

## خاتمة.

تتلخص هاته الدراسة في أربعة فصول، بحيث يجيب كل فصل عن سؤال من الأسئلة الفرعية كما يمثل إختبار لمدى صحة أو خطأ فرضية من الفرضيات التي قدمناها في المقدمة، أملا في الإجابة عن السؤال الجوهرى الذي تقوم عليه الدراسة.

و على كل حال فإن أبرز ما أمكننا التوصل إليه سواء في الجانب النظري أو الميداني، يمكن عرضه فيما يلي:

- تطور الفكر الاستراتيجي في القرن الماضي عبر أربعة مراحل لكل مرحلة مواصفاتها و ميزاتها الخاصة، هذه المراحل هي : مرحلة الرقابة على الموازنات، مرحلة التخطيط طويل الأجل، مرحلة التخطيط الاستراتيجي، مرحلة التسيير الاستراتيجي ، هذه المرحلة الأخيرة (مرحلة التسيير الاستراتيجي) هي عملية تتمكن المنظمة بواسطتها من تحديد أهدافها، و تحديد الأعمال و النشاطات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف في الزمن المناسب.

و للتسيير الاستراتيجي ثلاث مستويات، فقد يكون على مستوى المنظمة ككل أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية ، أو على المستوى الوظيفي.

يتلاقى التسيير الاستراتيجي للمنظمة مع وظيفتها التسويقية من خلال ما يعرف بنشاط التسويق الاستراتيجي و هو مجموعة الوسائل التي تستطيع المنظمة بواسطتها من تمييز نفسها بشكل فعال عن منافسيها و الاستفادة من نقاط قوتها لتقديم أفضل منتج أو خدمة لربائنها .

و من مجمل هذه النتائج يمكن القول أنه تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الأول و إثبات الصحة النسبية للفرضية الأولى.

- البيئة الكلية أو العامة للمنظمة هي تلك العناصر و المتغيرات التي تقع خارج سيطرتها الفردية، و ليس لها علاقة مباشرة بموقفها التشغيلي، أو نوعية الصناعة التي تنتمي إليها أو النشاط الذي تخصص فيه، أما البيئة الخاصة (التسويقية) فهي تلك المتغيرات التي تحيط بالمنظمة و تأثر عليها

بشكل مباشر و تشمل كل من بيئة الصناعة و بيئة التشغيل و تتكون البيئة العامة للمنظمة من المتغيرات الاقتصادية، و التكنولوجيا، و القانونية، و الاجتماعية ، الثقافية ، إضافة إلى المتغيرات العالمية، بالنسبة للبيئة الخاصة (التسويقية) للمنظمة فتتكون أساسا من المتغيرات الآتية: الزبائن، المنافسون، الموردون، الممولون، حملة الأسهم، الحكومة، العاملون و الإداريون.

و تشير هذه النتائج إلى صحة الفرضية الثانية، و تجيب في الوقت نفسه عن السؤال الفرعي الثاني.

- يعتبر التحليل الاستراتيجي المكون الأساسي لعملية التسيير الاستراتيجي، فبالرغم من أن عملية التسيير الاستراتيجي تنطوي على العديد من العمليات ( التحليل، الاختيار، التنفيذ، التقييم) إلا أن عملية التحليل الاستراتيجي هي المسؤولة عن ضبط و دراسة متغيرات البيئة التسويقية السالفة الذكر، و يمر التحليل الاستراتيجي عبر أربعة مراحل هي تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، صياغة رسالة عامة للمنظمة، التجزئة الاستراتيجية للمنظمة، تحديد ميادين الأنشطة الاستراتيجية للمنظمة، هذا الأخير يمثل مجموعة من المنتجات التي يتم تجميعها على أساس معايير محددة (المستهلكين المستهدفين، التكنولوجيا، المنافسين..)، مع ملاحظة أنه:

- يمكن أن تكون هذه المنتجات موجهة لسوق أو صناعة واحدة، كما قد تكون موجهة للعديد من الصناعات أو الأسواق.

- قد تمتلك كل وحدة إدارة خاصة بها، ترعى شؤونها و تسيير مصالحها مع إحتفاظ الإدارة العليا للمنظمة بحق المشاركة في التخطيط لهذه الوحدة، وكذا الرقابة و التقييم أو قد تكون هذه الوحدة تابعة مباشرة لإشراف و سلطة الإدارة العليا للمنظمة.

و للتحليل الاستراتيجي عدة أساليب، أهمها أسلوب التحليل الثنائي (تحليل SWOT) ، أسلوب تحليل الفجوات، أسلوب تحليل محفظة الأعمال.

هذا الأسلوب الأخير (تحليل محفظة الأعمال) يعتمد على عدة أدوات تسمى بمصفوفات التحليل الاستراتيجي، أهمها مصفوفة النمو / حصة السوق (BCG) ، مصفوفة إشارة المرور (McKinsey/GE)، مصفوفة التحليل الرباعي (SPACE)..

من مجمل هذه النتائج يمكن القول أنه تمت الإجابة عن السؤال الفرعي الثالث و إثبات الصحة النسبية للفرضية الثالثة.

- بالنسبة للدراسة الميدانية فقد أمكن لنا التوصل الى أنّ المؤسسة محل الدراسة تتكون من خمس دوائر رئيسية هي : دائرة المحاسبة و المالية، دائرة الموارد البشرية، الدائرة التجارية، دائرة التموين، دائرة الإنتاج، إضافة إلى المديرية العامة، وهي تتمتع بقدرات بشرية معتبرة من حيث العدد و العدة حيث أن مجموع العمال هو 340 عامل و هو مقسم بين وظيفة الإنتاج بنسبة 61.17%، وظيفة التوزيع بنسبة 20.51%، الوظيفة الإدارية بنسبة 18.23% مما يجعل الوحدة إنتاجية بالدرجة الأولى، و تقوم المؤسسة بإنتاج عدة تشكيلات إنتاجية و هي تشكيلة الهياكل المعدنية، تشكيلة الصهاريج المعدنية، تشكيلة الأقفال الفولاذية، تشكيلة القوالب الفولاذية، تشكيلة التجهيزات الصناعية المختلفة، كما تقدم بعض الخدمات كالصيانة و التركيب الخارجي.

تحليل الوضعية التنافسية للمؤسسة عن طريق مصفوفة الـBCG قادنا إلى أن ميدان الهياكل المعدنية و هو أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة و الذي يشارك بنسبة 46.45% من حجم رقم أعمالها الكلي يقع داخل خانة الكلاب أي أنه ميدان ذو مركز تنافسي ضعيف و يقع في سوق ذو معدل نمو منخفض، أما ميدان الصهاريج المعدنية و هو بمثابة ثاني أهم ميدان نشاط استراتيجي للمؤسسة بنسبة مشاركة 18.40% من حجم رقم أعمالها الكلي يقع داخل خانة النجوم و هي حالة جيدة لأن هذا الميدان يتمتع بحصة سوقية نسبية عالية مقارنة بحصة (BATIMETAL) بالإضافة إلى ذلك إنه يقع في سوق ذو نمو عالي جدا (17.36%).

تشير هذه النتائج إلى خطأ الفرضية الرابعة، كما أنها تجيب عن السؤال الفرعي الرابع.

من خلال هاته النتائج نقترح على المؤسسة مايلي :

- ديمقراطية التسيير بالمؤسسة: بمعنى فسح المجال أكثر أمام الكادر البشري للمشاركة في تسيير شؤون المؤسسة، و أنه معني مهما كانت درجة مسؤوليته وسلطته بحاضر و مستقبل المؤسسة.

إن هذه الخطوة ستؤدي إلى تحقيق جملة من الفوائد منها:

\* التقليل من حدة الصراعات التنظيمية في المؤسسة.

\* خلق و تعزيز الانتماء للمؤسسة لدى العامل.

- القضاء على الديكتاتورية ذات المسؤولية المحدودة التي تتولد بفعل المركزية الشديدة في التسيير بالمؤسسة.

- يجب على المؤسسة أن تعلم أن هدفها الاستراتيجي إنما هو البقاء و الاستمرار و ليس تحقيق الأرباح فقط.

تفتح هذه الدراسة آفاق جديدة للبحث يمكن لطلاب الماجستير الخوض فيها مستقبلا و هي:

- دراسة الارتباط بين البيئة الداخلية و أدوات التحليل الوظيفي.
- دراسة تأثير التنفيذ الاستراتيجي في تدعيم الموقف التنافسي للمنظمة.
- دراسة دور الرقابة الاستراتيجية في ضبط متغيرات البيئة التسويقية.
- دراسة العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية و بحوث التسويق.