بعض المعايير واهمال البعض منها مثله مثل باقي النماذج المذكورة سابقا.

4.2. نموذج BCG المطورة BCG2:

بعد الانتقادات والصعوبات التي واجهت النموذج الأول لجماعة بوسطن الاستشارية بنموذجها الأول ل BCG،

قامت المجموعة بتطوير نموذج آخر مطور يختلف عن النموذج الأول،

ارتأت جماعة بوسطن تطوير نموذجها، واقترح نموذج أكثر شمولاً، فكان النموذج الجديد BCG2 في نهاية

الثمانينيات، هذا النموذج يأخذ معالم (معايير) مختلفة عن تلك المقترحة في النموذج الأول، فهم يستخدم معيارين

هما : معيار الميزة التنافسية، ومعيار التمايز التنافسي للمنتجات، مثلما هو مبين في الشكل التالي:

¹ قاستل منى، مرجع سبق ذكره، ص 68.

الشكل رقم: 11.03 مصفوفة BCG المطورة.

		الميزة التنافسية	
		ضعيفة	قوية
مكانية التنوع التنافسي	كبير	أنشطة جزئية (المشتتة)	أنشطة التخصص
	محدود	وضعية المأزق	أنشطة الحجم (قيادة التكلفة)

المصدر: <https://fr.scribd.com/doc/172423844/Les-matrices-de-portefeuille-d-activites-Matrices-BCG1-BCG2>

من خلال النموذج أعلاه نميز بين أربع حالات هي كالاتي¹:

1. الخانة الأولى (أنشطة الحجم): وهي الحالة التي تعبر على النموذج القديم، والتي تقوم على أساس منحني الخبرة، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة أن تسيطر على السوق بواسطة التكاليف المنخفضة، وهذا ما يعطيها ميزة تنافسية.

2. الخانة الثانية الأنشطة المجزئة (المشتتة): في هذه الحالة تكون التكاليف ثابتة، والسعر في تزايد، لهذا فإن التميز يفتح أمام المؤسسة طريقا للتنافس والكسب، وذلك بالاستفادة من علاوات السعر.

3. الخانة الثالثة الوضع المأزق: لا توجد أي ميزة لا من خلال السعر ولا التكاليف، أي أن المؤسسة تعمل في محيط أين أثر الحجم لا يعطيها أي ميزة.

4. الخانة الرابعة أنشطة التخصص: في هذه الحالة تكون الأسعار في تزايد مستمر، والتكاليف في انخفاض مستمر، ولهذا لدى المؤسسة خيارين للتمييز إما عن طريق السعر أو التكاليف.

يمكن نقد هذا النموذج من حيث السلبيات نذكر منها:

- تجزئة المحيط التنافسي الى أربعة أصناف فقط، حيث يرى بورتر أن هناك جزء خامس وهو الانسجام أو التناظر بين المنافسين وهو جانب أساسي يجب عدم اهماله .

¹ <https://fr.scribd.com/doc/172423844/Les-matrices-de-portefeuille-d-activites-Matrices-BCG1-BCG2> تاريخ الاطلاع : 20/06/2023.

- عدم التمييز بين مستويات الاستراتيجية التي من شأنها أن تبين اختلاف في مستوى المنافسة، فالمنافسة على المستوى التكتيكي لمؤسسة لا يمكن مقارنته مع المستوى الاستراتيجي التنافسي لمؤسسة أخرى، لأن المسيرين يولون أهمية كبيرة لهذا الشيء، حيث أنهم يتفوقون استراتيجيا مع منافسيهم.
 - في نهاية هذا المبحث الذي تم التطرق فيه الى أهم نماذج تحليل محفظة الأنشطة المتمثلة في (BCG,McKensy, ADL, BCG2)، نخلص الى أن هذه النماذج تقوم أساسا على:
 - التجزئة الاستراتيجية لميادين النشاط الاستراتيجي للمؤسسة DAS المكونة لمحفظة أنشطتها.
 - تقييم موقع المؤسسة في السوق، كل نموذج على يعتمد على معايير نلخصها في الجدول التالي:
- الجدول رقم 05.03: معايير التي تعتمد نماذج تحليل محفظة الأنشطة.**

النموذج	المعايير المعتمدة
BCG	نمو السوق / الحصة السوقية
McKinsey	جاذبية الصناعة / المركز التنافسي
ADL	درجة نضج الصناعة (النشاط /) الوضع التنافسي
BCG2	الميزة التنافسية / القدرة على التنويع التنافسي

المصدر: قاستل منى، استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020-2021، ص71.

المطلب الرابع: تحليل البيئة الداخلية والخارجية SWOT:

تحليل البيئة الداخلية والخارجية هو عملية تقييم وفهم العوامل المؤثرة على المؤسسة، ويهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة وفهم الفرص والتهديدات الخارجية التي يمكن أن تؤثر عليها.

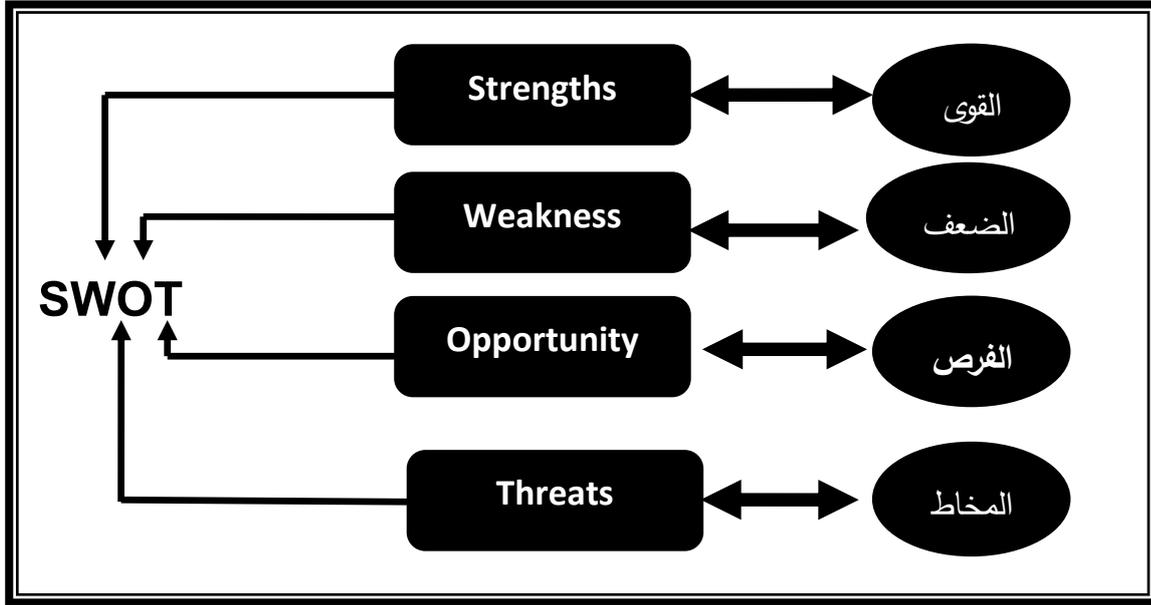
1. مفهوم تحليل SWOT:

يعد تحليل SWOT من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل القيام بالتشخيص الاستراتيجي، ويأتي هذا التحليل من بعد التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية (البيئية) والتشخيص الاستراتيجي الداخلي (القدرات)، فما تشخيص البيئة وتشخيص القدرات إلا لتمكين التحليل SWOT الذي تبنى عليه المؤسسة كل تفكيرها الاستراتيجي.¹

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 219 220.

تأتي كلمة SWOT من أول الحروف لأربع كلمات انجليزية:

الشكل رقم 12.03: تكوين كلمة SWOT



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 64 .

2. تحليل SWOT:

يتمثل تحليل SWOT في تحديد الوضعية التي يتم على أساسها اتخاذ القرار وذلك بجمع مؤثرات البيئة الخارجية وتصنيفها إلى فرص وتهديدات وكذا جمع المؤثرات البيئة الداخلية وتقسيمها إلى قوى وضعف التحليل باتخاذ القرار فيم يخص وضع الاستراتيجية.

يتم تحليل SWOT عموماً في أربع مراحل:¹

- المرحلة الأولى: في معالجة المعلومات التي جمعتها المؤسسة خلال عمليات التشخيص السابقة كلها.
- المرحلة الثانية: في تنظيم حصص للتفكير والنظر.
- المرحلة الثالثة: التي تكمن في التحليل.
- المرحلة الرابعة: وتخص اتخاذ القرار.

ويظهر تحليل SWOT في شكل مصفوفة كالتالي:

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 67.

شكل رقم 13.03: مصفوفة SWOT:

سلبى	إيجابي	
قائمة نقاط الضعف	قائمة نقاط القوى	داخلي
قائمة التهديدات	قائمة الفرص	خارجي

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 65 .

تبين هذه المصفوفة قائمة العوامل الايجابية والسلبية حسب البيئات إلا أن هذا الجرد للعوامل يبقى دون فائدة إن لم تجر عليه التحليل قصد التعمق في النظر.

لقد قام الباحثين بعض الباحثين بدراسة الفرص على أساس جاذبيتها ومن حيث احتمال نجاح المؤسسة في اغتنامها كما قاموا بدراسة التهديدات على أساس احتمال حدوثها ومن حيث مستوى تأثيرها، وبتقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية، فيصبح لدى المؤسسة الحالات الأربعة التالية:

الشكل رقم 14.03: حالات مصفوفة SWOT

ضعف	قوى	
3 استراتيجية الانتظار	1 استراتيجية هجومية	فرص
4 استراتيجية إعادة التموقع	2 استراتيجية دفاعية	تهديدات

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 67 .

- **الحالة الأولى:** يكون للمؤسسة قوى هامة وتتوفر البيئة في نفس الوقت على الفرص لهذه المؤسسة، ستسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى وضع استراتيجية هجومية تتمثل في تجنيد القوى من أجل الاستلاء على فرص بيئية.
- **الحالة الثانية:** يكون للمؤسسة قوى بينما يكون البيئة تهديدات، في هذه الحالة بإمكان المؤسسة أن تجند ما تملكه من قوة لتفادي هذه التهديدات، وإن كانت المؤسسة قوية جدا فإنه يمكنها حتى تحويل التهديدات إلى فرص، فالاستراتيجية هنا استراتيجية دفاعية، أو في حالة تحويل التهديدات والاستلاء على الفرص، ستكون الاستراتيجية هجومية.

- **الحالة الثالثة:** تتوفر الفرص في البيئة لكن المؤسسة تعاني من ضعف من الداخل، في هذه الحالة، تسعى المؤسسة إلى معالجة ضعفها حتى تطمح الاستفادة من الفرص، فالاستراتيجية هنا هي استراتيجية انتظار.
- **الحالة الرابعة:** تقاطع تهديدات البيئة مع ضعف المؤسسة، وهذا خطر كبير على المؤسسة يفرض عليها التحرك من أجل معالجة الضعف وتفادي التهديدات، فالقرار المناسب يكون بالبحث عن إعادة التموقع.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن التشخيص الاستراتيجي هو أهم وأول مرحلة في العملية الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية، فهو ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت زيادة قدرتها التنافسية، وتطوير أدائها، بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها في الأسواق، خصوصا بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة.

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا تؤثر وتتأثر بمتغيرات محيطها لذا وجب عليها القيام بالتشخيص الاستراتيجي من خلال تشخيص البيئة الداخلة عن طريق دراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية والتمثلة في الموارد ملموسة والتمثلة في الموارد المالية والمادية، الموارد الغير ملموسة مثل التكنولوجيا والشهرة والمعرفة، الموارد البشرية كالمهارات المعارف، وكذلك من خلال تحليل الثقافة التنظيمية التي تنشق من ثلاث مصادر: من تأثير بيئة الأعمال بصفة عامة، من تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين، من تأثير التجربة العملية للأفراد في المؤسسة، والهيكल التنظيمي للمؤسسة وهذا من أجل تحديد نقاط القوة ودعمها، ونقاط الضعف ومعالجتها.

وكذا تشخيص البيئة الخارجية عن طريق تحديد عناصرها المتمثلة في البيئة الخارجة العامة التي تنقسم إلى ست مجموعات: المتغيرات الاجتماعية والحضرية، المتغيرات الفنية والتكنولوجية، المتغيرات السياسية والقانونية، المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات الدولية، والبيئة الخارجية الخاصة المتكونة من المنافسون الحاليون، الزبائن، الموردون، المنافسون الجدد، المنتجات البديلة، لتحديد الفرص واستغلالها، وتنبؤ بالتهديدات في الوقت المناسب وتجنبها، وهذا كله من أجل اختيار الاستراتيجية المناسبة التي ستتبعها المؤسسة.

الفصل الرابع:

دراسة حالة ش.ذ.م:م بنائيات

الصخرة السوداء

تمهيد:

بعد ما تعرفنا في الفصول السابقة بشيء من التفصيل إلى الجانب النظري لكل من المفاهيم المتعلقة بالمؤسسة الاقتصادية، حوكمة الشركات وإلى التشخيص الاستراتيجي، من خلال دراسة البيئة الداخلية، البيئة الخارجية ومختلف نماذج التحليل الاستراتيجي، وقصد الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي وإسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع اخترنا نموذج التحليل الاستراتيجي SWOT من خلال تشخيص البيئة الداخلية والمتمثلة في الموارد (المادية، المالية، البشرية)، الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي، وكذلك تشخيص البيئة الخارجية العامة والخاصة، سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء

المبحث الرابع: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء

المبحث الخامس: تحليل استراتيجية SWOT لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء:

سننطلق في هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة، نشأتها والتطورات التي طرأت عليها، وأهم الأنشطة التي تقوم بها، إضافة إلى أهداف المؤسسة وهيكلها التنظيمي والمهام التي تقوم بها كل مديرية من مديريات المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء:

مؤسسة بنايات الصخرة السوداء هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة تم إنشاؤها سنة 2009 من قبل الأخوة شيبان في شكل شركة عائلية، تحت اسم SARL TRANSPORT DE MARCHANDISE LE ROCHER NOIR، برأس مال 100 000.00 دج.

مجالات النشاط: حسب ما ورد في القانون الأساسي والسجل التجاري، يمكن حصر النشاطات على النحو التالي: الأشغال العمومية وأشغال البناء، نقل السلع، ثم تغير الاسم إلى SARL CONSTRUCTION ROCHER NOIR في 2014 ورفع رأس مال الشركة إلى 70 000 000.00 دج (سبعين مليون دينار جزائري)، وزيادة أنشطة أخرى في السجل التجاري.

تم تطوير وتنويع أنشطة عن طريق فتح سجلين تجارين ثانويين، الأول في 2016/01/06 وهذا لنشاط تجارة الجملة لمواد البناء ونشاط الخزف الصحي الكائن مقرها بسي مصطفى، والسجل الثانوي في 2016/11/21 يختص بنشاط كراء معدات وأدوات البناء والأشغال العمومية الكائن مقرها في سعيد حمدين، ولاية الجزائر. تعمل الشركة في العديد من قطاعات النشاط: البناء، المحاجر، والأشغال العامة والموارد المائية، إنتاج ونقل الخرسانة الجاهزة، وتقديم الخدمات (النقل).¹

متوسط رقم أعمال المؤسسة

من خلال قواعد الاحصاء الوصفي المتعلقة بالمتوسط الحسابي البسيط ، نستنتج متوسط رقم الأعمال للسنوات (2020-2021-2022): 175 158 097.66 دج.²

شهادات التأهيل والتصنيفات المهنية:

- وزارة الأشغال العمومية والبناء الصنف: 08.
- وزارة الموارد المائية والبيئة الصنف: 08.
- وزارة السكن والعمران والمدينة الصنف: 07.

¹ وثائق المؤسسة المتمثلة في القانون الأساسي والتعديلات.

² وثائق المؤسسة المتمثلة في ميزانيات السنوات 2020-2021-2022.

المطلب الثاني: منتجات وخدمات مؤسسة بنايات الصخرة السوداء :

تقوم المؤسسة بعدة نشاطات بتنفيذ مشاريع البناء والتجديد للعملاء من مؤسسات وأفراد.

▪ بيع مواد البناء (بمختلف أنواعها).

▪ القيام بأعمال البناء .

▪ تأجير الآلات.

▪ نقل البضائع (الحصى والرمل).

▪ العقارات.

▪ أعمال الهندسة المدنية GENIE CIVIL

▪ أعمال الطرق والشبكات.

▪ أعمال الصرف الصحي VRD.

أهم الانجازات في قطاع البناء :

▪ مجمع سكني (عمارتين 10 و 54) في وسط مدينة بومرداس .

▪ مجمع سكني 76 مسكن بودواو .

▪ بناء مدرسة ثانوية 300/1000 مع منشأة رياضية برج الكيفان، الجزائر .

▪ الطرق والشبكات المتنوعة VRD.

▪ الخ.....

المشاريع المستقبلية: من بين المشاريع المستقبلية للمؤسسة في قطاع الانتاج والصناعة، تتمثل في مصنع

انتاج وتسويق شوكولاتة بأنواعها، حيث يقع المصنع في بلدية أولاد موسى، ومشروع آخر لصناعة الحديد.

أهداف المؤسسة :

تهدف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء إلى:

▪ التحسين والرقى بنوعية إنتاجها تماشياً ومتطلبات السوق الحديثة.

▪ رفع حجم المبيعات والتنويع منها.

▪ القيام بمشاريع ضخمة لتعزيز مكانتها في السوق.

▪ توفير مناصب شغل.

▪ الوصول إلى موقع الريادة في مجال تخصصها.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء:

ينقسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة الى عدة مديريات:

1.مديرية المالية والمحاسبة: تقوم هذه المديرية بمراقبة كل العمليات الحسابية والمالية للمؤسسة، وتساهم في

تطبيق البرنامج التجاري وتتفرع عنها مصلحتي المالية والمحاسبة، وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- التقييد المحاسبي وإعداد القوائم المالية.
- إعداد البرامج المالية والميزانيات التقديرية.
- تسيير جميع العمليات المحاسبية.
- العمل على تنظيم ومراقبة العمليات المالية والتصريحات الشهرية والسنوية.
- تتبع الأرصدة البنكية.
- تأمين ومراقبة تنفيذ عمليات الخزينة.
- متابعة المهام الخاصة بالمؤسسة.

2.المديرية التجارية: تقوم هذه المديرية بالعمل بصفة دورية مع مديرية النقل:

- إعداد الفواتير المتعلقة بنشاط النقل.
- الاشراف على متابعة تحصيل فواتير المؤسسة.
- القيام بالعقود مع الزبائن ومتابعتها
- تحصيل الفواتير.

3.مديرية الموارد البشرية: لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الادارية للعمال وكيفية تنظيم

الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء

أكبر كفاءة، وتقوم هذه المديرية بالمهام التالية:

- إعداد الأجور.
- إعداد التصريحات الخاصة بالضمان الاجتماعي.
- الخدمات الاجتماعية للعمال.

4.المديرية التقنية والأشغال: تعتبر المهمة الرئيسية لهذه المديرية الأشغال ومتابعة المشاريع القائمة، وتقوم هذه

المديرية بالمهام التالية:

- متابعة المشاريع.
- إعداد وضعيات الأشغال.

- إعداد البطاقات التقنية للمشاريع.
- إعداد أمر بمهمة إعادة انطلاق أشغال المشاريع.
- متابعة ورشات الأشغال.
- إعداد محاضر الأشغال المنجزة للمشاريع.
- إعداد محاضر تسليم المؤقتة وكذا النهائية للمشاريع.
- التأشير على وضعية الأشغال المنجزة للمشاريع.
- تنفيذ الأشغال.

5.مديرية التسويق: تقوم هذه المديرية بالعمل مباشرة مع المديرية التقنية والأشغال وهذا لأنها تقوم بمتابعة المناقصات المتعلقة بقطاع الأشغال العمومية، وتقوم بالمهام التالية:

- تحضير دفتر الشروط.
- متابعة منصة المناقصات.
- المشاركة في المناقصات.
- المتابعة الادارية للمناقصات.

6.مديرية الخدمات اللوجستية (النقل) : تقوم هذه المديرية بإدارة وسائل النقل خاصة (الشاحنات) وتقوم بالعمليات والمهام التالية:

- صيانة العتاد
- تتبع تنقل الشاحنات GPS
- وصل نقل البضاعة
- تنظيم وإعداد برامج العمل والتنقل للسائقين.
- شراء وتتبع قطع الغيار.
- مراقبة جودة السلع في المحجرة.
- تتبع استهلاك الشاحنات من الوقود.
- تبديل العجلات.
- غسل وتشحيم الشاحنات مراقبة وتصلح الشاحنات.

7.مديرية التموين: تهتم بالمشتريات من مواد أولية وقطع الغيار وغيرها كما أنها مسؤولة على توفير جميع المستلزمات الضرورية للسير الحسن للمؤسسة على مستوى جميع المديریات:

- وصل الشراء .
- تتبع وضعية الشراء وتخزين المشتريات.
- التحقق من فواتير الشراء من حيث الكميات.
- التحقق من السلع المشتراة.
- عقد الشراء مع الموردين.

8. مديرية الوسائل العامة:

- التقييم والقيام بعمليات التموين واقتناء الوسائل والتجهيزات لمختلف المصالح.
- تسيير عمل موظفي الأمن.
- تسيير عمل عمال النظافة.
- تسيير المخازن (مخزن الوسائل المكتبية ومواد التنظيف).
- تسيير الأملاك العقارية والأثاث والتجهيزات المتوفرة.
- مسك سجلات الجرد وتعيين الأثاث والتجهيز.
- متابعة ومراقبة أعمال أعوان الأمن وأعوان الصيانة والمنظفات وسائقي السيارات.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة:

إن الهدف من القيام بالدراسة الميدانية هو تعريف المؤسسة بمصفوفات التحليل الاستراتيجي وتطبيقها على المؤسسة محل الدراسة للتوصل إلى نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، وكذا الفرص والتهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، وذلك باستخدام أدوات بحث مناسبة.

المطلب الأول: البيانات الأولية كأداة مساعدة لجمع المعلومات:

في موضوع بحثنا هذا وفي جانبه التطبيقي ركزنا على التشخيص الاستراتيجي، تم الاعتماد بصورة أساسية على المقابلة كأداة لجمع البيانات، حيث تم القيام بمقابلة مباشرة مع مدير المؤسسة وبعض رؤساء المديريات المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى الملاحظة.

وتعتبر المقابلة والملاحظة من أكثر وسائل جمع البيانات شيوعا.

وتعرف المقابلة بأنها: أداة مهمة من أدوات البحث العلمي، مؤلفة من عدد من الأسئلة يجيب عليها المفحوص شفويا في أثناء اللقاء المباشر الذي يتم بينه وبين الباحث.

كما اعتمدنا على الملاحظة بشكل بسيط التي تعرف بأنها مراقبة وتسجيل معلومات سلوك الظاهرة المدروسة، وتستخدم في حالة استحالة الحصول على المعلومات عن طريق المقابلة أو الاستبيان.

المطلب الثاني: البيانات الثانوية لجمع البيانات:

قمنا بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الورقية، والرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث. والهدف من اللجوء للمصادر الثانوية في هذا البحث، هو التعرف على الأسس والطرق السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحدثت في مجال بحثنا الحالي.

المطلب الثالث: مجتمع وعينة الدراسة:

قمنا باختيار مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء لإجراء الدراسة فيها حيث أجرينا المقابلة مع مسير المؤسسة، رئيس مصلحة التجارة، رئيس مديرية الموارد البشرية، رئيس مصلحة المالية و المحاسبة، وترجع أسباب اختيار هذه الفئة فقط لكونهم العينة التي تحقق أغراض الدراسة، وهي الشريحة التي لديها المعرفة المطلوبة لموضوع بحثنا وتستطيع تقديم البيانات التي تخدمنا وقد تم إجراء المقابلة من خلال أربع زيارات ميدانية للمؤسسة، بالإضافة الى الملاحظة وفحص بعض وثائق المؤسسة لجمع المعلومات المطلوبة.

المطلب الرابع: أدوات الدراسة:

لقد تم إعداد مقابلة حول استخدام التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة، حيث تم تقسيمها إلى ثلاث أقسام:

- **القسم الأول:** وهو خاص بالتعرف على المؤسسة، وأيضاً بمدى اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي، وتم الاستعانة ب 11 سؤال.
- **القسم الثاني:** وهو خاص بالبيئة الداخلية للمؤسسة حيث تم تحديد ثلاث أبعاد فيه وهي: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، الموارد، وأيضاً حول وظائف المؤسسة وتم طرح مجموعة من الأسئلة التي تمس جوانب كل بعد من الأبعاد الثلاثة، وقد تم الاستعانة ب 33 سؤال فيما يخص أبعاد البيئة الداخلية.
- **القسم الثالث:** وهو خاص بالبيئة الخارجية الخاصة التي تم تحديد فيها القوى الخمس لبورتر (المنافسين الحاليين، المنافسين المحتملين، القوى التفاوضية للموردين، القوى التفاوضية للزبائن)، والبيئة الخارجية العامة وللحصول على المعطيات حول هذه الأبعاد إذ تم طرح 41 سؤال.
- **القسم الرابع:** وهو خاص بنقاط القوة والضعف التي تمتلكها المؤسسة والفرص المتاحة لها والتهديدات التي تواجهها، وقمنا بطرح 38 سؤال.

المبحث الثالث: تشخيص البيئة الداخلية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء:

بعد الدراسة النظرية التي تطرقنا لها في الفصل السابق حول تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة، سنحاول في هذا المبحث إسقاط هذه المفاهيم وتطبيقها في مؤسسة بنايات الصخرة السوداء.

المطلب الأول: تشخيص الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء:

سبق وان تطرقنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء في المبحث الأول وهو يظهر التركيب الداخلي لمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات الرسمية الموجودة داخل المؤسسة وكذا خطوط الاتصال والسلطة والمسؤولية حسب التدرج الهرمي للسلطة وهو هيكل تنظيمي بسيط غير معقد رغم أنه يمتاز بكثرة المستويات التنظيمية فيه، كما يحدد مركزية عالية في اتخاذ القرار وهذه المركزية ناتجة عن التخصص، كما يساهم الهيكل التنظيمي في توزيع العاملين على وظائف المؤسسة بشكل مناسب، وحسب المعلومات التي تم جمعها فان تغيير الهيكل يتم حسب ظروف العمل أو حسب تعليمات قانونية أو حاجة المؤسسة لهذا التغيير، كون المؤسسة خدماتية فان المسير يحاول تقادي المستويات والتقسيمات التي تزيد من التكاليف، لكن التغيير الجذري في الهيكل نادرا ما يحدث، فالتغيير يحدث على مستوى المديرية لدا لا يجد المسير صعوبة في التغيير وكذا كون المؤسسة خاصة فالمسير يملك كل الحرية في التصرف، كما يحاول أن يتوافق هذا التغيير مع الأهداف الاستراتيجية المرسومة.

المطلب الثاني: تشخيص الثقافة التنظيمية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء:

الثقافة التنظيمية هي نظام من القيم والمعتقدات يشترك فيها العاملون في التنظيم وينمو هذا النظام ضمن التنظيم الواحد، فالقيم السائدة في مؤسسة بنايات الصخرة السوداء هي الأخلاق، الثقة، الكفاءة والجاهزية، وهذه القيم تنتظر للمؤسسة على أنها مورد هام له قيمة في المؤسسة باعتبار المورد البشري هو المحرك الرئيسي ولب أي مؤسسة، ومن القيم السائدة للمؤسسة أيضا التزام العاملين بارتداء الزي الخاص بالعمل خاصة العمال في موقع الأشغال والسائقين، باستثناء الإداريين الذين لا يملكون زي خاص، بالإضافة إلى احترام جميع العاملين لمواقيت الدخول والخروج من العمل، وتحرص المؤسسة أن تبقي هذه القيم ميراثا يكتسبه الأفراد من جيل لآخر، رغم ذلك نجد أن الثقافة السائدة في مؤسسة بنايات الصخرة السوداء تميل إلى مقاومة التغيير كون الفرد بطبيعته مقاوم للتغيير إضافة إلى الروتين الذي يتعود عليه العامل ويرجع سبب ذلك أن المؤسسة متوسطة، وكذا خوف الأفراد من التغيير.

المطلب الثالث: تشخيص موارد مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء:

عموما مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء تتوفر على الموارد المالية والمادية والبشرية الكافية لممارسة نشاطها وإبراز مكانتها في السوق المحلية خاصة، يمكن تقسيمها فيما يلي:

1. الموارد المالية:

من خلال المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة، والمقابلة مع مسؤولة مديرية المالية والمحاسبة، نجد بأن لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء مصدري تمويل داخلي وخارجي وفيما يلي توضيحها.

1.1. مصادر التمويل الداخلية للمؤسسة:

تتمثل مصادر التمويل الداخلي للمؤسسة محل الدراسة في التمويل الذاتي، حيث تمتلك المؤسسة نسبة جيدة للتمويل الذاتي.

2.1. مصادر التمويل الخارجية للمؤسسة:

تمتلك المؤسسة عدة قروض استغلال مع بنك الخليج متمثلة في: قرض الكفالة، قرض السحب على المكشوف، قرض التسبيقات على الفواتير، وهي قروض قصيرة الأجل لمدة 12 شهر، وباعتبار أن قروض الاستغلال هي قروض قصيرة الأجل فهي تناسب احتياجات السيولة المؤقتة للمؤسسة.

2. الموارد المادية:

تمتلك مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء موارد مادية معتبرة تمكنها من ممارسة أنشطتها المختلفة، إذ تحوز على حضيرة برية من أجل نشاط نقل وبيع الحصى والرمل بمختلف قياساته متكونة من: 15 شاحنة نقل وزن 20 طن Camion à benne ، وتحتوي الحضيرة أيضا على ورشة صيانة وغسل وتشحيم للشاحنات، وتصلح العجلات.

ومن أجل نشاط الأشغال العمومية: تمتلك المؤسسة معدات وآلات مختلفة منها: 10 خلط خرسانة Malaxeur ، 3 مضخة خرسانة Pompe à Béton ، جرافة Pelle ، ممهدة Niveleuse ، الرافعة... الخ. كما تحتوي المؤسسة على تجهيزات المكاتب، أجهزة الإعلام الآلي في الإدارات المزودة ببرامج مختلفة كبرامج الفوترة ، المحاسبة ، الأجور الخ.

3. الموارد البشرية:

تتوفر المؤسسة على 81 موظف، ينقسمون بين إطارات وموظفين وعاملين ،فالمؤسسة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية المتاحة في السوق الوطنية من مسيري وخريجي الجامعات ويتم استقطاب الأفراد ذوي كفاءات ومؤهلات مناسبة لملأ الوظائف الشاغرة عن طريق إعلانات في الوكالة الوطنية للتشغيل ANEM أو بحكم

علاقات المسير أو مسؤولي المديرية المختلفة، فمسيرها ذو خبرة طويلة في ميدان النقل والأشغال العمومية، وينقسم موظفي المؤسسة على المديرية كما يلي:

1.3. مديرية التسويق: تحتوي على موظفين كونها متخصصة في نشاط الأشغال العمومية، ينقسم موظفوها بين مسؤول المديرية ومساعدته.

2.3. المديرية التقنية والأشغال: تحتوي على 22 موظف ينقسمون بين الاطارات وعمال الورشات .مسؤول المديرية التقنية عبارة عن مهندس معماري يملك خبرة أكثر من 15 سنة في مجال الأشغال العمومية ومهندسين معماريين ،مهندسين مدنيين، مهندسين في الأشغال العمومية، مهندسين في الموارد المائية، ومهندس معماريين، وأيضا نجد عمال ورشات البناء: البنائين ، مساعدين البنائين ،حدادين...إلخ

3.3. مديرية المالية والمحاسبة : تحتوي على 3 موظفين : مسؤولة مديرية المالية والمحاسبة فهي عبارة عن محافظة حسابات تمتلك 20 سنة خبرة، ومحاسبين.

4.3. مديرية الموارد البشرية: تحتوي على 3 موظفين، ينقسمون بين مسؤول المديرية، مسؤول الأجرة، مسؤول الخدمات الاجتماعية.

5.3. مديرية الخدمات اللوجستية (النقل): تحتوي على 32 موظف ينقسمون بين مسؤول الحضيرة، مسؤول ورشة الصيانة ،سائقي الشاحنات وسائقي خلاط الخرسانة، ميكانيكيين، اللحام، مسؤول جودة السلع (الرمل والحصى).

6.3. مديرية التجارية: تحتوي على 3 موظفين، مسؤول المديرية، مسؤول الفوترة ومسؤول تحصيل الفواتير .

7.3. مديرية الوسائل العامة: تحتوي على 13 عامل بين مسؤول المديرية، عمال نظافة وحراس الأمن.

كما تعمل المؤسسة على تشجيع الموظفين على تنمية أفكار جديدة وإظهار قدراتهم وإبداعاتهم وتقديمها إلى الإدارة وذلك بمكافأتهم إما بعلاوات أو ترقية.

8.3. مديرية التموين: تحتوي على 3 موظفين، مسؤول المشتريات المحلية والأجنبية، مسؤول المخزن، وعامل.

المبحث الرابع: تشخيص البيئة الخارجية لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء:

تتضمن البيئة الخارجية لأية مؤسسة عدة متغيرات يختلف تأثيرها على المؤسسة، لذا ارتقينا في هذا المبحث لتشخيص المتغيرات للبيئة الخارجية العامة والخاصة لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء.

المطلب الأول: تشخيص البيئة الخارجية الخاصة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء:

تعمل مؤسسة بنايات الصخرة السوداء كإحدى المؤسسات الجزائرية التي تعمل ضمن تلك الظروف المذكورة، خاصة في ما يتعلق بالمنافسة، والتي تتميز بأنها كبيرة جدا في قطاع نشاطها، ولذلك سنتطرق إلى تحليل بعض من المتغيرات البيئية الخارجة للمؤسسة محل الدراسة.

1. المنافسون الحاليون: ينقسم منافسين المؤسسة حسب قطاع نشاطها بين منافسين في قطاع نشاط الأشغال العمومية، بيع ونقل السلع.

1.1. نشاط الأشغال العمومية: يتميز قطاع الأشغال العمومية والبناء وأشغال الموارد المائية بدرجة عالية من المنافسة، سواء على المستوى المحلي أو الوطني، فالمؤسسة تحصل على المشاريع عن طريق المناقصات أو الاستشارات التي تكون منشورة في منصة خاصة بنشر المناقصات Algeria Tenders، وهي منصة خاصة بنشر المناقصات الوطنية للشركات العمومية والخاصة، وتقوم المؤسسة بالاشتراك في هذه المنصة بصفة دورية (اشتراك سنوي) وهذا للبقاء على اطلاع دائم بالمستجدات والمشاريع، وهي منصة مفتوحة وهذا ما يفتح الباب للمنافسين للمشاركة أيضا، وهناك عدد كبير من المؤسسات ولها مكانة معروفة في السوق نذكر من بينها:

. كوسيدار COSIDER، شركة ذات أسهم حسناوي SPA HASNAOUI

كما المؤسسة تحصل على بعض المشاريع عن طريق التراضي " Gré à Gré"، أي بالتراضي وبدون المشاركة في المناقصات، أيضا عن طريق التأهيل المسبق pré-qualification، فالمؤسسة في قائمة التأهيل المسبق Inerkib انركيب، كاناغاز Kanaghaz.

كما أن أغلب المؤسسات المنافسة متقاربة مع المؤسسة في الحجم والإمكانيات والتصنيفات المهنية، لهذا تعمل المؤسسة على التميز بالنسبة للمنافسين الآخرين عن طريق عدة معايير:

▪ النوعية.

▪ آجال تنفيذ المشاريع.

▪ الخدمة بعد البيع والمساعدة التقنية.

▪ السعر والتكلفة الكلية للمشاريع.

2.1. نشاط بيع ونقل السلع: كما أن نشاط بيع ونقل السلع فالمؤسسة لديها عدد كبير من المنافسين من بينهم نذكر:

مؤسسة طارق للنقل TRANS TAREK، ش ذ م م أورتروب SARL ERTROB

ش ذ م م أكترو للنقل SARL ACTRO

2. المنافسون المحتملون: كلما كانت حواجز الدخول إلى قطاع الأشغال العمومية وأشغال البناء والموارد المالية كبيرة، كلما كان وضع المؤسسات المتواجدة أحسن، فتكاليف الدخول متمثلة في ارتفاع رأس المال، امتلاك معدات وأدوات متنوعة وأيضاً موارد بشرية مؤهلة، وكذلك بالنسبة لتكاليف الخروج، حيث أن ارتفاعها يجعل المستثمرين يترددون في الدخول إلى القطاع.

كما نجد أن سوق قطاع الأشغال العمومية في نمو متزايد، وهو من الأسواق المزدهرة، مما يجعل إمكانية ظهور مؤسسات جديدة واردا لعدة أسباب هي كالاتي:

- انفتاح السوق الجزائرية مما يشجع الاستثمار الأجنبي.
- إمكانية الحصول على المواد الأولية من الخارج وذلك بانفتاح السوق الجزائرية على الخارج.
- السياسات التدعيمية التي تقدمها الدولة لتشجيع الاستثمار الوطني والنمو بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- سياسات التمويل والبرامج التي تقدمها الدولة لتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

3. القوة التفاوضية للموردين: علاقة المؤسسة مع الموردين جيدة، نظرا للعلاقات الحسنة بين المؤسسة والموردين المحليين والخارجيين، وبهذا الشكل يكون موقف المؤسسة قوي نظرا لتعدد مصادر التمويل.

4. القوة التفاوضية للزبائن: يتوزع عملاء المؤسسة عبر التراب الوطني من القطاع العمومي والقطاع الخاص، ويمكن تصنيف زبائن المؤسسة كالتالي:

4.1. قطاع الأشغال العمومية: يعتبر نشاط الأشغال العمومية والبناء واسعا بشكل كبير، فبالنسبة للمؤسسة فليها زبائن من القطاعين العام والخاص تتمثل فيما يلي:

-**القطاع العام:** ديوان الترقية والتسيير العقاري OPGI، شركة انجاز المنشآت الطاقوية والصناعية INERKIB، المؤسسة الوطنية للترقية العقارية ENPI، شركة الهندسة المدنية والبناء GCB، إدارة الموارد المائية DRE، ومختلف البلديات.

يمكن للمتقاعدين (زبائن) المؤسسة بعد المناقصة، وبعد حصولها على المشروع، التفاوض على العرض المالي للمؤسسة في جلسة مفاوضة وهذا للحصول على معدل خصم على الأسعار (الهامش)¹.

-**القطاع الخاص:** ش.ذ.م.م سيسو للبناء SARL SISOU CONSTRUCTION وهي ترقية عقارية، و SARL SISOU TOURISME وهي مؤسسة فندقية.

¹ المادة 72، المرسوم الرئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، العدد 50، ص 20.

2.4. نشاط بيع ونقل البضائع: تقوم المؤسسة بنقل وبيع مواد البناء لكن يعد الرمل والحصى بشتى أنواعه من أهم المنتجات التي تقوم بنقلها من المحجرة إلى الزبائن المتمثلين في: مؤسسات بيع الخرسانة الجاهزة أو ورشات البناء.

يعتبر زبائن المؤسسة من القطاع الخاص ويمكننا اعتبارهم من الزبائن الدائمين والمميزين المتمثلين في مؤسسات لبيع الخرسانة الجاهزة: SARL BETOBAG.ذ.م.م بيتوباق ، SPA LARIVE شركة ذات أسهم لاريف ، SARL COSTA BETON ش.ذ.م.م كوستا بيطون .

وأیضا لورشات البناء مثل مؤسسة شركة ذات أسهم حسناوي SPA HASNAOUI التي تمتلك مختلف مشاريع في ولاية بومرداس والجزائر .

أما موقف العملاء فترى المؤسسة أن قوتها التفاوضية لا تشكل لها تهديدا وهذا راجع إلى زبائنها الدائمين والمميزين، جودة المنتجات وأسعارها التنافسية.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة الخارجية العامة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء

تتمثل متغيرات البيئة الخارجية العامة في حالة المحيط العام الذي يتميز به الاقتصاد الجزائري، وذلك بمختلف أبعاده، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية، الاقتصادية، التكنولوجية، والتي تؤثر على كافة المؤسسات الاقتصادية العاملة على التراب الوطني، بما في ذلك المؤسسة محل الدراسة، مع العلم أن كل المعلومات الوارد تم الحصول عليها أثناء إجراء المقابلة مع مسؤولي المؤسسة.

1. تحليل البيئة السياسية:

إن تحسن الوضعية الأمنية وزيادة درجة الاستقرار السياسي في الجزائر، في الآونة الأخيرة، كان له من دون شك، الأثر الإيجابي على تشجيع الاستثمار وتحسين أداء كل المؤسسات الوطنية، فكلما تتغير النظم السياسية يكون لها تأثير متباين على المؤسسة وكذلك بالنسبة للاستقرار السياسي.

2. تحليل البيئة القانونية:

تتجسد هذه المتغيرات أساسا في التدخل الكبير للدولة في توجيه إدارة الاقتصاد من خلال الاجراءات والتدابير التي تتخذها، إلا أن هناك عوامل مؤثرة على نشاط واستمرارية المؤسسة، لذا وجب على الدولة التدخل من خلال فرض قوانينها وسياسات وكذلك القوانين والتشريعات التي تسنها :

1.2. قوانين العمل والعمال: تؤثر قوانين العمل والعمال على تحقيق أهداف المؤسسة وذلك من خلال القانون الأساسي والداخلي الذي ينظم علاقات العمل، وقانون العمل 90-11، فإن هذه القوانين تعتبر بمثابة حافز للعمال حيث تقوم بتشجيعهم للعمل، لأنها تتماشى مع أهدافهم ومصالحهم.

2.2. نظام الضرائب: رغم أن النظام الضريبي الذي تضعه الدولة أصبح أقل تعقيدا من النظام السابق، إلا أنه يبقى عائقا أما المؤسسات في القطاع من أجل تحقيق غاياتها الأساسية باعتبار أنه يزيد من أعبائها رغم استفادة المؤسسة من إعفاءات في الرسم على النشاط المهني لنشاط البناء والأشغال والعمومية بتخفيض 25% عند الدفع.

3.2. قوانين الحكومة: بالنسبة لنشاط الأشغال العمومية فإن المرسوم الرئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر 2015 يتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، وأيضا قوانين الجمركة.

3. تحليل البيئة الاقتصادية:

تشتمل البيئة الاقتصادية في إطار الاقتصاد الجزائري على العديد من العوامل والمتغيرات، والتي تمارس تأثيراتها على كافة المؤسسات الاقتصادية الوطنية، ولكن بدرجات متفاوتة، وذلك حسب حجم المؤسسة نوع ملكيتها، مجال نشاطها وغيرها وفيما يخص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء فإنه يمكن التطرق إلى أهم تلك المتغيرات الاقتصادية التي تنشط في ظلها والتي تؤثر على المؤسسة وأهمها التضخم فله تأثير سلبي على المؤسسة، وكذلك محاولة الدولة إلى الانضمام لمنظمة التجارة الخارجية والذي سيؤثر بشكل سلبي على المؤسسة بحيث سيتم انفتاح السوق الجزائري ويتم دخول منافسين أجنبى أقوى ويصعب على المؤسسة المنافسة أمامه، ويعد معدل النمو والانتعاش الاقتصادي في مختلف القطاعات الاقتصادية عاملا ضروريا، ونخص بالذكر هنا وقطاع البناء والأشغال العمومية الذي يشهد حركة واسعة في الجزائر.

4. العوامل التكنولوجية:

ترتبط المتغيرات التكنولوجية بجميع التحسينات والابتكارات التكنولوجية التي تتعلق بنشاط المؤسسة، كاستخدام الحواسيب الآلية، الأنترنت، تكنولوجيا الاتصال، تجهيزات ووسائل الانتاج الحديثة وغيرها، وفي الوقت الراهن أصبح من الضروري أن تعمل على إدماج واستخدام التكنولوجيا الحديثة للرفع من مستوى أدائها واكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من المنافسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

بالنسبة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء فإنها تعمل بشكل مستمر على تتبع ومواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة حيث تحوز على أحدث الوسائل والمعدات سواء في قطاع النقل أو الأشغال العمومية.

5. العوامل الثقافية والاجتماعية

يتم تحليلها من خلال أهم العناصر المكونة لها والمتمثلة في التغيرات الديموغرافية ومستوى المعيشة.

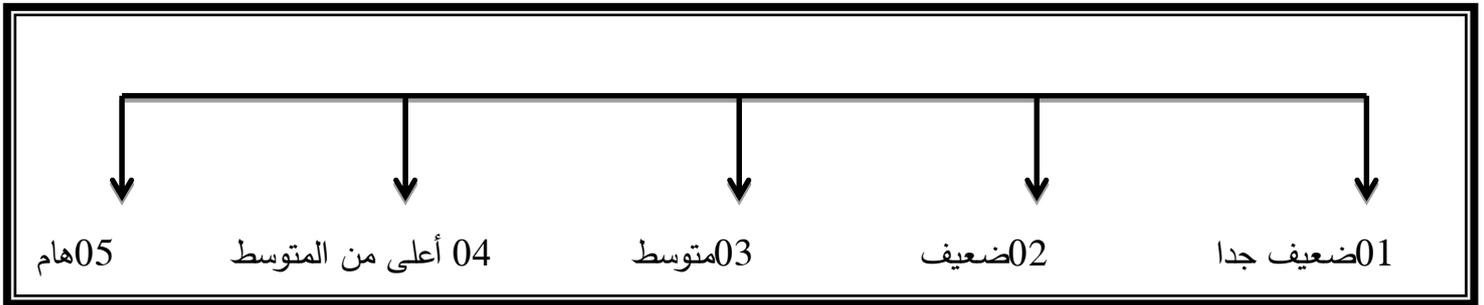
تكمن أهم التأثيرات التي تشمل عليها المتغيرات الاجتماعية والثقافية الجزائرية فيم يلي:

- من خلال ما يحمله العاملين بها من قيم وعادات وتقاليد والسلوكيات نابعة من الوسط الاجتماعي الذي يعيشون فيه.
- زيادة النمو الديمغرافي الذي يؤدي إلى اتساع المدن والمناطق الحضرية، وبالتالي زيادة في الأشغال الخاصة بإنشاء بنايات سكنية ومرافق عمومية وطرق و هذا من شأنه زيادة الطلب على مؤسسة بنايات الصخرة السوداء .
- انتشار الوعي والإدراك لدى المستهلك الجزائري.

المبحث الخامس: تحليل استراتيجية SWOT لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء:

لقد تم تشخيص وتقييم عناصر البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء عن طريق استخدام ليكارت الخماسي الذي درجة تأثير نقاط القوة، الضعف، الفرص والتهديدات على المؤسسة محل الدراسة. المخطط التالي يوضح قياس مدى قوة التأثير.

شكل رقم 01.04: قياس ليكارت الخماسي:



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الأول: تحليل عناصر البيئة الداخلية:

من خلال المبحث السابق، الذي تطرقنا فيه إلى دراسة البيئة الداخلية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء المتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية وموارد المؤسسة، استخلصنا أهم نقاط القوة والضعف.

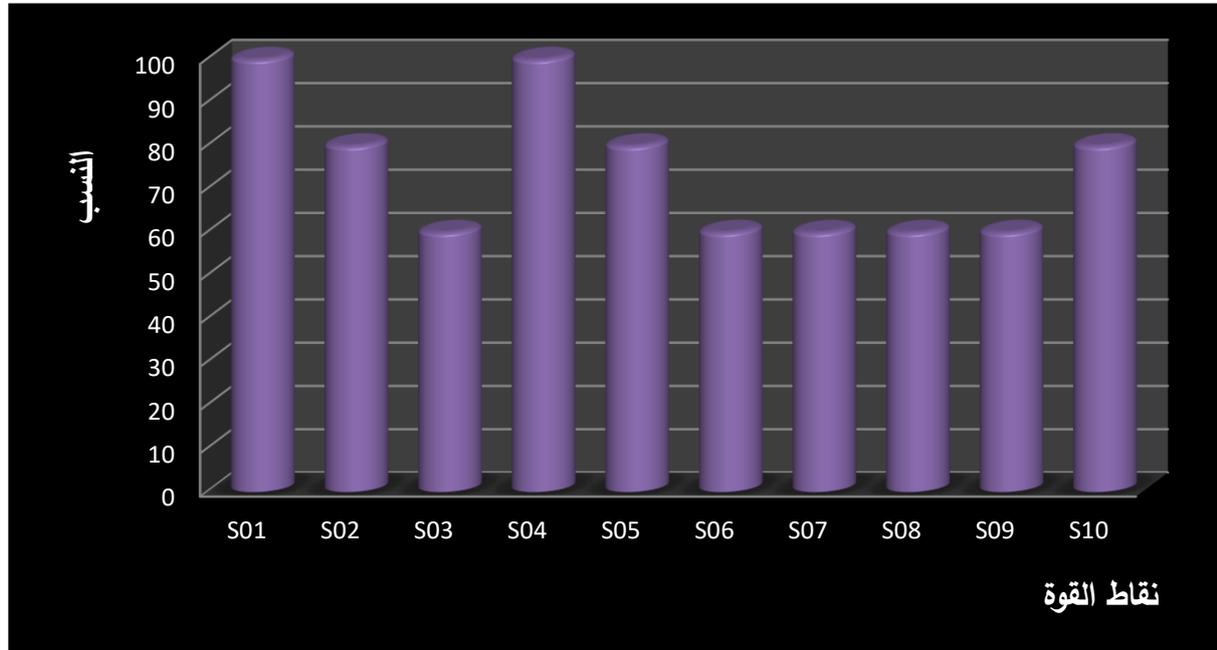
1. نقاط القوة: قمنا باستخدام قياس ليكارت الخماسي لتحليل نقاط قوة المؤسسة، بناء على المقابلات والمحادثات مع المسير ومديري مديريات المؤسسة، ومن خلال جمع البيانات، وبناءا على هذا تم استنباط أهم نقاط القوة للمؤسسة محل الدراسة، والتي سنلخصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 01.04: أهم نقاط قوة مؤسسة بنايات الصخرة السوداء

النسبة	النقطة	نقاط القوة	البيان
100%	5/5	(النقل، بيع مواد البناء والأشغال العمومية).	S01
80 %	4/5	توفر رؤوس الأموال، ومصادر التمويل الخارجية والداخلية.	S02
60 %	3/5	السمعة الجيدة للمؤسسة.	S03
100 %	5/5	امتلاك المؤسسة شهادات تأهيل وتصنيفات مهنيين متنوعة	S04
80 %	4/5	معرفة كبيرة بقطاع النقل والأشغال العمومية، التجربة والخبرة الطويلة.	S05
60 %	3/5	هيكل تنظيمي بسيط.	S06
60 %	3/5	كفاءة ومهارة الموارد البشرية وولاءهم للمؤسسة.	S07
60 %	3/5	ثقافة تنظيمية منسجمة.	S08
60 %	3/5	الاعتماد على بعض البرامج: برنامج الأجر، المحاسبة... الخ	S09
80 %	4/5	تسليم المشاريع المنجزة في الوقت المناسب وبالجودة المطلوبة.	S10
74%	37/50		المجموع

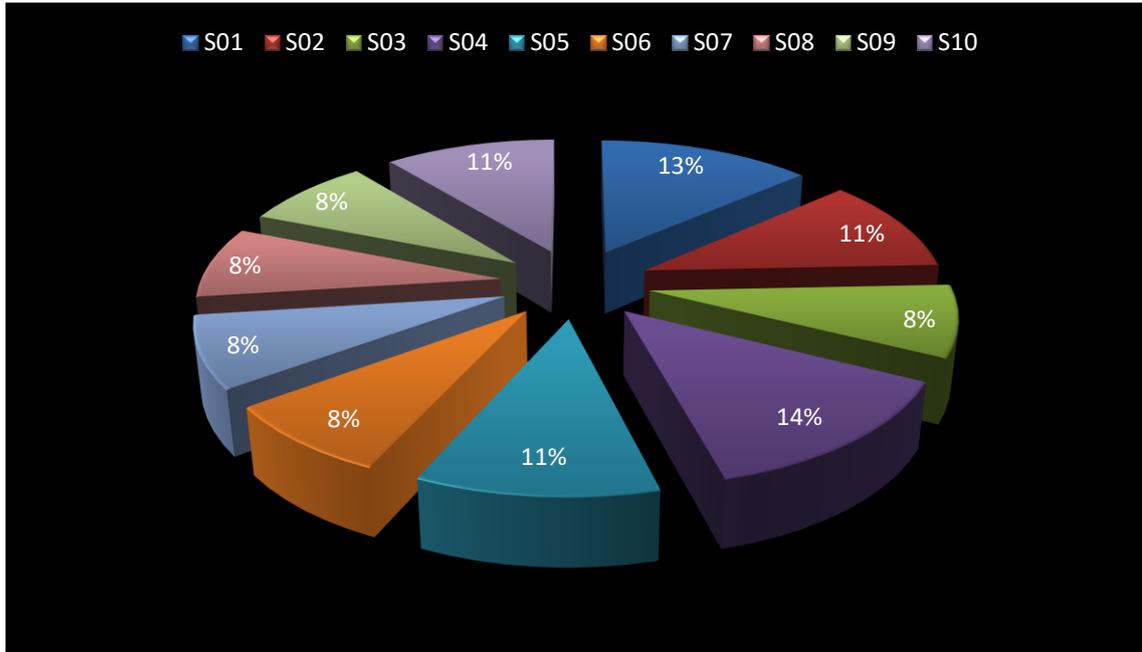
المصدر: من إعداد الطالبتين من خلال البيانات المعطاة من المؤسسة

رسم بياني رقم 02.04: أهم نقاط القوة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماداً على الجدول رقم 1.4

رسم بياني رقم 03.04 : أهم نقاط القوة لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 01.04

تحليل نقاط القوة:

يمثل الجدول 04.01 تحليل نقاط قوة المؤسسة بالنسبة لسلم ليكارت الخماسي، فنجد أن نسبة نقاط القوة للمؤسسة تمثل نسبة 74% قوة، ونسبة 26% ضعف من نقاط القوة.

حيث أن أهم نقاط القوة التي تسعى المؤسسة إلى تعزيزها نجد:

-نقطة القوة الأولى: تنوع نشاطات المؤسسة (النقل، بيع مواد البناء، الأشغال العمومية) S01: تحتل نسبة 100% قوة، وتشير إلى مجموعة متنوعة من الأنشطة، والتي تقوم بها المؤسسة في إطار عملها، هذا ما يمكنها من زيادة حصتها السوقية من جهة وسمعتها وتواجدها في مجالات متعددة من جهة أخرى.

كما يجدر الذكر أيضا بأن تنوع أنشطة مؤسسة بنايات الصخرة السوداء يمكنها أيضا من تنوع زبائنها من القطاعين العام والخاص وهذا ما يؤدي إلى تنوع إيراداتها وللمحافظة على هذه النقطة يجب:

- زيادة النشاطات المرتبطة بنفس مجالها أو الشراكة مع مؤسسات أخرى في نفس قطاعات النشاط.
- الموازنة بين أنشطتها (عدم التركيز في نشاط واحد دون النشاطات الأخرى).

-نقطة القوة الثانية: امتلاك المؤسسة شهادات تأهيلية وتصنيفات مهنية متنوعة S04: أخذت هذه النقطة النسبة الكاملة 100%، حيث تعتبر الشهادات التأهيلية والتصنيفات المهنية دليلا على قدرات المؤسسة المادية، البشرية، المالية وخبرات المؤسسة في قطاع النشاط (حسب الوزارة)، وتعزز مصداقية ومكانة المؤسسة وتمنحها

رخصة الولوج إلى عدة مشاريع، فيجب على المؤسسة المحافظة على تصنيفاتها الحالية ومحاولة الحصول على تصنيفات ذي درجة أعلى من الدرجة الحالية حين تجديدها.

-نقطة القوة الثالثة: توفر رؤوس الأموال، ومصادر التمويل الخارجية والداخلية S02: وفرة الموارد المالية يعد نقطة قوة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة بنسبة 80%، إذ أنه يمكنها من تمويل مشاريعها، وتحقيق أهدافها والتوسع في نشاطاتها وتحقيق رؤيتها، ويمكن توافرها من خلال استخدام الأرباح التشغيلية والتخفيض في التكاليف، وإعادة استثمار الأرباح.

من خلال تقييمنا لباقي نقاط القوة نستنتج بأن هناك بعض النقاط التي يستوجب على صناع القرار إعادة النظر فيها:

-نقطة القوة التاسعة: السمعة الجيدة للمؤسسة S3: تحصلت هذه النقطة على نسبة 60% قوة، هاته النسبة تشير إلى وجود ضعف نسبته 40%، لذا على المؤسسة أن تقوم بمعالجتها عن طريق المشاركة في المعارض الوطنية والدولية للتعريف بالمؤسسة أكثر ومشاريعها وأنشطتها المختلفة، والاشهار في وسائل الاعلام، والمساهمة في المشاريع الخيرية من أجل استمراريتها في السوق وزيادة ثقة الزبائن.

-نقطة القوة العاشرة: كفاءة ومهارة الموارد البشرية وولاءهم للمؤسسة S7: تحصلت هذه النقطة على نسبة 60% قوة، هاته النسبة تشير إلى وجود ضعف نسبته 40%.

تعتبر عنصرا حاسما لنجاح أي مؤسسة، فإدارة الموارد البشرية تهدف إلى جذب وتوظيف الموظفين المناسبين، وتطوير قدراتهم، والحفاظ عليهم وتحفيزهم لتحقيق أهداف المؤسسة، لذا عليها المحافظة على هاته الكفاءات من خلال تحفيزهم بالمكافآت والترقية، والدورات التكوينية بصفة دورية.

من جهة أخرى، كون نقاط القوة تتجاوز 50% تؤكد على دعم هذه العناصر للدفع بالمؤسسة نحو ريادة الأعمال والتميز في الأداء.

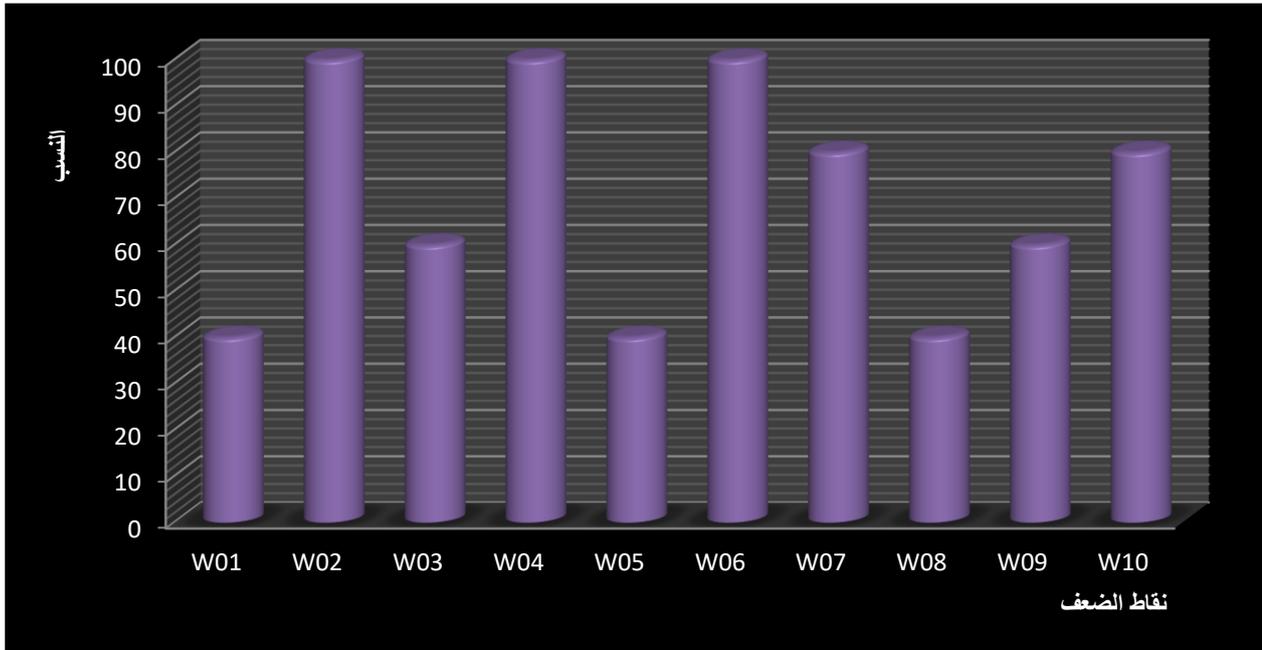
2.نقاط الضعف: قمنا باستخدام قياس ليكارت الخماسي لتحليل نقاط ضعف المؤسسة، بناء على المقابلات والمحادثات مع المسير ومديري مديريات المؤسسة، ومن خلال جمع البيانات، وبناءا على هذا تم استنباط أهم نقاط الضعف للمؤسسة محل الدراسة، والتي سنلخصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 02.04: أهم نقاط ضعف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء

النسبة	النقطة	نقاط الضعف	البيان
40%	5/2	توجه استراتيجي غير واضح.	W01
100%	5/5	برنامج تكويني داخلي وخارجي	W02
60%	5/3	قواعد ومعايير تضبط سير المؤسسة بدقة.	W03
100%	5/5	عدم وجود قسم للبحث والتطوير.	W04
40%	5/2	ضغط العمل بسبب مدة تسليم المشاريع.	W05
100%	5/5	عدم امتلاك المؤسسة لنظام ISO.	W06
80%	5/4	غياب مديرية التدقيق الداخلي.	W07
40%	5/2	عدم وجود قسم تسويق خاص بنشاط خدمات المؤسسة	W08
60%	5/3	نقص تحفيزات العمال	W09
80%	5/4	ارتفاع نسبة الفوائد بسبب قروض الاستغلال.	W10
70%	50/35	المجموع	

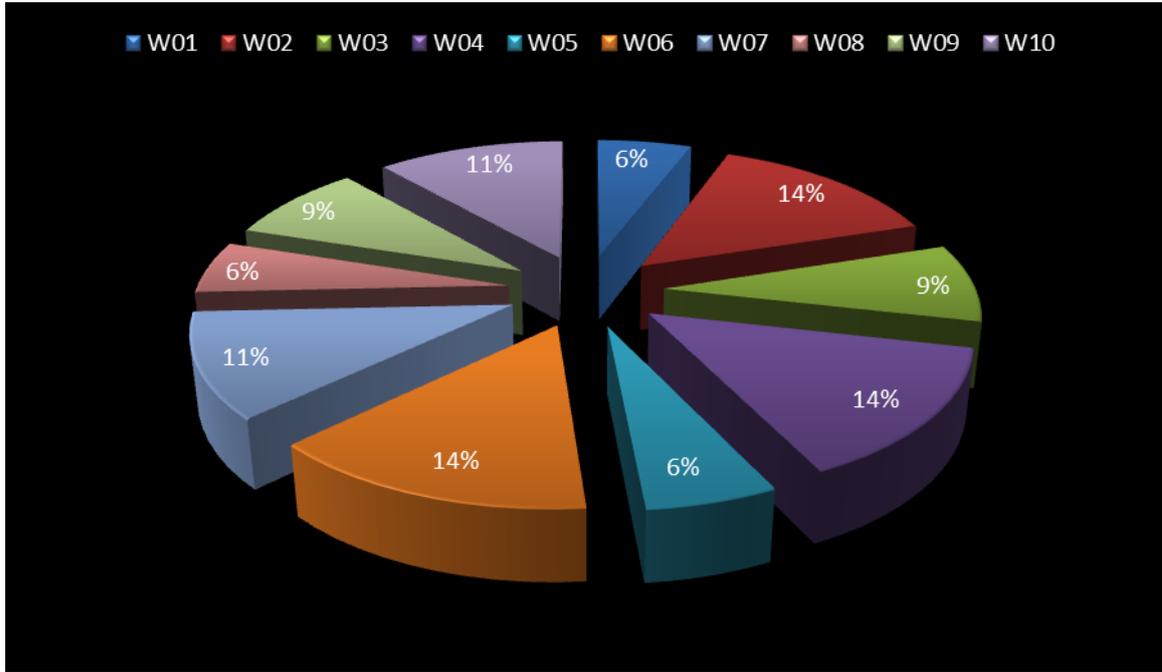
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على نتائج المقابلة

رسم بياني رقم 04.04: أهم نقاط ضعف مؤسسة بنايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 02.04

رسم بياني رقم 05.04: أهم نقاط ضعف مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 02.04

تحليل نقاط الضعف:

يمثل الجدول رقم 02.04 المتعلق بتحليل نقاط ضعف المؤسسة بالنسبة لسلم ليكارت الخماسي، فنجد أن نسبة نقاط الضعف للمؤسسة تمثل 70% ، و 30% تحسين من نقاط الضعف.

حيث أن أهم نقاط الضعف التي يجب على المؤسسة إلى معالجتها نجد:

-نقطة الضعف الأولى: برنامج تكويني داخلي وخارجي W02 : تحصلت هذه النقطة على نسبة 100% ضعف، وهذا راجع لانعدام البرامج التكوينية سواء الداخلية أو الخارجية منها لذا وجب على المؤسسة معالجتها من خلال القيام بتكوين الإطارات والعمال من خلال عقد شراكة مع المعاهد التكوينية والمدارس التعليمية، من أجل القيام بالتكوينات بصفة دورية.

-نقطة الضعف الثانية: عدم وجود قسم للبحث والتطوير W04 : تحصلت هذه النقطة على نسبة 100% ضعف، حيث من خلال دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء في المطلب السابق، لتضح لنا وجدنا غياب قسم البحث والتطوير ،والذي يهدف إلى استكشاف وتحليل الاحتياجات والاتجاهات الجديدة في السوق، وتطوير أفكار وحلول جديدة تلبي تلك الاحتياجات ،لذا عليها فتح قسم للبحث والتطوير .

-نقطة الضعف الثالثة: عدم امتلاك المؤسسة لنظام ISO W06 : تحصلت هذه النقطة على نسبة 100% ضعف، فهي تمثل عائقا كبيرا في انفتاح المؤسسة على الأسواق الخارجية، إذ أنه يعتبر عاملا مهما للتأكيد على

جودة وموثوقية منتجات وخدمات المؤسسة، فيجب عليها المباشرة في اجراءات الحصول على نظام ISO المناسب لها.

من خلال تقييمنا لباقي نقاط الضعف نستنتج بأن هناك بعض النقاط التي يمكن للمؤسسة معالجتها لتصبح نقاط لها في المدى القريب:

-نقطة الضعف التاسعة: ضغط العمل بسبب مدة تسليم المشاريع W05: تحصلت هذه النقطة على نسبة 40% ضعف، هذه النسبة تمثل 60% قوة بالنسبة للمؤسسة، يمكن أن يكون لضغط العمل الناجم عن مدة تسليم المشاريع تأثير سلبي على الموظفين والمؤسسة، خاصة المشاريع مع القطاع العام، لكن يمكن للمؤسسة التحكم به عن طريق:

- تمديد آجال تسليم المشاريع (الملاحق).
- توظيف عمال جدد لتعزيز إنجاز المشروع.

-نقطة الضعف العاشرة: عدم وجود قسم تسويق خاص بنشاط خدمات المؤسسة W08 : تحصلت هذه النقطة على نسبة 40% ضعف، هذه النسبة تمثل 60% قوة بالنسبة للمؤسسة، فالمؤسسة تضيع فرص حصولها على مشاريع في نشاط الخدمات.

من خلال ما سبق على المؤسسة العمل مع مستشارين للحد من نقاط الضعف، وذلك لتحسين الأداء الكلي للمؤسسة، أما بالنسبة لنقاط القوة فعلى المؤسسة أن تزيد من اهتمامها بها والعمل على تمهيتها أكثر بما يتناسب مع تقوية المناخ التنظيمي، والبيئة الداخلية للمؤسسة والذي بدوره يساهم في تطوير أدائها.

المطلب الثاني: تحليل عناصر البيئة الخارجية:

من خلال المبحث السابق، الذي تطرقنا فيه إلى دراسة البيئة الخارجية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء المتمثلة في البيئة العامة للمؤسسة والبيئة الخاصة للمؤسسة استخلصنا أهم الفرص والتهديدات التي تواجهها المؤسسة.

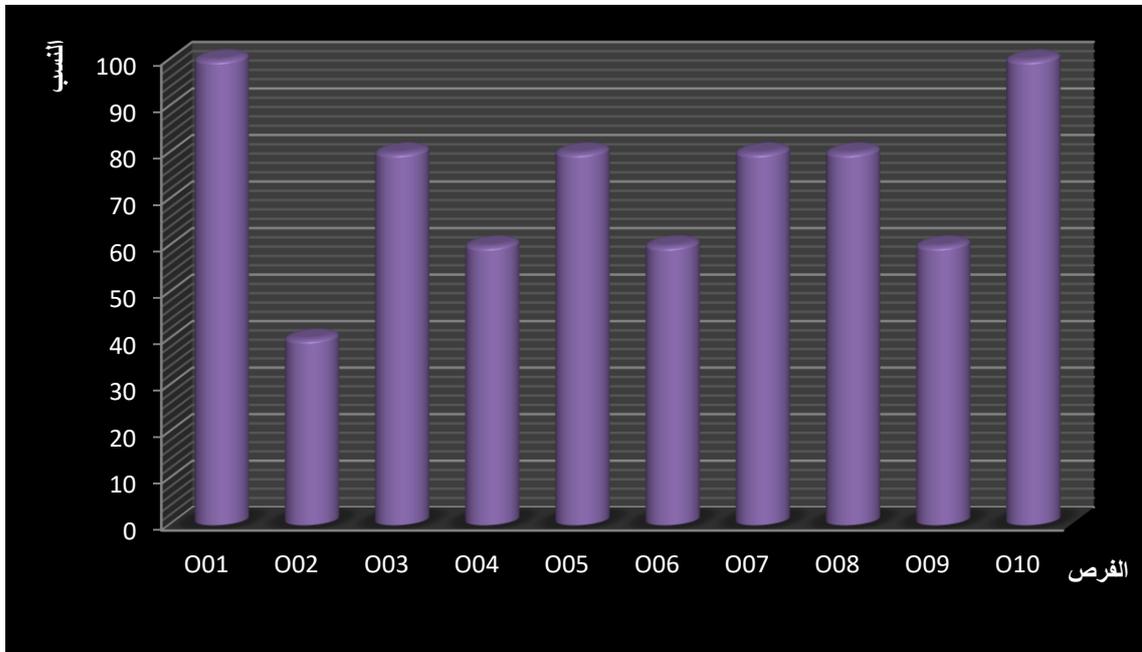
01.الفرص: قمنا باستخدام قياس ليكارت الخماسي لتحليل فرص المؤسسة، بناء على المقابلات والمحادثات مع المسير ومديري مديريات المؤسسة، ومن خلال جمع البيانات، وبناء على هذا تم استنباط أهم نقاط الضعف للمؤسسة محل الدراسة، والتي سنلخصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 03.04: أهم فرص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء

النسبة	النقطة	الفرص	البيان
100%	5/5	قوة العلاقة مع الموردين والزبائن.	001
40%	5/2	عوائق الدخول إلى نشاط الأشغال العمومية.	002
80%	5/4	حصّة سوقية كبيرة.	003
60%	5/3	ترقية الثقافة والتعليم وانخفاض معدل الأمية في الجزائر.	004
80%	5/4	جودة السلع المباعة من طرف المؤسسة.	005
60%	5/3	صعوبة دخول منافسين جدد.	006
80%	5/4	القوة التفاوضية للمؤسسة مع زبائنها.	007
80%	5/4	قوة المؤسسة في اختراق السوق (التوسع، تطور الطلب)	008
60%	5/3	قانون الاستثمار الجديد	009
100%	5/5	الخبرة الأجنبية (شراكة ، تعاون)	010
74%	50/37	المجموع	

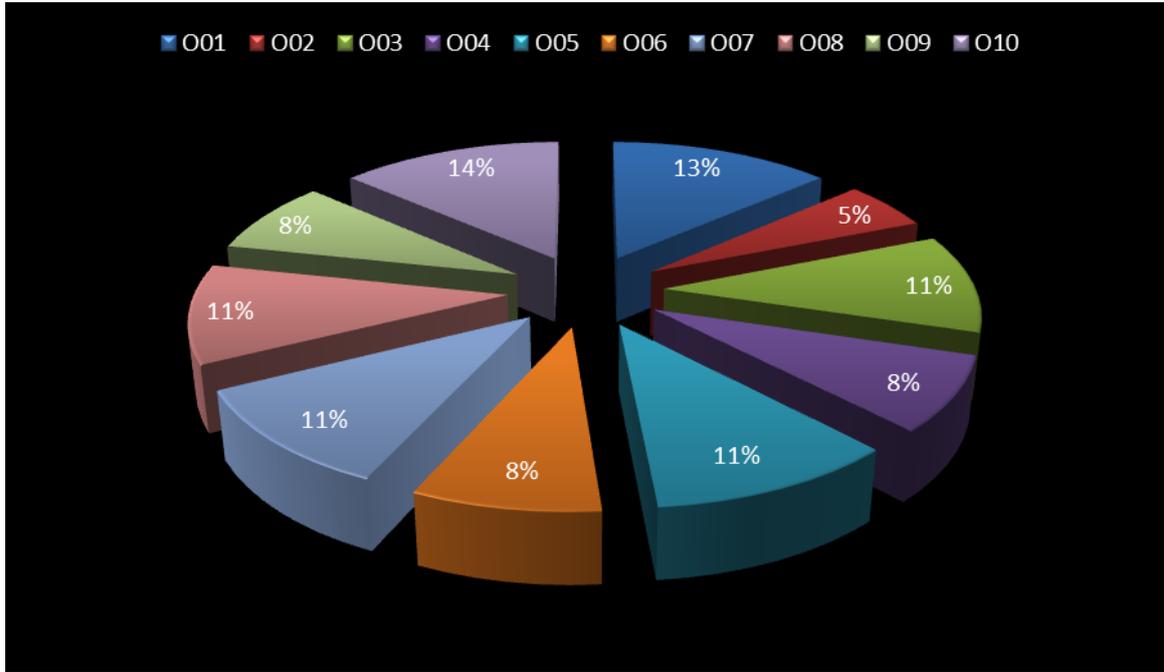
المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المقابلة

رسم بياني رقم 06.04: أهم فرص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم 03.04

رسم بياني رقم 07.04: أهم فرص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على الجدول رقم 03.04

تحليل الفرص:

يمثل الجدول رقم 03.04 تحليل فرص المؤسسة في بيئتها الخارجية بالنسبة لسلم ليكارت الخماسي، فنجد أن نسبة فرص مؤسسة بنايات الصخرة السوداء تمثل نسبة 74% فرص ونسبة 26% تهديدات من الفرص.

حيث أن أهم الفرص المتاحة أمام المؤسسة نجد: O3، O10، O01، ثم تأتي باقي الفرص متمثلة في: O02، O09، ويمكننا تحليلها كما يلي:

-**الفرصة الأولى: قوة العلاقة مع الموردين والزبائن O01** : حققت 100% كنسبة فرصة، ففوة العلاقة مع الموردين والزبائن تساهم في تعزيز التعاون وتحقيق المصالح المشتركة وبناء علاقات قوية مبنية على التواصل الفعال وتعزيز التفاهم المتبادل، وهذا ما يؤدي إلى مزايا تنافسية للمؤسسة وزيادة الثقة والولاء من جانب الشركاء التجاريين الآخرين، إذ عليها استغلالها.

-**الفرصة الثانية: الخبرة الأجنبية (شراكة، تعاون) O10** : حققت 100% كنسبة فرصة للمؤسسة، بحيث تتيح الخبرة الأجنبية للمؤسسة الاستفادة من تبادل المعرفة والتكنولوجيا، وتوسيع الوصول إلى الأسواق الأجنبية، كما أنها تعتبر موردا قيما يساهم في تطوير الأفراد والمؤسسات لتحقيق مزايا تنافسية وتقديم رؤى جديدة. فمؤسسة بنايات الصخرة السوداء مشتركة في منصة الوكالة الوطنية لترقية التجارة الخارجية ALGEX، لمتابعة جميع المستجدات المتعلقة بالتجارة الخارجية (المعارض ولقاءات العمل) بين المتعاملين الاقتصاديين الجزائريين والأجانب.

-**الفرصة الثالثة: حصة سوقية كبيرة 003** : حققت 80% كنسبة فرصة، والتي تعكس حجم مبيعات المؤسسة، وهذا ما يعطيها قاعدة ومكانة متينة في سوق الأعمال، فهي تحمي المؤسسة من تقلبات السوق، فيجب على المؤسسة الاستمرار في الابتكار والتطور من خلال تقديم قيمة فريدة للزبائن للحفاظ على حصتها السوقية وتعزيزها على المدى الطويل.

من خلال تقييمنا لباقي فرص المؤسسة اتضح لنا وجود بعض الفرص التي يمكن للمؤسسة اغتنامها لمواجهة المنافسة:

-**الفرصة التاسعة: قانون الاستثمار الجديد 009**: نالت 60% كنسبة فرصة، وبالتالي نسبة 40% كتهديد، فقانون الاستثمار هو إطار قانوني ينظم ويشجع الاستثمار في الجزائر، صدر عام 2020 تحت رقم 03-20، والذي يهدف إلى توفير بيئة استثمارية جاذبة وتحسين مناخ الأعمال في البلاد من خلال جذب رؤوس الأموال وتشجيع الاستثمارات المحلية والأجنبية في مختلف القطاعات الاقتصادية عن طريق حوافز ضريبية ومنح ضمانات للمستثمرين، فعلى المؤسسة الاستفادة من هذا القانون حسب الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

-**الفرصة العاشرة: عوائق الدخول إلى نشاط الأشغال العمومية 002**: نالت 40% كنسبة فرصة، وبالتالي نسبة 60% كتهديد، يتطلب دخول مؤسسات جديدة إلى قطاع الأشغال العمومية توفر تصنيف مهني ينعكس من خلال امتلاكها رأس مال كبير ومتطلبات تقنية، فنية، قانونية، آلات ومعدات ثقيلة وكفاءات مهنية معينة، وهذا ما يعتبر عائق في وجه المؤسسات الصغيرة والناشئة، إذ على المؤسسة الاستفادة من أفضليتها وتعزيز مكانتها وتطويرها في السوق.

من خلال التحليل السابق، على متخذي القرار في مؤسسة بنايات الصخرة السوداء، اغتنام الفرص ذات النسب العالية، ومحاولة تعزيز الفرص الأخرى.

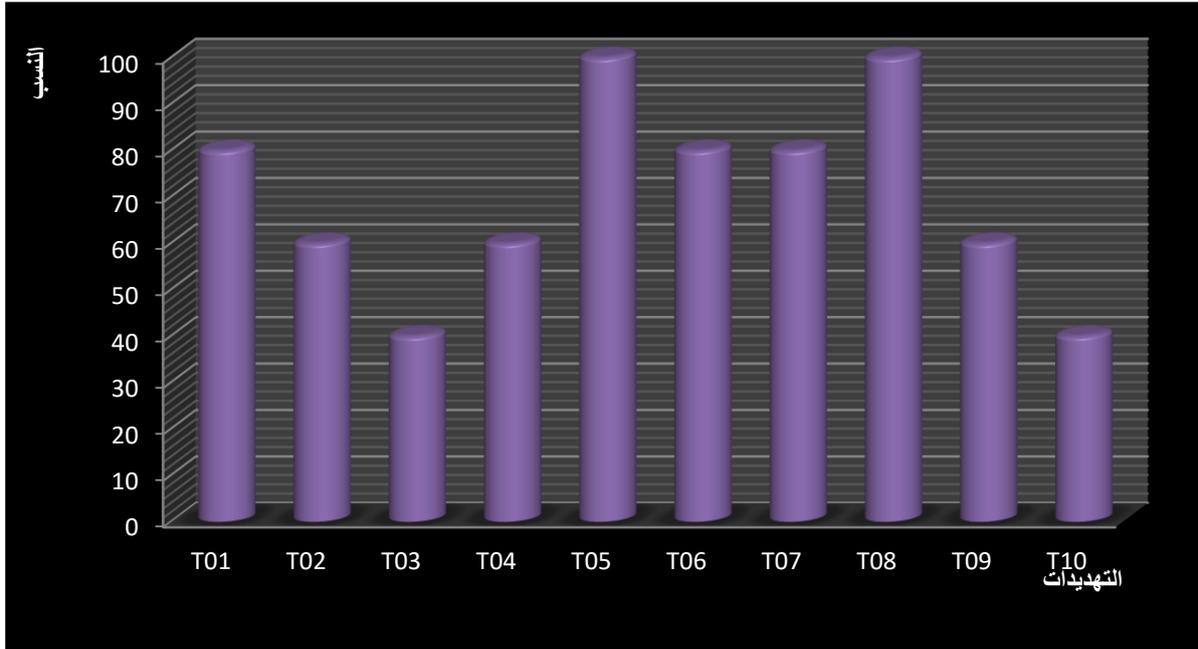
2. التهديدات: قمنا باستخدام قياس ليكارت الخماسي لتحليل تهديدات المؤسسة، بناء على المقابلات والمحادثات مع المسير ومديري مديريات المؤسسة، ومن خلال جمع البيانات، وبناءا على هذا تم استنباط أهم نقاط الضعف للمؤسسة محل الدراسة، والتي سنلخصها في الجدول الموالي:

جدول رقم 04.04: أهم تهديدات مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء

النسبة	النقطة	التهديدات	البيان
80%	5/4	وجود منافسة حادة	T1
60%	5/3	برامج التمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة من شأنه خلق منافسين جدد.	T2
40%	5/2	تطور التكنولوجيا للزيائن وعدم التحكم بها من طرف المؤسسة.	T3
60%	5/3	انعدام نظام المعلومات.	T4
100%	5/5	عدم استقرار أسعار المواد الأولية.	T5
80%	5/4	المتغيرات الاقتصادية (التضخم، الضرائب والرسوم...).	T6
80%	5/4	الاستقرار الاجتماعي للعمالة (سكن ، نقل ، صحة ،...الخ)	T7
100%	5/5	ثقل البيروقراطية الادارية	T8
60%	5/3	دورات الأزمة الاقتصادية العالمية (استيراد التضخم)	T9
40%	5/2	الاستقرار السياسي (استقرار الحكومات، التشريع، الأمن)	T10
70%	50/35	المجموع	

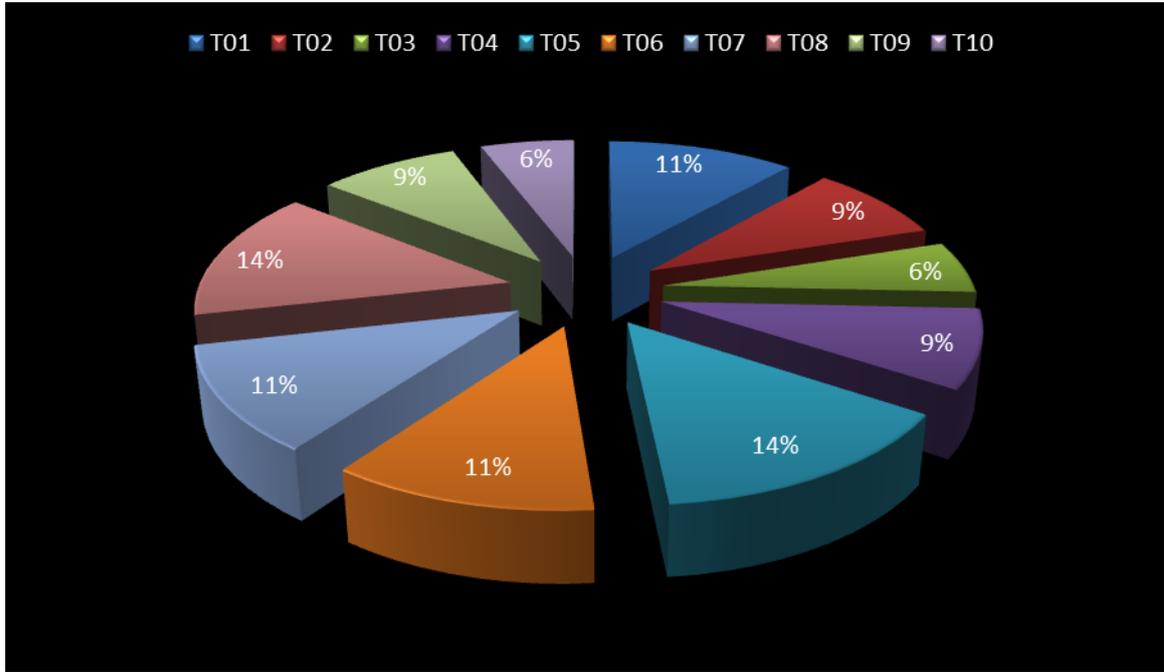
المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المقابلة

رسم بياني رقم 08.04: أهم تهديدات مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 04.04

رسم بياني رقم 09.04: أهم تهديدات مؤسسة بنايات الصخرة السوداء



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم 04.04

تحليل التهديدات:

يمثل الجدول رقم 04.04 تحليل التهديدات التي تواجهها المؤسسة في بيئتها الخارجية بالنسبة لسلم ليكارت الخماسي، فنجد أن نسبة تهديدات مؤسسة بنايات الصخرة السوداء تمثل نسبة 70% تهديدات ونسبة 30 % فرص من التهديدات.

حيث أن أهم التهديدات أمام المؤسسة نجد: T5، T8، T1، ثم تأتي باقي التهديدات متمثلة في: T3، T10 ويمكننا تحليلها كما يلي:

-**التهديد الأول: عدم استقرار أسعار المواد الأولية T5**: تحصل هذا التهديد على نسبة 100% تهديد بالنسبة للمؤسسة.

فمن الطبيعي أن يكون هناك تقلبات في أسعار المواد الأولية نظرا لتأثير عوامل متعددة مثل: العوامل الجيوسياسية، تقلبات العملات والأزمات الاقتصادية. فيجب على المؤسسة التخطيط لهذه التقلبات واتخاذ إجراءات للتحكم في المخاطر المحتملة، مثل تنويع مصادر التموين والتخزين الاحتياطي واستخدام أدوات للتنبؤ من أجل مع تقلبات أسعار المواد الأولية.

-**التهديد الثاني: نقل البيروقراطية الإدارية T8**: نالت نسبة 100% تهديد بالنسبة للمؤسسة.

ويشير إلى تعقيد وبطء الإجراءات الإدارية في القطاع الحكومي، والتي تؤثر على السرعة والكفاءة في تنفيذ القرارات والمشاريع وتعتبر ذات أثر سلبي على النشاط الاقتصادي والاستثمار، فقد يستغرق الحصول على

الموافقات والتصاريح والتراخيص الحكومية وقتا طويلا بسبب الإجراءات المعقدة والمتشعبة، خاصة أن المؤسسة في قطاع الأشغال العمومية مرتبطة بآجال التسليم، هذا البطء في التنفيذ يؤثر على سمعة المؤسسة وبذلك مكانتها التنافسية.

-**التهديد الثالث: وجود منافسة حادة T1** : تحصل هذا التهديد على نسبة 80% تهديد.

يوجد منافسة حادة في مجال الأشغال العمومية بين المؤسسات، فجميع المؤسسات يسعون لتحقيق النجاح في نفس السوق أو القطاع، هذه المنافسة تتمثل في السعي للحصول على حصة أكبر من السوق، وزيادة الربحية، وجذب المزيد من الزبائن، فيجب على المؤسسة محل الدراسة التكيف المستمر مع التغيرات السريعة، وتحسين كفاءتها وتقديم قيمة مضافة للبقاء في المنافسة.

من خلال تقييمنا لباقي التهديدات نستنتج بأن هناك بعض النقاط التي يتوجب على صناع القرار إعادة النظر فيها:

-**التهديد التاسع: تطور التكنولوجيا للزبائن وعدم التحكم بها من طرف المؤسسة T3**: نالت نسبة 40% تهديد، تعتمد المؤسسات على التكنولوجيا لتحسين خدماتها وسمعتها من خلال تقديم تجارب مبتكرة وملائمة للعملاء مثل التويتتر، فيسبوك، القنوات الإعلامية وعدم التحكم بها من طرف المؤسسة يعتبر تهديد لها.

-**التهديد العاشر: الاستقرار السياسي (استقرار الحكومات، التشريع، الأمن) T10** : 40% يشير إلى حالة ثبات وسلامة النظام السياسي في الدولة، ويعتبر عاملا مهما للنمو الاقتصادي والتنمية المستدامة، حيث يسهل على الحكومة والشركات والأفراد تخطيط وتنفيذ السياسات الاقتصادية والمشاريع التنموية بشكل فعال، مما يعزز النمو الاقتصادي ويخلق فرص عمل وتحسن في مستوى المعيشة.

المطلب الثالث: استراتيجيات تحليل SWot لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء :

بعد ما قمنا بتشخيص كل من البيئة الداخلية والخارجية لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء، وتعرفنا على أهم نقاط قوتها وضعفها، الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، نقوم في هذا المبحث للمواءمة بين عناصر القوة والضعف في المؤسسة، والفرص والتهديدات المتاحة في البيئة الخارجية، وذلك للوصول إلى الاستراتيجيات المختلفة وذلك كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم 05.04: استراتيجيات تحليل SWOT لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء

<p>أهم نقاط ضعف</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ برنامج تكويني داخلي وخارجي. ▪ عدم وجود قسم للبحث والتطوير. ▪ عدم امتلاك المؤسسة لنظام ISO. 	<p>أهم نقاط القوة</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ تنوع نشاطات المؤسسة (النقل، بيع مواد البناء، الأشغال العمومية). ▪ توفر رؤوس الأموال، ومصادر التمويل الخارجية والداخلية. ▪ امتلاك المؤسسة تصنيفات مهنية متنوعة. 	<p>البيئة الداخلية</p> <p>البيئة الخارجية</p>
<p>المنطقة 02: استراتيجية علاجية WO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ استعمال الخبرة الأجنبية في الحصول على نظام ISO. ▪ استغلال الأرباح المتحصل عليها نتيجة الحصة السوقية الكبيرة وتخصيص جزء منها لإعداد برنامج تكويني للعمال وكذلك فتح قسم للبحث والتطوير. 	<p>المنطقة 01: استراتيجية هجومية SO</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ اقتحام نشاطات أخرى من خلال استغلال قوة علاقاتها مع مورديها وزبائنها. ▪ استغلال الشراكة الأجنبية من أجل زيادة تحسين نوعية منتجاتها. 	<p>أهم الفرص</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ قوة العلاقة مع الموردين والزبائن. ▪ حصة سوقية كبيرة. ▪ الخبرة الأجنبية (شراكة ، تعاون)
<p>المنطقة 04: استراتيجية الانسحاب WT</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ محاولة المؤسسة الاندماج أو الشراكة مع مؤسسة أخرى. حاصلة على نظام ISO. 	<p>المنطقة 03: استراتيجية دفاعية ST</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ توظيف عمال من أجل متابعة سير الوثائق والتصريحات الادارية. ▪ زيادة جودة المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المؤسسة لمواجهة المنافسين. 	<p>أهم التهديدات</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ عدم استقرار أسعار المواد الأولية. ▪ ثقل البيروقراطية الادارية. ▪ المنافسة الحادة.

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على المقابلة

من خلال الجدول رقم 05.04 يمكننا تحليل الاستراتيجيات كما يلي :

1. استراتيجية هجومية SO : في هذه الاستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة لاستفادة من الفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فعلى المؤسسة محل الدراسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها، والاستفادة من الفرص الجديدة، حيث أنها تمتلك حصة سوقية كبيرة والخبرة في نشاطات متنوعة وأيضاً رؤوس أموال متنوعة، فهذا ما يعطيها إمكانية دخول أسواق جديدة ، ومواجهة المنافسين والدخول إلى الأسواق التي يعملون بها، أو اقتطاع أجزاء من حصصهم في السوق.

2. استراتيجية دفاعية ST: في هذه الاستراتيجية، على المؤسسة محل الدراسة أن تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات التي تواجهها في البيئة الخارجية، منها المنافسة الحادة التي تواجهها من طرف منافسيها، فالمؤسسة تمتلك تصنيفات مهنية مختلفة ومصادر تمويل يمكنها استغلالها من أجل زيادة منتجات وخدمات جديدة لمواجهة المنافسين.

3. استراتيجية علاجية WO: في هذه الاستراتيجية على المؤسسة محل الدراسة أن تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف، فالمؤسسة تمتلك فرص في بيئتها الخارجية كالخبرة الأجنبية التي يمكنها الاستفادة منها واستثمارها ، من أجل وضع نظام ISO وحصولها على الحوكمة.

4. استراتيجية الانسحاب WT: من خلال هذه الاستراتيجية على المؤسسة أن تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى، فالمؤسسة في هذه الحالة تقع في موقف خطر، وتكون هذه الاستراتيجية تصفية لمؤسسة وبيع موجوداتها، لكن على المؤسسة أن لا تلجأ إلى هذا الخيار إلا بعد استنفاد الخيارات الاستراتيجية الأخرى مثلاً أن تقوم المؤسسة بعملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها.

نخلص في الأخير إلى أن الاستراتيجية المناسبة لمؤسسة بنيايات الصخرة السوداء، هي الاستراتيجية العلاجية، ذلك أن المؤسسة تتوفر على فرص جوهرية بإمكانها استغلالها من أجل الاستفادة من الخبرة الأجنبية، ووضع نظام ISO من أجل تحقيق الحوكمة.

خلاصة الفصل:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى التشخيص الاستراتيجي لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء، عن طريق تشخيص أبعاد البيئة الداخلية والتمثلة في الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية الموارد، وكذا أبعاد البيئة الخارجية، والتمثلة في القوى الخمس لبورتر (المنافسون الحاليون المنافسون المحتملون القوة التفاوضية للموردين والقوة التفاوضية للزبائن)، وهذا من خلال المقابلة التي قمنا بها مع المسير وبعض رؤساء المديريات، واستخلصنا بعض نقاط القوة والضعف، وكذا الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، ثم قمنا بموازنتها وتوصلنا إلى الاستراتيجيات المختلفة لهذه المؤسسة من خلال تطبيق مصفوفة SWOT .

خاتمة عامة



خاتمة عامة

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة والمحور الأساسي الذي يدور حوله أي اقتصاد، حيث تعمل من خلاله وظائفها المختلفة إلى بلوغ وتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية متعددة، بالرغم من التغيرات والتطورات المتسارعة التي تحدث من حولها سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، مما يستوجب عليها أن تتحلى بالفطنة واليقظة لما يحدث في محيطها هذا من خلال قيامها بالتحليل الاستراتيجي لبيئتها الداخلية من خلال التعرف على نقاط قوتها وتعزيزها والتعرف على نقاط ضعفها ومعالجتها، وتحليل بيئتها الخارجية من خلال تحديد الفرص واستغلالها، والتنبؤ بالتهديدات وتجنبها، فالتشخيص الاستراتيجي يعتبر كآلية من آليات حوكمة الشركات التي تسعى من خلال مبادئها إلى تحقيق الديمومة والاستمرارية للمؤسسة من خلال حماية حقوق المساهمين وأصحاب الحقوق، محاربة الفساد الداخلي في المؤسسة، نقادي وجود أي أخطاء عمدية وجذب الاستثمارات.

وفي هذا السياق سعينا من خلال دراستنا هذه الإحاطة بمدخل الإدارة الحديثة والذي يتمثل في حوكمة الشركات من خلال التركيز على التشخيص الاستراتيجي كآلية من آليات الحوكمة.

فلقد حاولنا في هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا المتمثلة في: كيف يكون التشخيص الاستراتيجي آلية من آليات الحوكمة في المؤسسة الاقتصادية؟ من خلال التطرق إلى مختلف العناصر التي لها علاقة بالمؤسسة الاقتصادية في الفصل الأول، أما الفصل الثاني فقد تطرقنا إلى مختلف العناصر حوكمة الشركات، وفي الفصل الثالث تناولنا مختلف عناصر التشخيص الاستراتيجي، أما الفصل الرابع فكان دراسة ميدانية لمؤسسة بنايات الصخرة السوداء.

اختبار الفرضيات الدراسة:

-الفرضية الأولى: المؤسسة الاقتصادية هي كيان ذو طبيعة قانونية معنوية مستقلة بذاتها تصنف على حسب الحجم.

هذه الفرضية صحيحة فيم يخص تعريف المؤسسة الاقتصادية فهي: وحدة اقتصادية واجتماعية مستقلة تتمتع بحقوق وواجبات قانونية، وهي تنظيم أو هيكل يهدف إلى تحقيق أهداف معينة، وتعتبر مركز النشاط الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات، وخاطئة فيم يخص تصنف المؤسسة حسب الحجم بل هناك عدة تصنيفات لتسهيل دراستها، وتحليل نشاطها وتحديد استراتيجيتها فهناك تصنيفات على حسب حجم المؤسسة، على حسب فروع نشاطها وأخرى على حسب أشكالها القانونية أو حتى على حسب قطاعاتها الاقتصادية الخاصة بها.

-الفرضية الثانية: تتمثل أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية في وظيفة التموين، الإنتاج ووظيفة التسويق.

للمؤسسة الاقتصادية عدة وظائف ويمكن تصنيفها في ثلاث أنواع من وظائف هي: وظائف الاستغلال وتشمل وظيفة التسويق والإنتاج ووظيفة التموين، النوع الثاني يتمثل في وظائف توفير الموارد وتشمل الوظيفة المالية ووظيفة إدارة الموارد البشرية، أم النوع الثالث يتمثل في وظائف التحكم وتشمل الوظيفة الإدارية والإدارة الاستراتيجية، إذا هذه الفرضية خاطئة لأن كل الوظائف مهمة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية.

-الفرضية الثالثة: حوكمة الشركات تعني تمتع المؤسسة الاقتصادية بدرجة عالية من الشفافية والإفصاح عن القوائم المالية.

تتمثل خصائص حوكمة الشركات في: الانضباط، الاستقلالية، المسائلة، المسؤولية والمسؤولية الاجتماعية وفي الإفصاح والشفافية ويتم ذلك من خلال الإفصاح عن الأهداف المالية بدقة والإفصاح عن النتائج السنوية. وبالتالي هذه الفرضية صحيحة.

-الفرضية الرابعة: التشخيص الاستراتيجي هو دراسة وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

التشخيص الاستراتيجي هو دراسة وتحليل البيئة الداخلية من خلال تحديد نقاط القوة وتعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومعالجتها ودراسة البيئة الخارجية من خلال تحديد الفرص واغتنامها والتنبؤ بالتهديدات وتجنبها من أجل تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم. إذا هذه الفرضية خاطئة.

الفرضية الخامسة: تعتمد مؤسسة بنايات الصخرة السوداء في تمويل مشاريعها على المصادر التمويلية الداخلية فقط.

تعتمد مؤسسة الصخرة السوداء في تمويل مشاريعها على المصادر التمويلية الداخلية والخارجية وهذا يعد نقطة قوة لها. إذا هذه الفرضية خاطئة.

-الفرضية السادسة: تمتلك مؤسسة بنايات الصخرة السوداء قسم البحث والتطوير.

مؤسسة بنايات الصخرة السوداء لا تمتلك قسم البحث والتطوير الذي يهدف إلى استكشاف وتحليل الاحتياجات والاتجاهات الجديدة في السوق وتطوير الأفكار، وهذا ما استنتجناه من خلال دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا ما يعد نقطة ضعف لها. إذا هذه الفرضية خاطئة.

-الفرضية السابعة: مؤسسة بنايات الصخرة السوداء تمتلك نظام الأيزو وبالتالي هي مؤسسة تمارس حوكمة الشركات.

لا تمتلك مؤسسة بنايات الصخرة السوداء نظام الأيزو وبالتالي هي مؤسسة بعيدة عن ممارسة حوكمة الشركات، وهذا ما يمثل نقطة ضعف لها. إذا هذه الفرضية خاطئة.

نتائج الدراسة:

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

- التشخيص الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بتحديد انحرافات وتحسين رؤيتها المستقبلية من خلال معرفة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤدي بها إلى تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم لها وتحسين مردوديتها.
- يتطلب نجاح التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة القيام ببعض الخطوات والمراحل المتتالية، تبدأها المؤسسة بتحديد اتجاهها الاستراتيجي، والقيام بالمسح الشمل لبيئتها الداخلية والخارجية مدعومة باستخدام تقنيات التشخيص الاستراتيجي في سبيل الوصول إلى اختيار استراتيجية تتوافق وأهداف المؤسسة.
- إن إتباع الخطوات الرئيسية للتشخيص الاستراتيجي يسمح للمؤسسة الراغبة في المنافسة المحلية أو الدولية إلى انتهاج سياسات صحيحة ودقيقة لبلوغ ذلك.
- التزام المؤسسة بتطبيق حوكمة الشركات يكسبها مصداقية أكبر وشفافية اتجاه أصحاب المصالح والشركاء التجاريين الآخرين.
- يعتبر التشخيص الاستراتيجي أولى الخطوات الواجب إتباعها على أي مؤسسة تسعى إلى تطبيق حوكمة الشركات من أجل ضمان استمرارها ونموها.
- التشخيص الاستراتيجي يعتبر اللبنة الأساسية لحصول المؤسسة على نظام الأيزو.
- على مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء أن تعتمد على التشخيص الاستراتيجي بشكل دوري لتحديد انحرافات وتحسين رؤيتها المستقبلية من خلال معرفة التغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية التي يؤدي بها إلى تحديد الخيار الاستراتيجي الملائم لها وتحسين أداءها.
- على مؤسسة بنيايات الصخرة السوداء أن تسعى للحصول على نظام الأيزو الذي يفتح لها أبواب المنافسة مع المؤسسات العالمية في الأسواق المحلية والخارجية من خلال تطبيقها للحوكمة.

آفاق الدراسة

بعد الانتهاء من معالجة اشكالية البحث ظهرت لنا جوانب وإشكاليات أخرى جديرة بالبحث والدراسة نذكر البعض منها:

- دور حوكمة الشركات في تحسين التنافسية.
- دور تحليل البيئة الداخلية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.

- دور تحليل البيئة الخارجية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
- تأثير الحوكمة على الأداء الكلي للمؤسسات.
- مساهمة حوكمة الشركات في تطبيق نظام الأيزو.
- دور آليات حوكمة الشركات في تحسين الأداء.

قائمة المراجع



قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1. الكتب:

1. أحمد راشد غدير، إدارة الشراء والتخزين، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 1997.
2. أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر.
3. إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، بدون دار نشر، الطبعة الثانية، بدون سنة نشر.
4. براج حمزة، الحوكمة ودورها في تحسين التسيير للجهاز الإداري المحلي ومتطلبات التطبيق - الجزائر نموذجاً، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
5. بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2010.
6. توماس هيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، بدون طبعة، 1990.
7. ثابت عبد الرحمان ادريس، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003/2002.
8. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2008.
9. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2013.
10. حسن محمد أحمد محمد المختار، الإدارة الاستراتيجية، المفاهيم والنماذج، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، مصر، 2008.
11. خالد محمد بني حمدان وآخرون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
12. رفيقة حروش، اقتصاد وتسيير المؤسسة، شرطة دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
13. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، عمان الأردن، 2017.
14. سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار البارودي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
15. السعيد مبوبك ابراهيم، المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.
16. طارق عبد العال حماد، حوكمة الشركات، شركات قطاع عام وخاص ومصارف (المفاهيم، المبادئ، التجارب، المتطلبات)، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2007-2008.
17. عبد العزيز صالح بن حبتور، كتاب الإدارة الاستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان 2008.
18. عدنان بن حيدر بن درويش، حوكمة الشركات ودور مجلس الإدارة، اتحاد المصارف العربية، الكويت، 2007.
19. عبود صامويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
20. عزيزة بن سمينة، اقتصاد المؤسسة، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
21. عطاء الله وارد خليل، محمد عبد الفتاح لعشماوي، الحوكمة المؤسسية - المدخل لمكافحة الفساد في المؤسسات العامة والخاصة، مكتبة الحرير لمنشر والتوزيع، 2008.

22. علاء فرحان طالب وايمان شبحان المشهداني، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي للمصارف، دار صفاء للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
23. عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الرابعة، 2006.
24. عمر وصفي عقيلي وآخرون، إدارة المواد والشراء والتخزين من منظور كمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان، 1997.
25. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2011.
26. غول فرحات، الوجيه في اقتصاد وتسيير المؤسسات، دار الخلدونية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2011.
27. فريد الفراي وآخرون، تسيير التخطيط الاستراتيجي للأعمال الصغيرة ، ترجمة دنيا عبد الإله الملاح ، مكتبة العبيكان للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة الأولى، 2007 .
28. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها- مداخلها - عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2006.
29. كاظم نزار ألكاوي، الإدارة الاستراتيجية، العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2004.
30. مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي ،عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 2009.
31. محفوظ جودة وآخرون، منظمات الأعمال، المفاهيم والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن، 2012.
32. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول ولأسس العلمية، الدار الجامعية لطبع والنشر والتوزيع، 2001.
33. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف، تقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثانية، 2006.
34. محمد عامر عليش، ادارة الموارد البشرية، دار غريب للإدارة، بيروت، لبنان، 1998.
35. محمد عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، منشأة المعارف للنشر ،الإسكندرية ،مصر، 2010 .
36. محمد فخري راضي، الادارة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، 2006.
37. محمد مصطفى سليمان، حوكمة الشركات ومعالجة الفساد المالي والإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية ، مصر، 2006.
38. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2003-2004.
39. ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة الثانية، بدون سنة.
40. نعمة عباس الخفاجي، الادارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2010.
41. نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، الطبعة الاولى، 2011.
42. نيفيل ليك، المرشد العملي في التخطيط الاستراتيجي، ترجمة هدى فؤاد، مجموعة النيل العربية القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
43. هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2000.

2. المجالات والدوريات:

1. الأخضر عزي، غالم جلطي، الحكم الرشيد وخصوصة المؤسسات، مجلة الجندول، العدد 27، جامعة، العراق، 2006.
 2. عبد القادر خريبيش، التشخيص الاستراتيجي عند ميشال كروزيي، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27 ، العدد الأول+الثاني، 2.
 3. علال بن ثابت، محمد الطاهر عمري ، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة، جامعة الأغواط، المدرسة العليا للتجارة، المجلد 02، العدد 02، ديسمبر 2018.
 4. عمار زيتوني، مصادر تمويل المؤسسات مع دراسة للتمويل البنكي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، العدد 09 مارس 2006.
 5. قرية محمد، التشخيص الاستراتيجي كمدخل لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، جامعة الأغواط، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، المجلد 8، العدد 1.
 6. هالة يحيوي، التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، جامعة العربي تبسي، تبسة، الجزائر، مجلة أفاق للبحوث والدراسات، المجلد 4، العدد 01، 2021.
- 3.المذكرات، الرسائل، والأطروحات:
1. أمينة فداوي، دور ركائز حوكمة الشركات في الحد من ممارسات المحاسبة الابداعية-دراسة عينة من الشركات المساهمة الفرنسية المسجلة بمؤشر SBF250، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم المالية، جامعة باجي مختار عنابة، 2013-2014.
 2. بوزيدي دارين، مساهمة لإعداد استراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2005.2004.
 3. حياة حمائية، أهمية التشخيص الاستراتيجي في دخول الأسواق الدولية -دراسة حالة BATICIM ، مذكرة لنيل ماستر أكاديمي، تخصص إدارة أعمال، علوم التسيير، جامعة أم البواقي، 2013-2014.
 4. سارة زهرة، دور التشخيص الاستراتيجي في تحسين تنافسية المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل فرع جنرال كابل- بسكرة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير ، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2013 .
 5. سوما علي سليطين، الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2007-2008.
 6. شلال نجا، مدى مساهمة التدقيق الداخلي في التجسيد الأمثل لحوكمة الشركات في ظل بيئة دولية - دراسة احصائية، رسالة دكتوراه، تخصص التدقيق المحاسبي والنظام المحاسبي المالي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2016.2015.
 7. شيخاوي سهام، إشكالية الحوكمة والقيم التنظيمية في الجامعة، دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، قسم علوم التسيير، 2015-2016.
 8. قاستل منى، استخدام نماذج تحليل محفظة الأنشطة في تحديد الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسات الاقتصادية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس سطيف، 2020-2021.

9. محمد السايح الزغودي، محاولة تطبيق آليات التشخيص الداخلي والخارجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بولاية غرداية خلال الفترة 2016-2017، أطروحة دكتوراة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، قسم علوم التسيير، 2017-2018.

4. الملتقيات والمؤتمرات والأيام الدراسية:

1. أشرف حنا ميخائيل، مداخلة بعنوان "تدقيق الحسابات وأطرافه في إطار منظومة حوكمة الشركات"، المؤتمر العربي الأول 24 سبتمبر 2005 حول: "التدقيق الداخلي في إطار حوكمة الشركات"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.
2. عباس حميد التميمي، آليات الحوكمة ودورها في الحد من الفساد المالي والإداري في الشركات المملوكة للدولة بحث مقدم على الموقع <https://ketabonline.com/ar/books> ، تاريخ الاطلاع 2023/04/28، عمان، الأردن.
3. عمار عماري وآخرون، أهمية التشخيص الاستراتيجي في تقييم المؤسسات، الملتقى الوطني الأول حول: تقييم أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم ومدى مساهمتها في تنمية الناتج الداخلي الخام خارج قطاع المحروقات في الجزائر، خلال الفترة 2010 - 2000، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، يومي 27، 28 أبريل 2011.
4. مناور حداد، دور حوكمة الشركات في التنمية الاقتصادية، المؤتمر الدولي الأول حول حوكمة الشركات ودورها في الاصلاح الاقتصادي خلال الفترة 15-16 تشرين الأول 2008، جامعة دمشق، كلية الاقتصاد، <https://arabprf.com>، ملتقى الباحثين السياسيين العرب، 2019/11/28، تاريخ الاطلاع 2023/04/28.
5. هشام سفيان صلواتشي ويوسف بودلة، تحليل القوى التنافسية بالمؤسسة وعلاقتها بالتقسيم الاستراتيجي وتقسيم السوق ، الملتقى الدولي الرابع: حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، 8-9 نوفمبر 2010.
6. همام جمعة، لعشوري نوال، دور حوكمة الشركات في تحقيق جودة المعلومة المحاسبية، الملتقى الوطني حول الحوكمة المحاسبية للمؤسسة (واقع، رهانات وآفاق)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -.

5. القوانين والمراسيم:

1. القانون رقم 18/01، المؤرخ في 2001/12/12 المتضمن القانون التوجيهي لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، العدد 77، المنشورة في 2001/12/15.
2. المرسوم الرئاسي رقم 15-247 مؤرخ في 16 سبتمبر 2015، المتضمن تنظيم الصفقات العمومية وتفويضات المرفق العام، العدد 50.

6. المراجع الالكترونية:

1. <https://fr.scribd.com/doc/172423844/Les-matrices-de-portefeuille-d-activites-Matrices-BCG1-BCG2>

2. International finance corporate (IFC), corporate governance: why corporate governance, https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/IFC+CG/03/06/2023.

7. محاضرات ومطبوعات

1. أمينة مخلفي، محاضرات حول اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقة.
2. بوكساني رشيد، محاضرات حول تشخيص المؤسسة، اقتصاد وتسيير المؤسسات، 2021-2022، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس.
3. ديبش أحمد، مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان محاضرات في اقتصاد المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، قسم العلوم الاقتصادية، 2018-2019.
4. صبوعة عبد الحفيظ، مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان محاضرات في تسيير المؤسسات، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، قسم العلوم الاقتصادية، 2016-2017.

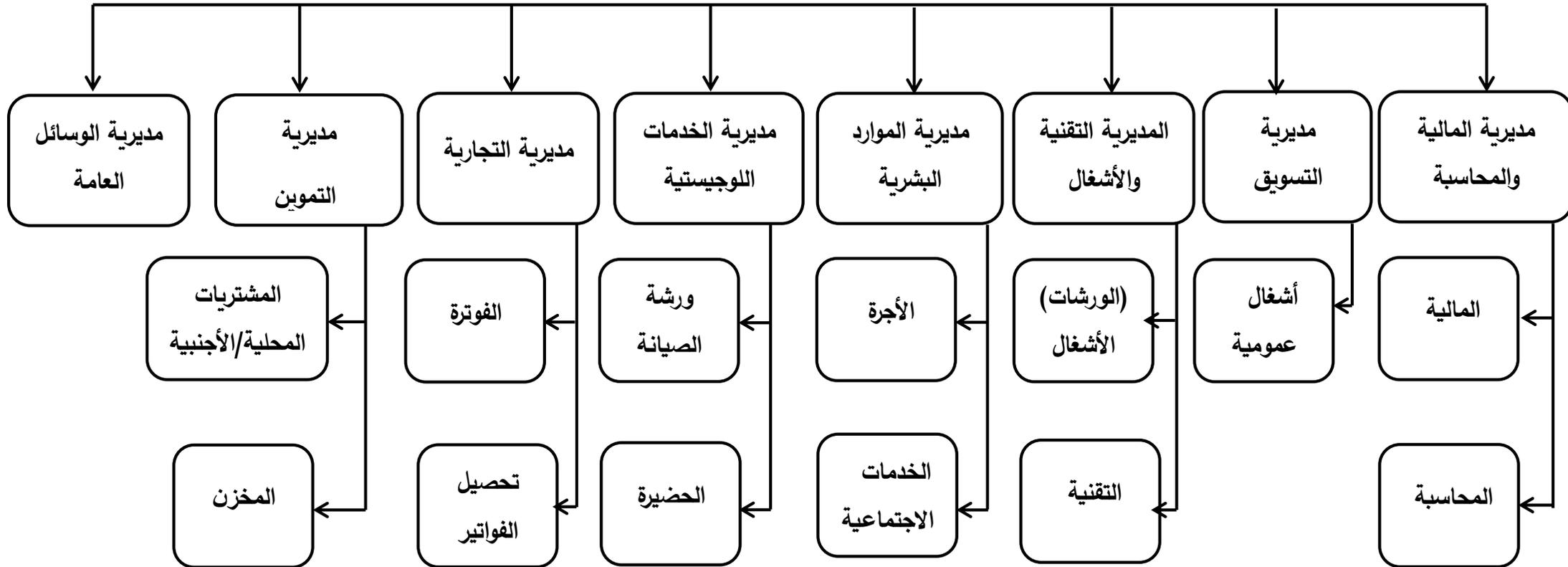
المراجع باللغة الفرنسية:

1. Alain Marion, le diagnostic d'entreprise méthode et processus, édition ECONOMICA, paris, France, 1999.
2. Christian MARMUSE, Le diagnostic stratégique : une démarche de construction de sens, revue Finance Contrôle Stratégie – Volume 2, N° 4, Université de Lille, France, décembre 1999.
3. Christian Paquay, PME & Stratégie, édition PRO, Belgique, 2005.
4. Christian Tahon, Abdennebi Talbi, Analyse de l'entreprise dans une démarche d'intégration, APII - JESA. Volume36 – n° 8/2002.
5. François Alène, **concept métier et DAS** , édition Person, paris, 2008.
6. Gerry Johnson et autres, stratégique, 8ème édition, pearson, paris, 2008.
7. Jean – pierre Helfert et autre Management stratégie et Organisation, 3ème édition vuibert , France 2000.
8. Kamel Hamdi, comment diagnostiquer et redresser une entreprise, Édition Esalam Alger, 1995.
9. Marie-Agnès Mortain, **dictionnaire du management stratégique**, édition belin sup, paris, 2000.

الملاحق



المسير



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة - بومرداس -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية



مخطط دليل المقابلة

التاريخ: .../.../2023 الساعة: من إلى اليوم: المكان:

دراسة الطالبتين: بودالي لامية وقرآوي لويذة تحت اشراف الأستاذ: تومي عبد الرحمن

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته: سيدي (تي) المحترم(ة)

هذه الدراسة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، والهدف منها هو التشخيص الاستراتيجي للمؤسسة، ولأن بإمكانكم إعطاء صوره لنا حول الموضوع، فإن نرجو منكم الاجابة عن بعض الأسئلة المطروحة، كما نتعهد بسرية هذه المعلومات وسوف نستعملها فقط بغرض البحث العلمي، مع فائق الشكر والاحترام لسيادتكم.

1. تعريف المؤسسة:

- متى تم تأسيس مؤسسة بنايات الصخرة السوداء؟
- هل تم تعديل القانون الأساسي للمؤسسة منذ بداية نشاطها؟
- هل رفع رأس مال المؤسسة؟
- وماهي الأنشطة والقطاعات التي تعمل فيها؟
- هل تمت إضافة أنشطة جديدة في السجل التجاري للمؤسسة؟ وهل تمتلك المؤسسة فروع أو سجلات تجارية ثانوية؟
- هل تمتلك المؤسسة نظام ISO؟

2. مدى اهتمام المؤسسة بالتشخيص الاستراتيجي:

- هل لدى المؤسسة رؤيا استراتيجية واضحة؟
- هل تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط القوة لديها؟

- هل تقوم المؤسسة بتشخيص نقاط الضعف لديها؟
- هل تقوم المؤسسة بتشخيص الفرص المتاحة لها؟
- هل تقوم المؤسسة بتشخيص التهديدات التي تواجهها؟

3.شخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة محل الدراسة:

1.البيئة الداخلية:

1.1.الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

- هل يحقق الهيكل التنظيمي الحالي أهداف المؤسسة بكفاءة عالية؟
- هل قامت المؤسسة بالاستعانة باستشاريين خارجيين لإعداد الهيكل التنظيمي الحالي؟
- هل تحاول المؤسسة أن توازن بين هيكلها التنظيمي والخطط الاستراتيجية؟

2.1.ثقافة المؤسسة:

- ما هي أهم القيم السائدة في المؤسسة؟
- هل يرتدي جميع العاملون الزي الخاص بالمؤسسة؟
- هل يحترم العاملون مواقيت الدخول والخروج؟
- هل تعمل المؤسسة على تطوير ثقافات تنسجم مع بيئة عملها؟

3.1.موارد المؤسسة:

- ما هي الموارد التي تمتلكها المؤسسة؟
- هل لديكم وسائل نقل جديدة؟
- هل الموظفين في المؤسسة يمتلكون كفاءات عالية؟
- هل تقومون بمكافأة الموظفين في المؤسسة؟
- هل تعتمدون على برامج متطورة (برامج الفوترة، الأجر...الخ)؟
- هل لديكم شبكة اتصالات داخلية وخارجية؟
- هل تتوفر المؤسسة على المواد الكافية لممارسة نشاطها؟

يمكن أن نتكلم عن أهم وظائف الأنظمة الداخلية للمؤسسة:

- هل الكفاءات متميزة في المؤسسة؟
- هل تمتلك المؤسسة نظام داخلي؟
- هل قدرات العاملين ومؤهلاتهم تتناسب مع العمل المسند إليهم؟

- هل تمتلك المؤسسة نظاما فعالا للأجور والحوافز والمكافآت ؟
- هل هناك مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وتدني الروح المعنوية؟
- هل تمتلك المؤسسة برنامج تكويني للعمال؟
- هل هناك ضغط في العمل؟
- هل تخصص المؤسسة الموارد والأموال للمحافظة على طاقاتها الإنتاجية؟
- هل تسعى المؤسسة لتحديد أفضل هيكل مالي لتغطية احتياجاتها؟
- ما هي مصادر تمويل المؤسسة؟
- هل تمتلك المؤسسة مصادر تمويل أخرى؟ مثل القروض؟
- هل تواجه المؤسسة صعوبات في التمويل؟
- هل تعمل المؤسسة على التوجه نحو التغيير والتركيز على خدمة العميل؟
- ما مدى كفاءة ومهارات الموظفين الذين يتعاملون مع العملاء؟
- هل تبحث المؤسسة عن أفضل مصادر لتوريد بأقل تكلفة وأعلى جودة؟
- هل يوجد لدى المؤسسة القدرة على تغطية أسواق خارجية؟
- هل يوجد في المؤسسة وظيفة البحث والتطوير؟
- هل تقوم المؤسسة بدعم الابتكار والأفكار الجديدة لتطوير منتجاتها؟
- هل تخصص المؤسسة جزء من أموالها للبحث والتطوير؟

2. البيئة الخارجية:

1.2. ما هي المتغيرات الخارجية التي تؤثر على مؤسستكم؟

العوامل السياسية:

- هل البلد الذي تنشط فيه المؤسسة يتمتع بالديمقراطية؟
- هل هناك استقرار سياسي يشجع على الاستثمار؟
- هل ترى أن النفوذ السياسي لديه القدرة على حماية مؤسستكم؟
- هل ترى أن النفوذ السياسي لديه القدرة على التشريع؟
- ما أثر المتغيرات السياسية على المؤسسة (الاستقرار السياسي، القدرة على التشريع... الخ)؟

العوامل الاقتصادية:

- هل المواد الأولية للإنتاج مكلفة أم لا؟

- هل هناك دعم من طرف الدولة؟
- ما أثر المتغيرات الاقتصادية على المؤسسة (القيود على حركة التجارة، التضخم. الخ)؟

العوامل التكنولوجية:

- هل تم تعيين التكنولوجيا في المؤسسة؟
- هل تعمل المؤسسة على البحث لتحسن المنتج؟
- هل للتكنولوجيا دور في بناء ميزة المنتجات للمؤسسة؟
- ما أثر المتغيرات التكنولوجية (تكنولوجيا جديدة، الأفكار، الإبداع... الخ)؟

العوامل الاجتماعية:

- هل للمتغيرات الاجتماعية والثقافية (نمط معيشة الأفراد،... الخ) تأثير على مؤسستكم؟

العوامل البيئية:

- هل تقوم المؤسسة بمبادرات تطوعية اتجاه المجتمع؟
- هل تعمل مؤسستكم على المحافظة على البيئة ؟ كيف؟
- هل تتبنى مؤسستكم على بعض معايير ومتطلبات ISO ؟
- هل هناك علاقة طيبة بين المؤسسة والبيئة المحيطة بها؟

المتغيرات القانونية:

- هل هناك تسهيلات في جانب القوانين تعمل على حماية المؤسسة ؟
- هل هناك تخفيضات وإعفاءات في الضرائب أم لا ؟
- هل هناك تشريعات وقوانين متعلقة بنشاط الأشغال العمومية؟

2.2. ما هي العوامل الرئيسية المؤثرة على البيئة الخاصة (بيئة الصناعة):

التنافس بين المنافسون الحاليون:

- من هم المنافسون الحاليون لكم؟
- هل هناك منافسة في السوق مع مؤسسات أخرى؟
- هل ترى أن حدة المنافسة مع المؤسسات الأخرى تزداد عندما يحدث ما يلي:
 - رفع الأسعار أو خفضها.
 - القيام بحملات إعلانية مكثفة.
 - تقديم خدمات / سلع جديدة
 - تطوير خدمات الزبائن .

- كيف تقيمون حدة المنافسة لمؤسستكم؟

تهديد المنافسون الجدد:

- هل تقوم المؤسسة بإنتاج كميات كبيرة وبأسعار منخفضة؟
- هل تواجه المؤسسة عقبات في توفير رؤوس الأموال؟
- هل منتج مؤسستكم متميز وذا سمعة جيدة؟
- هل مؤسستكم قائمة مسبقا (من الأوائل في السوق)؟

قدرة الموردون على التفاوض:

- هل يوجد عدد محدود من الموردين للمستلزمات المطلوبة لمؤسستكم؟
- هل ترى المؤسسة أن هناك ارتفاع في تكاليف التحول من مورد إلى آخر؟
- هل تقوم المؤسسة باستيراد المواد الأولية من الخارج؟

قدرة الزبائن على التفاوض:

- هل مؤسستكم تباع مباشرة للمستهلك؟
- هل الزبون يعرف منتجاتكم سلع /خدمة جيدا؟
- هل يؤثر الزبون في خفض أسعار منتجات المؤسسة؟
- هل يؤثر الزبون في نوعية المنتج باستمرار؟
- هل زبائن المؤسسة هم زبائن دائمين؟

4. من خلال ما سبق يمكن أن نتكلم عن أهم الصعوبات والمميزات، وكذا التهديدات والفرص المتاحة لدى

مؤسستكم؟

نقاط القوة:

- ما الذي يميزكم عن منافسيكم؟
- هل لديكم كفاءات في مؤسستكم؟
- هل لديكم قاعدة واسعة من العملاء؟
- ما هي الموارد الفريدة لديكم؟
- هل لديك ميزة تنافسية مستدامة؟
- هل لديكم خبرة مبيعات أو تسويق محددة؟
- ما هي مزايا شركتكم؟

نقاط الضعف:

- ما هي المجالات التي تحتاج إلى تحسن في مؤسساتكم؟
- ما هي الخبرة / القوى العاملة الضرورية التي تفتقر إليها حالياً؟
- ما هي المجالات التي يمتلك فيها منافسيكم ميزة لا تمتلكها مؤسساتكم؟
- هل الاعتماد على عميل واحد يكفي؟
- هل لديكم تدفقات نقدية كافية لإبقاءكم؟
- هل لديكم مستويات ربح كافية؟
- هل لديكم أفكار جديدة؟
- هل لدى المؤسسة استنادة (الكثير من الديون)؟
- ما الذي يمكن تحسينه في مؤسساتكم؟
- ما الذي يجب تجنبه في مؤسساتكم؟
- ما هي الأشياء التي يجب أن تقوم بها مؤسساتكم ولكنها لا تستطيع ذلك؟

الفرص:

- ما هي التغيرات الخارجية التي تمثل فرصاً مثيرة للاهتمام؟
- ما هي الاتجاهات التي قد تؤثر على صناعتكم؟
- هل هناك موهبة تقع في مكان آخر تكونون قادرين على اكتسابها؟
- هل منافسك يفشل في خدمة السوق بشكل كافٍ؟
- هل هناك حاجة غير ملبأة / تريد أن تتمكن مؤسساتكم من الوفاء بها؟
- هل هناك اتجاهات ناشئة يمكن أن تقدم خدمة مربحة؟
- إذا كان المنتج الخاص بكم بشكل مختلف، كيف يمكن استخراج أعلى قسط من ذلك؟
- هل يمكنكم الاستفادة من أسعار الفائدة المنخفضة تاريخياً لإعادة تدويل دينكم؟
- ما هي الخيارات الجيدة التي تواجه مؤسساتكم؟
- ما هي الاتجاهات في مجتمعك التي تمكن مؤسساتكم في من تحقيق أقصى استفادة؟
- هل هناك فرص جديدة من المجتمع، ومصادر التمويل، والجهات المانحة، والهيئات الصناعية أو المجتمعية التي يمكن أن تساعد المؤسسة؟
- هل يمكن أن تأتي الفرص المفيدة من أشياء مثل التغيرات في التكنولوجيا، أو التغيرات في السياسة الحكومية، أو التغيرات في الأنماط الاجتماعية، أو التشكيلات السكانية، أو تغيرات نمط الحياة؟

التحديات:

- هل هناك تجهيز أفضل للمنافس في السوق الخاصة بكم؟
- هل هناك كيان قد لا يكون منافسا اليوم يمكن أن يصبح غدا منافسا قويا؟
- هل الموظفون الرئيسيون راضون عن عملهم؟
- ماذا لو كان المورد الخاص بك ينفد من المنتج وكنت تعاني من مخزون موسع أو نقص؟
- ماذا لو كان العملاء الخاص بكم مفلسين؟
- ما هي العقبات التي تواجهها مؤسستكم؟
- ما الذي يقوم به منافسيكم، أو يخططون للقيام به؟
- ما هي مصادر التمويل لديكم؟ هل هناك أي اتجاهات؟



Sarl Construction Rocher Noir

Lotissement la vallée 02 zone 09 division 07 propriété 159 Lot N° 05 local N° 01 BOUMERDES

Capital Social: 70 000 000,00 DA - RC N°: 35/00-0725313 B 09

NIF : 000 935 019 000 844 - NIS: 000 935 010 005

Tel : 024790213/14 – Fax : 024790212 - Email : sarl.rochernoir@hotmail.fr

FICHE TECHNIQUE

- **Dénomination** : SARL CONSTRUCTION ROCHER NOIR
- **Adresse** : Lotissement la vallée 02 zone 09 division 07 propriété 159 Lot N° 05 local N° 01 BOUMERDES
- **NIF** : 000 935 019 000 844
- **NIS**: 000 935 010 005
- **AI** : 35010108864
- **RC N°**: 35/00-0725313 B 09
- **Email** : sarl.rochernoir@hotmail.fr
- **Téléphone** : 024-79-02-13/14
- **Fax** : 024-79-02-12