**محاضرات: الاستراتيجية والسياسة العامة للمؤسسة ......... أولى ماستر: محاسبة ، فحص، مراقبة**

إن عدم الاستقرار في البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والذي أفرزته التغيرات والتطورات في مختلف الميادين والمجالات، يفرض على المؤسسة تفكير استراتيجي يضمن لها البقاء والاستمرار وذلك لن يتحقق إلا باكتساب أفضلية تنافسية تميزها عن باقي المنافسين، وحسب porter فان هناك ثلاث خيارات استراتيجية متاحة أمام المؤسسة ، فإما من خلال تبني استراتيجية السيطرة بالتكاليف، استراتيجية التمييز و يتمثل الخيار الأخير في استراتيجية التركيز التي تجمع بين الاستراتيجيتين السابقتين.

- وقبل أن تتوصل المؤسسة إلى تبني احدى الخيارات لابد أن تقوم أولا بتحديد الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها عن طريق تشخيص كل من البيئة الداخلية لها والخارجية، ثم صياغة الاستراتيجية وأخيرا تنفيذ القرار والرقابة عليه.

وللتعرف على كيفية وصول المؤسسة إلى قرار استراتيجي معين، تم تخصيص هذا المقياس، لعرض مفهوم الاستراتيجية والمراحل المختلفة لا عدادها وأخيرا عرض لمختلف الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة.

**المحاور المعتمدة في المحاضرة:**

* **المؤسسة وعلاقتها بالمحيط .**
* **التخطيط الاستراتيجي ومدارس التفكير الاستراتيجي**
* **صياغة الاستراتيجية.**
* **التشخيص الخارجي ( التحليل الاستراتيجي للبيئة ا الخارجية للمؤسسة).**
* **التشخيص الداخلي ( التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة)**
* **تحديد الوضعية الاستراتيجية.**
* **البدائل / الخيارات الاستراتيجية.**

1. **المؤسسة وعلاقتها بالمحيط.**

قبل الولوج إلى محتوى المحور الأول، لابد من التفرقة بين جملة من المصطلحات أهمها التالي:

* **المؤسسة** (Entreprise) : عند استعمال مصطلح المؤسسة، دائما ما نتجه إلى المفهوم الاقتصادي ( انتاج السلع، الخدمات ، تهدف إلى تحقيق الربح ).
* **Firm :Firme:** وهذا اللفظ نجده أكثر استعمالا في الاقتصاد الجزئي.
* **المنظمة (Organisation** ): هي المصطلح الأكثر استعمالا ليشمل مجمل أنواع المؤسسات سواء كانت تهدف لتحقيق الربح أو خدمة أو منفعة عامة ( الجامعة )
* **المنظومة :** وهي تأخذطابع تنظيمي ، رقابي أي هدفها تنظيمي، رقابي، سلطوي ( الشرطة ، القضاء، الضرائب)
* **نظام ( Système):** يعبر عن التأثير المتبادل بين عدة أفراد ومجموعات، لتحقيق هدف معين ، وهذا ما ينطبق على المؤسسة.

**تعريف عام**: المؤسسة عبارة عن نظام يجمع بين العديد من العناصر والمجموعات التي تستخدم جملة عوائد الانتاج بما فيها: المادية ، البشرية، المالية، المعلوماتية، التكنلوجية، بهدف تحويلها إلى منتجات أو خدمات من أجل تحقيق الربح.

1. **بيــــــئة المؤســــــسة:**

تنشط المؤسسة الاقتصادية في بيئة متنوعة ومعقدة ، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية ، وتعتبر معرفة البيئة التي تنشط فيها المؤسسة من المهام الأساسية للاستراتيجيين ، من خلال جمع المعلومات عن المتغيرات التي تحدث فيها ومدى تأثيرها على المؤسسة، تعرف البيئة على أنها:

**-** كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على كفاءتها و فعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى سيطرة الادارة ، ومنها ما لا يخضع لسيطرتها.

- ويعرفها (**Robbins**) على أنها " جميع المتغيرات ، والعوامل الواقعة خارج حدود المؤسسة" .

- **Wren and Voich** " تتمثل البيئة في تلك الأحداث و المنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية و السياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".

- يبين الشكل رقم (1 -1) بيئة الأعمال على أنها ، سلسلة من الدوائر متحدة المركز، الدائرة الأعمق تمثل الشركة ومواردها، وهي تحمل أقل قدر من عدم التأكد للمقاول ( صاحب المشروع ) ، وتمثل الدائرة الموالية جميع العناصر التي تشكل جزءا من صناعة الشركة، و ليست جزءا من الشركة نفسها ( عدم التأكد أكثر)، اما الدائرة الاكبر فتمثل كل ما هو ليس جزءا من صناعة الشركة، ولكن تبقى مهمة بالنسبة للمشروع الجديد، هذه هي بيئة الاقتصادية الكلية التي تعمل فيها الشركة، هذا المجال لديه معظم عدم التأكد .

**الشكل رقم (1 -1): بيئة المنظمة**



**البيئة التكنلوجية**

**البيئة الاقتصادية**

**الداخلون الجدد**

**الاجتماعية والديمغرافية**

**السياسية والقانونية**

**الموردون**

**الزبائن**

**البيئة الايكولوجية**

**منتجات بديلة**

**المنافسين**

**المصدر**: تومسون، ستريكلاند، " الادارة الاستراتيجية المفاهيم والحلات العملية "، الطبعة 1،مكتبة لبنان ناشرون، لبنان،2006، ص 80.

**1 -1: البيئة الخارجية للمؤسسة.**

مفهوم البيئة الخارجية : " هي جميع العوامل والقوى التي تقع خارج المنظمة والتي لا تخضع لرقابتها وسيطرتها ، تقسم البيئة الخارجية إلى بيئة كلية وأخرى جزئية.

**البيئة الخارجية الكلية**  ((Comprehensive External Environment: وتضم

**1 -1 -1: البيئة الاقتصادية**: تتمثل في الوضع الاقتصادي السائد ومؤشراته المختلفة التي قد تتأثر بها المؤسسة على المستويين العالمي والمحلي ، ومن بين أهم المؤشرات : معدل الفائدة، امكانية الاقتراض، متوسط الدخل الفردي، السياسات الاقتصادية، معدل التضخم، قيمة العملات الأجنبية.، ومن الواجب على المؤسسة تقييم هذه العناصر لمعرفة الفرص المتاحة والتهديدات الموجودة في السوق أو البلد الذي تنشط فيه.

**1 – 1-2: البيئة الاجتماعية والثقافية:** تتعلق بالقيم الاجتماعية و العادات والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد وكيفية تعاملهم مع الحقوق الانسانية، التظاهرات الثقافية، والخصائص السكانية للمجتمع الذي تريد المؤسسة أن تنشط فيه ، والتي يمكن أن تخلق فرصا أمام المؤسسة أو تضع أمامها تهديدا، من بين العناصر المكونة للبيئة الاجتماعية ما يلي: عدد المواليد، المستوى الثقافي والتعليمي، الولاء للوطن، هيكل السكان ( الجنس، السن)، عادات الشراء والتسوق، عدد العاملات.

**1 – 1 – 3: البيئة السياسية والقانونية :** تتمثل في القوانين والتشريعات الحكومية التي تحدد علاقات المؤسسات بالدولة ، والتي قد تكون مصدرا للفرص أو مصدرا لتهديد المؤسسة ، ومن بين العناصر المشكلة لهذ البيئة : ضرائب والرسوم، تحديد الأسعار، الاعفاءات الجمركية، الاستقرار السياسي، قوانين حماية البيئة، قوانين العمل، قوانين حماية المستهلك.

**1 -1 -4: البيئة التكنلوجية:** تعتبر التكنلوجيا في الوقت الراهن المحرك الذي سيوجه مستقبل حياة الأفراد ، فقد قدمت التكنلوجيا للإنسان من جهة روائع ومن جهة أخرى كوارث كالقنبلة النووية والحرب الكبريتية، وهي تعرف على أنها " مجموعة من المعارف العلمية المتمثلة في الأفكار ( المعلومات ، الابداعات، الاختراعات)

- والتوجه المعاصر الآن يركز على الابداعات التكنلوجية باعتبارها أداة لتحقيق التنافس ورفع أداء المؤسسات، فلا يمكن تصور مؤسسة في الوقت الراهن تهمل البعد التكنلوجي في استراتيجياتها التطورية.

**1 – 1- 5: البيئة الايديولوجية** : بفعل أحداث هزت العالم في الستينات، وتأثير بعض الباحثين أمثال « Losto » ، ظهر تيار يدافع عن المحيط والطبيعة يسمى بالتيار الايديولوجي ، أهمية هذا التيار مرتبطة أساسا بندرة الموارد الأولية وارتفاع تكلفة الطاقة ، مما يجعل المؤسسات تميز بين الموارد المتوفرة و الموارد النادرة والقابلة للنفاذ ، وعلى هذا الأساس فرض التيار الايديولوجي على المؤسسات أن تبحث عن سلع بديلة لهذه الموارد الأولية باستبدال الخشب بالمطاط، و القطن بالألياف الاصطناعية

- أما الجانب الآخر هو التلوث الناتج عن المصانع ، تغيير واجهة الأرض من خلال الاستغلال المفرط للخيرات المنجمية والبحرية وكان وضع هذا التيار مؤثرا على المؤسسة حيث استطاع أن يؤثر في قراراتها الاستراتيجية.

**البيئة الخارجية الجزئية ( بيئة الصناعة)**

تشتمل متغيرات البيئة الصناعية للمؤسسة على المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى مثيلاتها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة ولهذه المتغيرات تأثير إما إيجابي أو سلبي.

- ويعد porter من أحد الرواد الذين قدموا اسهامات في تفسير العوامل المؤثرة في تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية من خلال النموذج المعروف القوى الخمس ( les 5 Force de porter) أو ما يسمى بهيكل الصناعة، ويتناول هذا النموذج تحليلا هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة وقوى التنافس الفاعلة فيها والمحددة لجاذبيتها و ربحيتها ، ويمكن توضيح القوى الخمس التي تحكم المنافسة حسب porter من خلال الشكل التالي**:**

****

**المزاحة داخل القطاع**

**1 – 2: البيئة الداخلية للمؤسسة.**

**1 – 2 -1: مفهوم البيئة الداخلية**

**"** تعرف على أنها جميع العوامل والقوى التي تقع داخل المنظمة والتي يكون لها تأثير مباشر في أدائها وتربط مكوناتها إلى حد كبير بأنشطتها مثل، المكونات التنظيمية (الهيكل، الأهداف ، السياسات....الخ) ، المكونات التسويقية (المنتوج ، والتسعيرة ، والترويج ، والتوزيع) ،المكونات الإنتاجية (التكنولوجيا، والبحث والتطوير،) والمكونات الشخصية /الإفراد (علاقات العمل، وبرامج التدريب ، وتقويم الأداء، والثقافة التنظيمية والموارد البشرية) ".

**1 – 2- 2: عناصر/ مكونات البيئة الداخلية**

اختلف الباحثون والكتاب في عوامل البيئة الداخلية، فالبعض أكد على موارد المنظمة المتمثلة بالموارد المالية، البشرية، والانتاجية والمعنوية، وأكد آخرون على عوامل ادارية وتنظيمية تتمثل في هيكل المنظمة وثقافتها إضافة الى موارد المنظمة ، وهو التصنيف الذي اعتمدناه.

* **الهيكل التنظيمي Organizatioal Sturctur** ، " ونقصد به ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنشأة، حيث يوضح التقسيمات والتنظيمات، و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة الآزمة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما أنه يعكس نوعية وطبيعة العلاقة بين أقسامها، وطبيعة المسؤوليات والصلاحيات لكل منها، فضلا عن تحديد وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الادارية في المنظمة ".
* **ثقافة المنظمة :** تعكس الثقافة عادة ، رسالة المنظمة وأهدافها وقيم المسؤولين.

- وقد عرفت ثقافة المنظمة بعدت تعاريف، فقد وصفت ، مثلا بأنها " تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة" ، أو هي " الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن " ، وغيرها كثير لنصل إلى فكرة رئيسية مفادها، أن كل منظمة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير، نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف ازاءها، وهذا المعنى المشترك للثقافة يجعل الأفراد ذوي الخلفيات الثقافية المتباينة أو المستويات المختلفة المنظمة للقيام بوصف ثقافة المنظمة بأطر وصيغ متماثلة ، والثقافة السائدة تعبر عن القيم المركزية التي يشترك فيها غالبية أفراد المنظمة.

* **الموارد** إن صياغة ( الاستراتيجية)، وتثبيت رسالتها ، وأهدافها، ووضعها موضع التنفيذ، يتطلب أن تحصل المنظمة على موارد، هذه الموارد لا بد من توفيرها، لكي تساهم في تنشيط وتفعيل طاقات المنظمة ، وامكانية نجاحها واستمرار بقائها في السوق ، وانجاز أنشطتها المختلفة، فهي روح المنظمة وسر ديناميكيتها وحيويتها، وهي أنواع: موارد مالية، مادية ( طبيعية)، بشرية، تكنولوجية.