وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

الموضوع:

أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مجمع "سوناطراك" فرع النقل عبر الأنابيب بوراقي -الجزائر-

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: الإقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية

من إعداد الطالبة :

- سليمة ملعب

تحت إشراف الأستاذ:

- د. علي مكيد

أعضاء لجنة المناقشة:

أ.د. محمد بويهي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر	رئيسا
أ.د.علي مكيد	أستاذ التعليم العالي	جامعة المدية	مقررا
د.محمد علوطي	أستاذ محاضر	جامعة المدية	عضوا
د.جلول بن عناية	أستاذ محاضر	جامعة خميس مليانة	عضوا

السنة الجامعية :2013/2012

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وبعد:

فاني أتقدم بإهداء هذا العمل:

إلى أولى الناس بالإهداء وأحقهم به، **إلى الوالدين**، أهديهما أول عمل كما أهدياني أول قلم.

إلى من لهم الفضل في تعليمنا، **أساتذتنا** الكرام.

إلى الإخوة والأخوات الأعزاء.

إلى كل الأصدقاء والزملاء.

كلمة شكر وتقدير

الحمد لله الموفق لكل خير، المعين على كل نعمة وإحسان وبر، حمدا يليق بجلاله وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على الصادق الأمين، المبعوث رحمة للعالمين، وبعد:

فعن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: "**لا يشكر الله من لا يشكر الناس**" رواه أحمد وأبو داود والترمذي وهو صحيح.

فلا يسعني في هذا المقام الا أن:

- أقدم امتناني وشكري الذي لا ينقطع الى "**الوالدين**"، فقد كان دعمهما لي كبيرا جدا، وكريما الى درجة لا يمكن تصورها بحال من الأحوال، كما شجعوني بشكل هام وفعال – ولازالوا كذلك- وقد كانت أعينهم علي ساعات لا حصر لها ولا عد، من أجل رؤية اكتمال هذا العمل، فأحسن الله اليهما وأجزل مثوبتهما.
- أتقدم بالشكر والامتنان الى "**أختي خيرة وزوجها رنان محفوظ**" على كل الدعم والمساندة والرعاية التي أحاطاني بها طيلة فترة انجازي لهذه المذكرة، وعلى كل الامكانيات التي وفراها لي سواء المادية أو المعنوية للرقي بهذا العمل. فحفظهما الله ورعاهما وجزاهما عني خير الجزاء.
- أتقدم بالشكر العميق إلى السيد الفاضل الأستاذ الدكتور: "**مكيد علي**"، والذي قدم لي دعما وتشجيعا لكتابة هذا البحث، فكان نعم المؤطر، وقد أفاد وأجاد، كما أود الاشادة بالجهد الصادق الذي بذله أستاذي في تصحيح هذا العمل، فلولا عونه المخلص والدؤوب لما أمكن اتمامه على هذا الوجه، ونحن نقدر له هذا الجهد الجبار، خاصة وأنني لست الوحيدة ضمن اهتماماته، فأثابه الله خير الثواب، وجعل ذلك في ميزان حسناته، انه ولي ذلك والقادر عليه.
- أتقدم بجزيل الشكر الى "**أساتذتي الأعزاء الذين قبلوا مناقشة هذا العمل**"، فجزاهم الله عني خير الجزاء.
- أتقدم بالشكر الجزيل الى السيد "**حمداش أحمد**"، على كل الدعم والتوجيه الذي أفادني كثيرا من أجل طباعة هذه المذكرة على هذا الوجه، فجزاه الله عني خير الجزاء وأنار دربه وسدد خطاه.
- كما أتقدم بالشكر والعرفان الى كل من كانوا سببا في رفع معنوياتي –وما أكثرهم- أو ساعدوني من قريب أو من بعيد، أو وجهوني، أو قدموا لي مادة علمية، فلهم مني أسمى عبارات التقدير والاحترام.

كما أود أن أتقدم بخالص الشكر والامتنان الى:

- الآنسة "**حسيسي كريمة**": رئيسة دائرة متابعة الاستثمارات بمديرية الدراسات والتخطيط بفرع النقل عبر الأنابيب، السيدة "**عيسو ربيعة**": سكرتيرة بمديرية الدراسات والتخطيط لنفس الفرع، السيد "بن حراث سيد علي": موظف سابق لدى دائرة التسعير بنفس المديرية والفرع، الآنسة "**شكشاك جميلة**": مهندسة بقسم الاستغلال لنفس الفرع، على مساعدتهم وسعة صدورهم، والذين أمدوني بالمعلومات اللازمة، التي اعتمدت بشكل كبير على تقديرات من قبل اطارات ذوي خبرة.
- كما لا يفوتني تقديم الشكر والعرفان الى كل القائمين على خدمة الطلبة في كل المكتبات تقديرا لهم على المجهودات الكبيرة، التي بذلوها من أجل اعانتنا وتسهيل عملنا.

وأخيرا، فان امتناني لتشجيع ومساعدة كل الذين ذكروا آنفا، لا حدود له مع التقدير.

فهرس المحتويات

إهداء.....	
شكر وتقدير.....	
فهرس المحتويات.....	
قائمة الأشكال.....	
قائمة الجداول.....	
قائمة الملاحق.....	
مقدمة عامة.....	أ – ح
إشكالية الدراسة.....	
فرضيات الدراسة.....	
أهمية الدراسة.....	
أهداف الدراسة.....	
دوافع ومبررات اختيار الموضوع.....	
منهج الدراسة.....	
أدوات الدراسة.....	
الدراسات السابقة.....	
مجال الدراسة.....	
هيكل البحث.....	
الفصل الأول: الاستراتيجية ومحدداتها	
تمهيد الفصل.....	2
المبحث الأول: مدخل الى الاستراتيجية.....	3
المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الاستراتيجية.....	3
المطلب الثاني: الاطار العام للتفكير الاستراتيجي.....	8
المطلب الثالث: أبعاد وأهداف الاستراتيجية.....	10
المطلب الرابع: مزايا ومستويات الاستراتيجية.....	13
المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي.....	16
المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة.....	16

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة.....	19
المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة.....	28
المبحث الثالث: صياغة واعداد الاستراتيجية.....	30
المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي.....	30
المطلب الثاني: البدائل الاستراتيجية وأنواعها.....	36
المطلب الثالث: آلية تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية.....	44
المطلب الرابع: الأدوات المساعدة على اختيار وتقييم البدائل الاستراتيجية.....	48
المبحث الرابع: تنفيذ ومراقبة استراتيجية المؤسسة.....	70
المطلب الأول: تنفيذ استراتيجية المؤسسة.....	70
المطلب الثاني: مراقبة استراتيجية المؤسسة.....	73
خلاصة الفصل.....	78
الفصل الثاني: التنظيم والهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية	
تمهيد الفصل.....	81
المبحث الأول: التنظيم.....	82
المطلب الأول: مفهوم التنظيم.....	82
المطلب الثاني: خصائص وأهمية التنظيم.....	83
المطلب الثالث: مبادئ التنظيم.....	85
المطلب الرابع: أنواع التنظيم.....	88
المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية.....	96
المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده.....	96
المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية.....	98
المطلب الثالث: أشكال الهياكل التنظيمية.....	102
المطلب الرابع: القوى المؤثرة في الهيكل التنظيمي.....	111
المبحث الثالث: علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي.....	115
المطلب الأول: الاستراتيجية كعامل محدد للهيكل التنظيمي.....	116
المطلب الثاني: الآراء المعاكسة للتوجه الأول.....	127
خلاصة الفصل.....	130

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية لفرع النقل عبر الأنابيب	
تمهيد الفصل.....	133
المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سوناطراك.....	134
المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مجمع سوناطراك.....	134
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك.....	150
المطلب الثالث: عرض مختصر لفروع ومهام مجمع سوناطراك.....	154
المبحث الثاني: عرض عام لنشاط فرع النقل عبر الأنابيب	159
المطلب الأول: تطور نشاط النقل عبر الأنابيب TRC.....	159
المطلب الثاني: تنظيم نشاط فرع النقل عبر الأنابيب.....	161
المطلب الثالث: تحليل مؤشرات نشاط فرع النقل عبر الأنابيب.....	167
المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي لحالة نشاط فرع النقل عبر الأنابيب.....	178
المطلب الأول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي لفرع النقل عبر الأنابيب.....	178
المطلب الثاني: استخدام تحليل SWOT.....	179
المطلب الثالث: استخدام مصفوفة BCG.....	184
المطلب الرابع: التغيرات الاستراتيجية لفرع النقل عبر الأنابيب وأثرها على هيكله التنظيمي.....	187
خلاصة الفصل.....	197
خاتمة عامة.....	200
المراجع.....	
الملاحق.....	

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أبعاد الاستراتيجية.....	12
02	نموذج "م. بورتر" للقوى التنافسية الخمس.....	23
03	التمثيل البياني لفجوة الأداء.....	45
04	الأبعاد الثلاثة لميدان النشاط الاستراتيجي.....	49
05	دورة حياة المنتج.....	51
06	مصفوفة حصة السوق/ معدل السوق.....	54
07	مصفوفة BCG المطورة.....	58
08	مصفوفة إشارة المرور ل "Mc Kinsey/ GE".....	61
09	سلسلة القيمة حسب مايكل بورتر.....	63
10	الموقع النسبي لثلاث مؤسسات منافسة على منحنى الخبرة.....	66
11	نموذج تحليل SWOT.....	68
12	مصفوفة صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.....	72
13	خطوات الرقابة.....	75
14	الهيكل التنظيمي البسيط.....	103
15	الهيكل التنظيمي الوظيفي.....	104
16	الهيكل التنظيمي القطاعي.....	106
17	الهيكل التنظيمي على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية.....	107
18	الهيكل التنظيمي المصفوفي (مصفوفة منتجات وظائف).....	110

19	العلاقة بين الحجم والهيكلة.....	113
20	منظور ألفريد شاندلر.....	117
21	مخطط الهيكل التنظيمي العام لمجمع "سوناطراك" لسنة 2012.....	151
22	مخطط الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2011.....	162
23	مصفوفة BCG لفرع النقل عبر الأنابيب.....	185

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	طريقة حساب كل من "قوة نشاط الأعمال" و "جاذبية الصناعة".....	60
02	مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي.....	95
03	خصائص التنظيم الميكانيكي والتنظيم العضوي.....	101
04	نماذج العلاقة بين الاستراتيجية، الأهداف، البيئة وهيكل المؤسسة.....	123
05	الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات (R.E. Miles & C. Snow).....	124
06	تطور رقم الأعمال لفرع النقل عبر الأنابيب.....	167
07	تطور استهلاك الغاز من طرف محطات الضخ والضغط لفرع النقل عبر الأنابيب..	168
08	تطور توزيع المنتجات.....	169
09	تطور كميات النفط والغاز الموزعة على المصافي.....	170
10	تطور الكميات النفطية والمكثفات الموزعة الى الموانئ.....	172
11	تطور كميات الغاز الموزعة في السوق الوطني.....	173
12	تطور ممتلكات فرع النقل عبر الأنابيب.....	175
13	تطور عدد العاملين.....	177

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	جدول تحويل وحدات منتجات فرع النقل عبر الأنابيب.....
02	الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2002.....
03	الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2004.....
04	الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2005.....
05	الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2006.....
06	الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2008.....

مقدمة عامة

تتسم بيئة مؤسسات الأعمال اليوم بالتغير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، ولابد لهذه المؤسسات من مواكبة هذه التطورات والتكيف معها واجراء التغييرات الضرورية، ويتضح ذلك جليا في المؤسسات العاملة في مجال الطاقة بصفتها المؤسسات الرائدة في مجال البحث العلمي وتطبيقاته الميدانية وهذا بحكم المنافسة الكبيرة التي يتميز بها سوق الطاقة العالمي.

لقد أعطى الفكر الاداري الكثير من الأهمية للبعد الاستراتيجي في نشاط المؤسسة، سواء ما تعلق منه بمكونات هذا البعد (الاتجاه، الرؤيا، الرسالة، الأهداف). أو ما كان له علاقة بجوانب تنفيذ هذه الاستراتيجية (الخطط، السياسات، البرامج، الموارد). أو غيرها من أدوات تجسيد هذه الاستراتيجية.

من جانب آخر، خصص علماء الفكر الاداري حيزا كبيرا لأحد المعالم الأساسية للمؤسسة الاقتصادية ألا وهو الهيكل التنظيمي باعتباره الجسم أو الميدان الذي يجسد هذا الكيان الاقتصادي ويميزه، حيث يعكس سُلَم السلطة والتدرج في تنفيذ الوظائف، كما يعتبر الاطار العام لممارسة العلاقات التنظيمية وتحديد دور الأفراد ونطاق عملهم داخلها.

لقد تولد عن هذا الاهتمام الكبير بهذين الجانبين، انقسام في آراء الباحثين والمختصين الاداريين حول أهمية كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في حياة المؤسسة الاقتصادية واختلفت وجهات نظرهم حول المكانة والدور الذي يلعبه كل منهما في نشاط المؤسسة.

أولا: اشكالية الدراسة

تعد مسألة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من الجوانب الفكرية التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الادارة، وأدى التوسع في دراسة هذين المتغيرين الى اثارة عدد من التساؤلات تخص دور ووظيفة كل منهما مع صعوبة ايجاد أيهما أكثر تأثيرا على الآخر، أو حتى تحديد أسبقية أحدهما على الآخر، ولهذه الأسباب جاءت نتائج بحوث الباحثين النظرية مختلفة.

من هنا، تبرز اشكالية الدراسة المتمثلة في تحديد طابع العلاقة بين هذين المتغيرين، والتي نصيغها في السؤال التالي:

ما مدى تأثير الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟

من أجل معالجة هذه الاشكالية ارتأينا تقسيمها الى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي مقومات وظيفتي الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في حياة المؤسسة؟
- هل الهيكل التنظيمي والاستراتيجية كيانان مستقلان أم متلازمان يحدد أحدهما الآخر؟
- هل الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي أم العكس أم أن التأثير بينهما متبادل؟
- ما هو واقع علاقة الهيكل التنظيمي بالاستراتيجية في فرع النقل عبر الأنابيب؟

ثانيا: فرضيات الدراسة

- ان الهيكل التنظيمي والاستراتيجية هما الضامنان الأساسيان لنشأة واستمرار حياة المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي والاستراتيجية كيانان متلازمان ولا يمكن تصور وجود أحدهما دون الآخر.
- الهيكل التنظيمي والاستراتيجية متغيران يؤثر أحدهما في الآخر ولكن لا توجد لأحدهما أسبقية على الآخر.
- ان التغيرات في الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة التطبيق هي التي جرت وراءها التغيرات في هيكلها التنظيمي.

ثالثا: أهمية الدراسة

تكمن أهمية البحث من خلال تبيين دور كل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في نشأة واستمرار حياة المؤسسة وفقا للمتغيرات وفي ظل التحولات والاختلالات التي تحدث في البيئة المحيطة بها.

وقد تناولت هذه الدراسة عنصرين مهمين بات تأثيرهما كبيرا على مؤسسات الأعمال، فاختيار الاستراتيجية هو نشاط اداري تمارسه الادارة العليا في المؤسسة وهو نتاج ابداعي، ومتى ما أحسن اختيار البديل الاستراتيجي المناسب تمكنت المؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها. كما أن الهيكل التنظيمي هو الآلية التي من خلالها تقوم الادارة بالتوجيه، التنسيق، تقسيم الأعمال، تحديد المسؤوليات، تفويض الصلاحيات، توزيع الموارد والاشراف على نشاط المؤسسة. تأتي أهمية هذه الدراسة إذن من أجل معرفة:

1- العلاقة بين هذين المتغيرين (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي).
2- تفعيل عملية اختيار الاستراتيجية المناسبة، من خلال الدعم المناسب لهذه العملية ومن طبيعة الهيكل التنظيمي وأبعاده، لتتمكن المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية.
3- استيعاب ما تناولته البحوث النظرية المعاصرة المتعلقة بميدان الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، ومحاولة اثراء الرصيد المعرفي في هذا الميدان.

رابعا: أهداف الدراسة

تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

1- التحقق من المصداقية العلمية والعملية لفرضيات الدراسة التي جرى صياغتها، وطبيعة العلاقة المختلفة بين متغيراتها.
2- محاولة تقديم تحليل للاستراتيجية المختارة والهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية محل الدراسة واعطاء تصور عن طبيعة العلاقة بينهما.
3- توضيح ماهية التنظيم وأنواع الهياكل التنظيمية التي يمكن أن تتخذها المؤسسات.
4- تبيان أهمية استخدام التحليل الاستراتيجي لوضع استراتيجية محكمة للمؤسسة، وابراز دور النظام الرقابي في تنفيذ وتقييم الاستراتيجية.
5- المساهمة في نشر الوعي بالفكر الاستراتيجي وأهميته في حياة المؤسسة الاقتصادية.

خامسا: دوافع ومبررات اختيار الموضوع

- بحكم التخصص العلمي الذي درسناه، وروح الفضول في اكتشاف خبايا هذا الموضوع.
- اليقين الشخصي بأهمية هذا الموضوع وكذا دور الهيكل التنظيمي والاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية.
- نظرا للمرحلة التي يمر بها الاقتصاد الوطني من تحولات وانفتاح على السوق العالمية وتشجيع الاستثمار، وما يطرحه من تحديات تنافسية مفروضة على المؤسسة الاقتصادية.

سادسا: منهج الدراسة

استعملت الدراسة المنهج الوصفي والتحليلي من أجل معالجة الموضوع ودراسة مشكلة البحث واختبار فرضياته. فاستعمال هذان الأسلوبان سمحا لنا بمعالجة جميع الجوانب والأفكار المتعلقة بمسائل الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وكل العوامل التي لها دور في تحديد العلاقة والتأثير المتبادل بينهما.

واستعملنا من جهة أخرى أسلوب دراسة الحالة من أجل اسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة النقل بالأنابيب، وذلك من أجل التأكد من صحة الاستنتاجات النظرية واختبار الفرضيات المطروحة.

سابعا: أدوات الدراسة

اعتمدنا في تناولنا للجانب النظري للبحث على ما احتواه الفكر الاداري في ميدان الادارة بشكل عام والادارة الاستراتيجية ونظرية المنظمة بصورة خاصة من كتب، دوريات، بحوث مختلفة ورسائل وأطروحات ذات الصلة بموضوع البحث اضافة الى شبكة الاتصالات الدولية (الانترنت) وذلك من خلال الزيارات الميدانية لمكتبات الجامعات الجزائرية، ومن مراسلات مختلفة مع الباحثين، أغنت جميعها البحث بالمعلومات المختلفة.

وقد اعتمدنا على عدد من الأدوات المتعلقة بجمع البيانات والمعلومات عن مؤسسة التطبيق وتحليلها لتحقيق أهداف البحث وهي على النحو التالي:

أ- المقابلات الشخصية:

أجرينا عددا من المقابلات الشخصية مع رؤساء المديريات ومعاونيهم ومديري الدوائر الرئيسية والأقسام لنشاط مؤسسة النقل عبر الأنابيب، بغية الاستفادة من خلالها في معالجة مشكلة البحث.

ب- المصادر الرسمية:

وتشمل هذه المصادر مجموعة من التقارير والوثائق التي تتعلق بطبيعة النشاط والتوزيع والهياكل التنظيمية للمؤسسة طيلة فترة الدراسة، والتي ساعدتنا في رسم صورة أولية عن المؤسسة للاستفادة منها في وصف وتحليل وتشخيص متغيرات الدراسة.

ثامنا: الدراسات السابقة

نشير هنا الى مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة والتي أجريت في بيئات ومؤسسات مختلفة، وتم اختيار تلك الدراسات على أساس مدى مساهمتها في بناء وتوجيه منهجية الدراسة الحالية، وتحديد الاضافات العلمية التي نحاول المشاركة فيها، زيادة على ما افاد منها في الجانب النظري لهذه الدراسة.

1- **دراسة (سامي فياض سمير العزاوي، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة المستنصرية، 1998):**

عنوان الدراسة: "الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المنظمة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الادارة العليا".وتهدف هذه الدراسة الى ايجاد نوع من العلاقة بين الاستراتيجية والثقافة والهيكل التنظيمي، لتحديد غاية رئيسية هي ضمان دورة التكيف التنظيمي والتوازن عند ظروف اللاتأكد البيئي.

2- **دراسة (محمد محمد آل ياسين، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، 1998):**

عنوان الدراسة: "ادراك اللاتأكد البيئي واستراتيجية التمايز والتكامل التنظيمي وفاعلية المنظمة: العلاقة والأثر"، وتهدف هذه الدراسة الى بحث العلاقة بين البيئة وهيكل المنظمة، وركزت على قياس العلاقة والأثر بين اللاتأكد البيئي والاستراتيجيات الداخلية باعتماد أبعاد محددة للهيكل التنظيمي. وخلصت الدراسة الى أن فاعلية المؤسسة ترتبط مباشرة بالبيئة.

3- **دراسة (سعد علي ريحان المحمدي، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، 2011):**

عنوان الدراسة: **"العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وأثرهما على الفاعلية التنظيمية"**، وتهدف هذه الدراسة الى محاولة تقديم تحليل للخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات العراقية الصناعية المبحوثة وفقا لمدخل دراستهما، واعطاء تصور عن طبيعة علاقتهما وتأثير هذه العلاقة في الفاعلية التنظيمية لها.

4- **دراسة (فيصل صالح محمد الجعدني، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة بغداد، 2002):**

عنوان الدراسة: **"العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)"**، وتهدف هذه الدراسة الى تشخيص مستوى توافر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي ينبغي تلاؤمها مع أنواع استراتيجية الأعمال المتبعة في

المصارف المبحوثة، وكذلك تشخيص واقع مستوى الأداء المنظمي لها. وكذلك تحديد أنواع استراتيجيات الأعمال المعتمدة في المصارف المبحوثة من خلال تشخيص واقع مستوى توافرها في هذه المصارف.

5- دراسة (سملالي يحضيه، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005):

عنوان الدراسة: "أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)"، وتهدف هذه الدراسة الى محاولة طرح أفكار جديدة تثمن الاتجاه الجديد في التحليل الاستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بمواردها الداخلية وكفاءاتها الاستراتيجية.

تاسعا: مجال الدراسة

- **المجال الزمني:** من أجل الوصول الى نتائج موضوعية في دراسة الحالة، فضلنا أن تنحصر مدة الدراسة في الفترة الزمنية الممتدة من سنة 2002 الى سنة 2012. لهذا قمنا باجراء تربص ميداني في مؤسسة النقل عبر الأنابيب بمدينة براقي (الجزائر) من أجل جمع المعلومات اللازمة ومطابقتها مع الاطار النظري واختبار الفرضيات. ينبغي الاشارة هنا الى أن مدة اجراء التربص كانت حوالي 09 أشهر.
- **المجال المكاني:** لا يخفى على أحد ما تتميز به العلاقة ما بين الجامعة والمؤسسات وما يميز هذه العلاقة من عدم التعاون، يضاف الى ذلك حساسية الموضوع المعالج، فمن الصعب أن تكشف مؤسسة اقتصادية كبيرة ما معرضة للمنافسة من قبل الأجانب عن توجهاتها الاستراتيجية ومشاريعها وخطط عملها، وهذا ما جعلنا نواجه جملة من الصعوبات في ايجاد المؤسسة التي نجري فيها بحثنا الميداني. بعد فترة طويلة من البحث فتح لنا مجمع "سوناطراك" بالجزائر أبوابه لاجراء بحثنا بهذا المجمع، وتم تجسيد هذا البحث على مستوى مؤسسة النقل عبر الأنابيب بمدينة براقي بالجزائر.

عاشرا: هيكل البحث

بغرض الاجابة على اشكالية البحث واختبار فرضياته، تم تقسيمه الى ثلاثة فصول وخاتمة:

- **الفصل الأول:**

تناولنا فيه الاستراتيجية ومحدداتها من خلال التعرض الى أربعة مباحث، حيث تناول المبحث الأول مدخل الى الاستراتيجية وذلك بالتعرض الى النقاط التالية: التطور التاريخي لمفهوم الاستراتيجية، الاطار العام للتفكير الاستراتيجي، أبعاد وأهداف الاستراتيجية وكذا مزايا ومستويات الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فتناول التحليل الاستراتيجي من خلال التطرق الى: ماهية بيئة المؤسسة، التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة بالاضافة الى التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة، أما المبحث الثالث فقد تناول صياغة واعداد الاستراتيجية من

خلال التعرض الى: التوجه الاستراتيجي، البدائل الاستراتيجية وأنواعها، آلية تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية وكذا الأدوات المساعدة على اختيار وتقييم البدائل الاستراتيجية، بالاضافة الى المبحث الأخير والذي كان حول تنفيذ ومراقبة استراتيجية المؤسسة من خلال التطرق الى كل من تنفيذ استراتيجية المؤسسة ومراقبتها.

- **الفصل الثاني:**

تطرقنا فيه الى التنظيم والهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية من خلال ثلاثة مباحث، المبحث الأول حول التنظيم وتعرضنا فيه الى مفهومه، خصائصه واهميته، مبادئه وأنواعه، أما المبحث الثاني فقد تناول الهياكل التنظيمية من خلال التطرق الى مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده، أنواع الهياكل التنظيمية وأشكالها بالاضافة الى القوى المؤثرة في الهيكل التنظيمي، أما المبحث الثالث والأخير فخصصناه لدراسة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي من خلال التعرض الى كون الاستراتيجية عامل محدد للهيكل التنظيمي، بالاضافة الى الآراء المعاكسة للتوجه الأول.

- **الفصل الثالث:**

تناولنا من خلاله دراسة تحليلية لنشاط مؤسسة النقل عبر الأنابيب وذلك عبر ثلاثة مباحث، تناولنا في المبحث الأول تقديم عام لمجمع سوناطراك، وذلك باعطاء نبذة تاريخية عن تطوره وهيكله التنظيمي وبعض أنشطته ومهامه، أما المبحث الثاني فخصصناه الى عرض عام لنشاط مؤسسة النقل عبر الأنابيب بالتطرق الى تطور النشاط وتنظيمه وتحليل نشاطاته، أما المبحث الثالث والأخير فارتأينا القيام بتشخيص لحالة نشاط فرع النقل عبر الأنابيب وذلك باستخدام تحليل SWOT وكذا مصفوفة BCG بالاضافة الى تحديد طبيعة تفاعل الاستراتيجية مع الهيكل التنظيمي.

الفصل الأول

الاستراتيجية ومحدداتها

تمهيد:

إن التطورات الحاصلة في مختلف مجالات قطاع الأعمال وتعدد الاستراتيجيات المطبقة في مختلف المؤسسات، بالإضافة إلى زيادة حجم هذه المؤسسات واتساع مجال وظائفها ومهامها، ومع زيادة شدة المنافسة والتعقد البيئي، ساهمت كلها في تطوير وتعزيز دور التفكير الاستراتيجي كفكر يسعى الى تحقيق الأهداف العامة طويلة المدى وهو مستنبط من الفكر الاستراتيجي العسكري.

وبما أن طبيعة البيئة التي تعمل في اطارها المؤسسة الاقتصادية تتميز بالتغيير المستمر، عدم الاستقرار وعدم التأكد، فان هذا يفرض عليها القيام باستمرار بدراسة وتحليل كل متغيراتها، الداخلية منها والخارجية وتحديد خصائصها، بما يمكنها من تحقيق التوافق والاندماج الايجابي فيها.

بعد الانتهاء من دراسة وتحليل كل من البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة، وذلك بتحديد مختلف الفرص والتهديدات وكذا نقاط قوتها وضعفها، تأتي مرحلة صياغة الاستراتيجية المناسبة التي توضح وتحدد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، الأمر الذي يمكنها من تنمية عدد من البدائل الاستراتيجية ثم اختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية المناسبة وجعلها موضع التنفيذ، لتأتي في الأخير عملية التقييم والرقابة.

ولأجل هذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى أربعة مباحث: المبحث الأول تناولنا فيه مدخل الى الاستراتيجية، أما المبحث الثاني فتطرقنا فيه الى التحليل الاستراتيجي، كما تناولنا في المبحث الثالث صياغة واعداد الاستراتيجية، أما المبحث الرابع فقد تطرقنا فيه الى تنفيذ ومراقبة الاستراتيجية.

المبحث الأول: مدخل إلى الإستراتيجية

استمدت كلمة استراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في ادارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، الا أنها امتدت بعد ذلك الى مجال الفكر الاداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات، خاصة تلك التي تسعى الى التميز وتحقيق الريادة في مجالات نشاطها.

لذا سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث الى التطور التاريخي لمفهوم الاستراتيجية وكذا الاطار العام للتفكير الاستراتيجي، وأيضا أبعاد وأهداف الاستراتيجية نظرا لما تتمتع به هذه الأخيرة من مزايا سيتم تناولها، بالاضافة الى مستويات الاستراتيجية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإستراتيجية

يرتبط مفهوم الإستراتيجية في نشأته بالحرب وأبعادها كميدان المعركة وأطرافها، بحيث تكون لكل طرف نظرة يدير بها المعركة ويستشرف من خلالها نتائجها، هذه النظرة تحكمها ضوابط موضوعية متعلقة بالبيئة التي تؤثر مباشرة في المعركة كالعدة والعتاد ونفسية المحارب، أو غير مباشرة كالظروف الجوية والتضاريس.

هذه النظرة تستقي مبرراتها من هذه البيئة، إذ لا يمكن لقائد المعركة إلا أن يُسلم بهذه المعطيات فهو لا يستطيع أن يغيرها كلية ولكنه يستطيع أن يتأقلم معها.

في الميدان الاقتصادي الأمر لا يختلف كثيرا، فساحة المعركة هي السوق وأطرافها المؤسسات ومحيطها كل ما يتصل بهم (الزبائن، الموردين، المجتمع...)، وإذا كان هدف المحارب الانتصار فإن هدف المؤسسة هو تحقيق الأرباح والنمو.

إن في هذا الوصف بيئة مثلى لتوالد الأفكار للبحث عن الإمكانيات المحتملة للانتصار أو تحقيق النمو والتطور، ومن هذه المنطلقات يبدأ مفهوم الإستراتيجية يتسع ليحتوي على أبعاد أكثر تعقيدا بالنظر إلى الزاوية التي يرى منها واضع الإستراتيجية المعطيات التي أمامه، ومن هنا يمكننا التساؤل عن مفهوم الإستراتيجية؟

أولا: مفهوم الإستراتيجية في المجال العسكري

ان تعبير الاستراتيجية (Strategy) مشتق أصلا من الكلمة اليونانية (Stratos) بمعنى جيش أو حشد، ومن مشتقات هذه الكلمة «Strategos» والتي تعني فن القيادة[1]، وهي كلمة مركبة من Stratos والتي تعني (Army) أي الجيش، والجزء الثاني (Agein) أي القيادة[2]. ومن مشتقاتها أيضا (Stratagem)، والتي تعني الخدعة الحربية التي تستخدم في مواجهة العدو[3].

واذا كان تعبير الاستراتيجية (Strategy) قد اشتق أصلا من الكلمة اليونانية «Strategos» والتي تعني فن القيادة، فان استخداماتها المعاصرة قد تعددت وشملت العديد من الميادين، فقد يوصف موقع دولة بأنه

[1]- عبد القادر محمد فهمي، **المدخل الى دراسة الاستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص17.

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص30.

[3]- عبد القادر محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص17.

استراتيجي، كأن يقال الموقع الاستراتيجي لقناة السويس أو الخليج العربي، وقد يوصف قرار سياسي أو اقتصادي مهم بأنه استراتيجي. كما يطلق وصف استراتيجي على بعض الأسلحة المتطورة، فيشار الى معاهدة الحد من الأسلحة استراتيجية (Salt). وقد توصف بعض الموارد والسلع الاقتصادية بأنها استراتيجية كالنفط مثلا، أو يوصف نمط من التفكير أو الدراسات المتخصصة بأنه تفكير استراتيجي أو دراسات استراتيجية[1].

اذن هناك تعددية في استخدامات تعبير الاستراتيجية، وهذا التنوع والتعددية يفرض علينا أن نحدد ما الذي تعنيه الاستراتيجية حصرا من الناحية العلمية.

وانطلاقا من الجذور العسكرية لمفهوم الإستراتيجية، يمكن القول أن الاستراتيجية (حسب «B. Napoléon») هي "علم (أو فن) مواجهة العدو باستعمال الوسائل العسكرية"[2].

ويعرفها قاموس "فرانكلين" «T. Franklin» بأنها "علم وفن الحرب الذي يهدف إلى مواجهة العدو تحت ظروف تفوق وفقا لموقف وقوة كل طرف". ومرة أخرى يعرفها ذات القاموس بأنها "خطة محكمة أو أسلوب لانجاز نهاية معينة"[3].

كما قدم "كارل فون كلوزوتيز" تعريفا للاستراتيجية محتواه "الاستراتيجية هي فن ادارة المعارك كوسيلة لتحقيق أهداف حربية"[4].

وقد وسع "ب. نابليون" مفهوم استخدام الإستراتيجية لتشمل الجوانب الاقتصادية والسياسية التي تدعم فرص النصر العسكري[5].

وهكذا، أصبح هذا المفهوم لا يعني التقدير واستعمال القوة، بل التقدير والتخطيط في كيفية الحصول أو تحقيق هدف معين باستعمال القوة أو التهديد بها أو الاشتباك أو الانسحاب عند الحاجة. وهو يتعلق أيضا بكل ما يحيط بهذه المجالات، ولا تخلو من الجانب السياسي، لتصبح تدعى بعد ذلك بفن استخدام القوة لتحقيق أهداف السياسة.

من هنا عرفها الكاتب العسكري البريطاني "ليدل هارت" «Liddle Hart, 1969» على أنها "فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة"[6]، وهو يعتقد أن الهدف من الإستراتيجية ليس البحث عن نتيجة المعركة في حد ذاتها، بل عن وضع استراتيجي ملائم وان لم يؤد بنفسه إلى النصر، فانه يخلق ظروفا ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع فيها النصر حتما.

---

[1] – عبد القادر محمد فهمي، مرجع سبق ذكره، ص18.

[2] _ Jean Lachman, **Le Financement des stratégies de l'innovation**, ed. Économica, paris, 1993, p67.

[3] – نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص49.

[4] – مباركة سواكري، **وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996، ص23.

[5] - ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص12.

[6] – نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

كما تتميز الإستراتيجية الحربية أو الاقتصادية لطرف ما بالمخاطرة وعدم التأكد من حركة العدو أو المنافس، فهي تبنى على أساس توقعات وتقديرات عن تلك الحركة، وهذه الأخيرة بدورها تعتمد على توقعات العدو أو الطرف المنافس عن حركة الطرف الأول، لتصبح كل إستراتيجية مبنية على تنبؤات متبادلة لرد فعل الأطراف المتعاملة في محيط معين.

مما تقدم، يتضح بأن المفاهيم في العلوم العسكرية تتفق بأن الإستراتيجية علم وفن ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تعنى بالوضع الكلي للصراع، والذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق الأهداف أو الهدف الذي يسعى إلى تحقيق السياسة.

ثانيا: مفهوم الإستراتيجية في المجال الإداري

لم يقتصر مفهوم الاستراتيجية على المجال العسكري فقط، بل تطور ليشمل ميدان ادارة الأعمال كذلك، فقد عرف «J. Koen» الاستراتيجية على أنها "خطة عمل تهدف الى تحقيق التكامل بين الأهداف الرئيسية للمؤسسة ومجموعة السياسات وسلسلة التصرفات التي تكون متناسقة، بشكل يسمح للمؤسسة بتحقيق هذه الأهداف"[1].

أما شاندلر (A. Chandler, 1962) فقد عرف الاستراتيجية على أنها "تحديد الأهداف طويلة الأجل لمشروع معين، وتحديد الإجراءات والأنشطة الخاصة بتخصيص الموارد اللازمة أو الوحدات الإنتاجية، وتنويع أو إنشاء خطوط جديدة للإنتاج لتحقيق هذه الأهداف"[2].

من هنا نجد أن اسهامة "أ. شاندلر" الأساسية لتحديد مفهوم الإستراتيجية تكمن في الربط بين تحديد الغايات الأساسية طويلة الأمد واختيار طرق التصرف من ناحية والإستراتيجية الإدارية من ناحية أخرى.

ويضيف "ايجور أنسوف" أن ماهية نشاط أو عمل المؤسسة يمكن وصفه من خلال كل من أهدافها واستراتيجياتها الخاصة بتحقيق هذه الأهداف"[3].

فإذا افترضنا أن هدف مؤسسة ما هو زيادة معدل العائد على الاستثمار بنسبة 10% أو زيادة معدل نمو المبيعات ب 15%، فان تحقيق هذا الهدف يمكن أن يتم من خلال إستراتيجية تنطوي على تنمية أو تطوير المنتج، تنويع منتجات المؤسسة، استغلال المزايا التنافسية للمؤسسة (مثل: توافر رؤوس الأموال أو الخبرات، براءات الاختراع...الخ)، أو استخدام قدرات المؤسسة في البحوث وتكنولوجيا الإنتاج أو مزيج من هذه البدائل.

ويشير "ايجور أنسوف" في نفس الوقت إلى أن كل بديل أو تصرف من التصرفات السابقة لتحقيق الأهداف يمكن أن يطلق عليه لفظ أو اصطلاح "إستراتيجية"[4].

---

[1]- نبيل مرسي خليل، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة للنشر، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 1996، ص17.

[2]- موسى سويدان، نظام العبادي، **التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات**، دار الحامد للنشر، عمان، 1999، ص 142.

[3]- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997، ص56.

[4]- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

ويمكن النظر الى الاستراتيجية أيضا على أنها "تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها"[1].

وقد أكد "ايجور أنسوف" على أن المؤسسة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالربح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جدا كالأهداف المالية لسنة أو سنتين، وإنما يجب أن يكون لديها مخطط استراتيجي، وبالأخص منهجية لتحديد وصياغة استراتجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلتها التنظيمية[2].

كما أن الاستراتيجية هي عبارة عن "أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة تهديدات أو اقتناص فرص بيئية، ويأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة ويسعى لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة"[3].

فالهدف النهائي للمؤسسة هو تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل تسمح لها بالتفوق على منافسيها في كل الأنشطة، وهذه الميزة التنافسية هي النتيجة النهائية لفهم القوى الداخلية والخارجية التي تؤثر بشدة على المؤسسة، والإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية.

ويمكن اعتبار الاستراتيجية بأنها "مجموعة من البدائل المتاحة للمؤسسة والتي تضعها بطريقة تضمن درجة من التطابق بين الموارد الداخلية وبين البيئة التي تعمل فيها، وكذا بين الرسالة والأهداف بعيدة المدى"[4].

ومن خلال هذا التعريف يمكن استخراج النقاط التالية:

- أن الاستراتيجية ما هي الا وسيلة، طريقة أو منهج عمل لتحقيق غاية محددة، ويجمع المفكرون على أن الاستراتيجية توجه لتحقيق غايات بعيدة المدى؛
- تصمم الاستراتيجية بالأخذ في الاعتبار الموارد والامكانيات التي تتوفر عليها المؤسسة، وايجاد توافق بينها وبين الأهداف المحددة من جهة، وبين الأهداف المحددة والبيئة التي تعمل فيها من جهة ثانية؛
- يمكن أن تحتوي الاستراتيجية الواحدة على عدد من البدائل، الا أن ذلك لا ينفي حقيقة أن تكرس هذه البدائل كلها لتحقيق هدف معين بذاته.

ويعرف البعض الاستراتيجية بأنها تتعلق بالصورة الأكبر أو بالجوانب الهامة مقارنة بالخطط قصيرة الأجل التي تتعلق بتحقيق الاستراتيجية (H. Mintzberg, 1987)، ولكن ينتقد (M. Porter, 1996) هذه النظرة ويرى بأن التفرقة بين الاستراتيجية والخطط قصيرة الأجل ليست دائما واضحة، فما يمكن أن يمثل

[1]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص33.

[2] - J.M. Auriac et al, **Economie d'entreprise**, Tome 2, tecniplus édition, 1ère édition, Ispagne, 1996, P48.

[3]– عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط (الأسس النظرية والآثار العلمية)، **مجلة العلوم الانسانية**، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، ديسمبر 2001، ص175.

[4]– عبيله محمد، **دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الاستراتيجية الدولية للمنظمة (دراسة حالة تونيك للصناعات التغليفية)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004، ص42.

استراتيجية لمؤسسة معينة قد يكون خطة قصيرة الأجل لمؤسسة أخرى، واذا أخذ عنصر الزمن في الاعتبار فان القرار قصير الأجل الذي يتم اتخاذه الآن قد يكون مصدرا لميزة استراتيجية في المستقبل[1].

مما سبق نجد أن الاستراتيجية في مفهومها الشامل تتمثل في عملية وضع الأهداف طويلة المدى التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وكذلك تحديد الخطط والوسائل المناسبة لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد اللازمة لذلك واتخاذ القرارات حول حجم النشاطات ومجالات التوسع فيها، مع تحديد نمط التعامل مع الظروف المستجدة فيما يتصل بمدخلات الإنتاج والظروف الاقتصادية المتغيرة، ونمط التعامل مع المنافسين.

ويعتبر هذا التعريف الأخير شاملا وملما بالمحاور الأساسية التي يقوم عليها مضمون الإستراتيجية، وهي وضع الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل المناسبة مع تخصيص الموارد اللازمة لذلك، إضافة إلى تحديد نمط التعامل مع الفرص والتهديدات.

ثالثا: مفهوم الادارة الاستراتيجية

تسعى معظم مؤسسات الأعمال الى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها، لبناء مركز استراتيجي وتنافسي متميز يضمن لها البقاء والنمو، وأداء كفء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

فحسب «Ph. Kotler» فان الادارة الاستراتيجية هي "عملية تتبنى من خلالها المؤسسة علاقتها ببيئتها الخارجية وتحدد أهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة الأعمال لكل النشاطات الممارسة"[2].

كما يراها «W. Glueck» "هي مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي الى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة"[3].

ويرى كل من «J. H. Barnet et W. D. Wilsted» بأنها "عملية خلق محفظة أعمال المؤسسة وأسواق المستهلك، من خلال تحليل الفرص والتهديدات في السوق وحصر نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة ووضع أهداف لأسواق ومنتجات المؤسسة وصياغة الإستراتيجية وتنفيذها"[4].

وهي أيضا "طريقة التفكير والتصرف التي تؤدي الى مجموعة من القرارات التي ينجم عنها صياغة استراتيجية أو عدة استراتيجيات، تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الاستراتيجي باتجاه الوصول الى أهداف ورسالة المؤسسة"[5].

---

[1]- محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة الامارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 1، يونيه 2005، ص3.

[2]- عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الادارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره ، ص65.

[3] - Glueck. W, **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw-Hill, New York, 1980, p6.

[4]- وائل عبد الرحمن هميمي، **التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2001، ص38.

[5]- بشرى نيروخ، الدورة الخاصة لمدراء وموظفو العلاقات العامة والمنعقدة في المجلس الأعلى للاعلام، **التخطيط الاستراتيجي وبناء الاستراتيجيات**، مديرية الاتصال، ب2008/03/12، ص1.

ومن جهة نظر روبرت «R. Green» تمثل الإدارة الإستراتيجية "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"[1].

استنادا إلى ما سبق، فان الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من القرارات والنظم الادارية التي تحدد رؤية ورسالة المؤسسة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية، وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة.

المطلب الثاني: الإطار العام للتفكير الاستراتيجي

ان التطور الفكري الاداري فرض على كل مؤسسة أن تكون لها "خطة لعب" أو بمعنى آخر أن تكون لها استراتيجية، وهي بمثابة ضرورة لابد منها وليست خيارا، لأن بيئة العمل وقطاع الأعمال في الوقت الحاضر هي بيئة عالية التنافس، مما أدى الى أن تصبح الخطط القائمة على الميزانيات وتلك المبنية على التنبؤات فقط تعتبر سبلا غير كافية للمؤسسات الكبيرة للاستمرار والازدهار.

وبذلك كان لابد للمؤسسات الكبرى من الانخراط في أسلوب الادارة الاستراتيجية الذي يحدد وبشكل واضح أهداف المؤسسة، ويقيم الموقف الداخلي والمحيط بها من أجل صياغة استراتيجيتها وتطبيقها وتقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف واجراء التعديلات الضرورية بما يبقيها على الطريق نحو تحقيق هذه الأهداف.

ويمكننا التمييز بين أربعة مراحل لتطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات وهي:

أولا: مرحلة الموازنات/الرقابة

تدعى كذلك بمرحلة التخطيط المالي، حيث تعود هذه المرحلة إلى بداية القرن العشرين حيث يقوم مديرو الإدارة العليا باقتراح موازنات السنة القادمة، وهذه الموازنات تتضمن مشروعات مقترحة وغير مستندة إلى دراسة وتحليل عميقين، ذلك أن غالبية البيانات والمعلومات تكون مستمدة من البيئة الداخلية للمؤسسة وتتمحور غالبيتها حول توقع حجم المبيعات والأرباح المحتملة. ومن خلال هذه المرحلة أيضا يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها وكذلك إدارة النواحي المعقدة في المؤسسة، كما أن هذه الموازنات تقوم على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه[2].

ثانيا: مرحلة التخطيط طويل الأجل

تدعى كذلك بمرحلة التنبؤ التخطيطي، ويرجع استخدام هذا المفهوم إلى بداية الخمسينات، فهي مرحلة التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة. وتتضمن عملية التخطيط بصفة أساسية التنبؤ بالمبيعات،

[1] – عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، جامعة المنصورة، الاسكندرية، 2004، ص218.

[2] – عبد العزيز صالح بن حبتور، **الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)**، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص80.

التكاليف، التكنولوجيا وما شابه ذلك مستخدمين بيانات وتجربة الماضي، وتتمثل مهمة التخطيط حينئذ في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو أو التقلص المتوقع.

والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المنهج هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من تغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلا.

ولا يعتبر نطاق الزمن الذي يتناوله التخطيط بالضرورة قصيرا كما هو الحال بالنسبة لنظم الموازنات أو الرقابة فقد يمتد إلى عامين، خمسة أو عشر سنوات، حيث يعتمد الأمر على محتوى وأبعاد عملية التخطيط[1].

ثالثا: مرحلة التخطيط الاستراتيجي

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الإستراتيجية، والافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة، ويحتاج الأمر في الحالتين إلى إجراء التعديلات الإستراتيجية المطلوبة، فقد يجري التعديل في مهام أو اتجاهات الإستراتيجية.

ويتضمن التغيير في المهام والاتجاهات الإستراتيجية التحرك إلى أسواق جديدة، كما أن تعزيز كفاءة عمليات البحوث والتطوير يمكن أن تمثل تعديلا في القدرات أو الإمكانيات الإستراتيجية[2].

وتوفر دورة التخطيط الزمني وقتا محددا والذي من خلاله يجب على المديرين مواجهة القضايا الإستراتيجية، وبدون هذه الخاصية فان المديرين حتى أولئك الذين يدركون أهمية التفكير الاستراتيجي قد يجدون وقتهم قد امتص بواسطة المشكلات والعمليات اليومية، وتكمن الصعوبة في التخطيط الزمني أو الدوري في أن الحاجة إلى التحليل الاستراتيجي أو اتخاذ القرارات لا تحدث دائما على أساس زمني، فالبيئة والتكنولوجيا قد يتغيران بسرعة إلى جانب ندرة الموارد تحت وطأة المشكلات المحلية والعالمية[3]. كما أن هذه المشكلات والأزمات قد تتكرر لدرجة أن الارتباط بدورة التخطيط قد يمثل عيبا خطيرا أو حتى كارثة.

رابعا: مرحلة الإدارة الإستراتيجية

يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية على افتراض أساسي مؤداه أن دورة التخطيط غير كافية للتعامل مع معدل التغير السريع الذي يحدث في البيئة التي تواجهها المؤسسة، ولكي يحدث التواؤم مع المفاجآت الإستراتيجية والتهديدات السريعة وكذلك الفرص، فان القرارات الإستراتيجية تحتاج إلى أن تعد وتتخذ خارج دورة التخطيط.

إن الاعتراف بمتطلبات بيئة سريعة التغيير قد حث على ضرورة تنمية أو زيادة استخدام وسائل ونظم أكثر قدرة على الاستجابة، وعلى وجه التحديد، فان هذا المفهوم يبرز لنا الحاجة إلى نظم مستمرة قائمة على معلومات واقعية بدلا من أو بالإضافة إلى التحليل الدوري.

---

[1] - عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الادارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص73.

[2] - جمال محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، **التفكير الاستراتيج والادارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص26.

[3] - عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإستراتيجية (المبادئ والأدوات)**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجزء الأول، القاهرة، 2004، ص7.

أيضا، فان مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يقبل بالضرورة البيئة على ما هي عليه أي كأحد الثوابت، ومن ثم يتمثل الدور الاستراتيجي في التكيف ورد الفعل. بدلا من ذلك، توجد إمكانية بأن تكون الإستراتيجية مؤثرة أو محدثة للتغيير في البيئة المحيطة. ويعني ذلك أن سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال وجود إستراتيجية مبتكرة، خلاقة وفعالة[1].

المطلب الثالث: أبعاد وأهداف الاستراتيجية

تعطي الأبعاد في مجملها تعريفا متكاملا للاستراتيجية يجعل منها اطارا مهما للعمل، ومن خلال هذا الاطار تثبت المؤسسة نفسها في المجتمع وتتكيف مع التغيرات البيئية.

كما أن للاستراتيجية أهدافا تساعد المسير في ادارة تغيرات المحيط، اضافة الى ادماج معطيات جديدة منه لاعداد استراتيجية المؤسسة.

أولا: أبعاد الاستراتيجية

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الاستراتيجية لغرض توضيح مضامينها، ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المؤسسة والبيئة التي تتعامل معها. وعليه، يحدد الباحث (G. Tilles, 1963) أبعاد الاستراتيجية كالآتي[2]:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة؛
- الملائمة وفق الموارد والامكانات المتاحة للمؤسسة؛
- درجة القبول بالمخاطر؛
- توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.

أما الباحث (A. Hax, 1990) فقد حدد أبعاد الاستراتيجية كما يلي[3]:

- بُعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المؤسسة؛
- الوسائل الأساسية لتكوين الغرض أو الغاية الرئيسية للمؤسسة، والأهداف الشاملة وبعيدة الأمد؛
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة؛
- مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية؛
- ايجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للاستراتيجية (الشاملة، والأعمال، والوظائف)؛
- تحديد المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تسعى المؤسسة الى تحقيقها لمختلف أصحاب المصالح.

[1] - جمال محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، مرجع سبق ذكره، ص27.

[2] – طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص39.

[3] - عبد القادر فهمي، مرجع سبق ذكره، ص22.

في ما يرى الباحث (M. Porter, 1996) أن أبعاد الاستراتيجية تتضمن[1]:

- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين؛
- تحديد المركز التنافسي للمؤسسة؛
- المفاضلة والاختيار من بين البدائل وطرائق وأسس المنافسة؛
- تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون؛
- الموائمة بين الأنشطة، فالتناسق بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها؛
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمؤسسة.

أما الباحث «H. Mintzberg» وزملاؤه، فقد ذكروا أن أبعاد الاستراتيجية تتعلق بطبيعتها وتصميمها، ويمكن تلخيصها بالآتي[2]:

"ان الاستراتيجية الفاعلة تحتوي على ثلاث عناصر أساسية تتضمن الغايات والأهداف المطلوب تحقيقها، والقوى التي توجه النشاط أو تحد منه، وسياقات النشاطات الرئيسة".

ويمكن استعراض أبعاد الاستراتيجية بصورة شمولية من خلال تبيان أن هذه الأبعاد تغطي مختلف مكونات الاستراتيجية كما صنفها (R. Feurer & K. Chaharbaghi, 1995)[3]:

- **المجال**؛ بمعنى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة.
- **العمليات**؛ وتعني تحديد درجة المركزية واللامركزية في العمل، وانشاء الهيكل والاجراءات وديناميكية العمل.
- **الطرق** والأساليب والوسائل والمتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي، والريادية، والتفكير النظامي والمنهجي.
- **الجهات المسؤولة عن وضع الاستراتيجية**؛ وهذه تحدد الجهات المسؤولة، وفيما اذا كانت جهات متخصصة أو الادارة العليا، أو جميع العاملين في المؤسسة.
- **المدى الزمني**؛ والذي يوضح المدى الذي تغطيه الاستراتيجية.
- **الفلسفة الفكرية**؛ بمعنى هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة، وهل تجري ضمن اطار فكري لدى المديرين أم في ضوء نموذج محدد؟
- **المحتوى**؛ ان محتوى الاستراتيجية قد يقع في اطار استراتيجية تنويع أو تركيز على حقل النشاط أم نمو بطرق متعددة أو مختارة.

---

[1] - عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الادارة الاستراتيجية**، مرجع سبق ذكره، ص60.

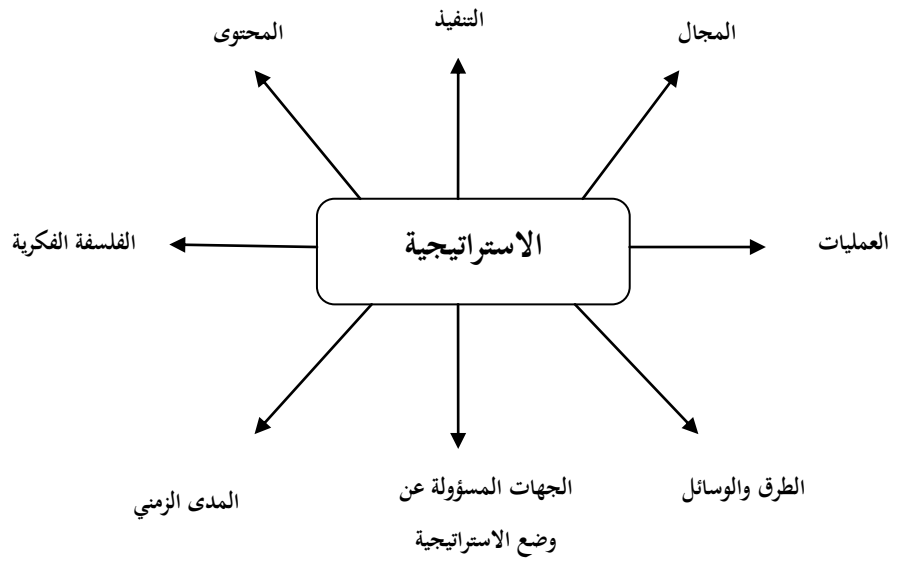
[2] - حامد رمضان بدر، **الادارة الاستراتيجية**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994، ص30.

[3] - نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص20.

➢ **التنفيذ؛** هل تنفذ الاستراتيجية والخيارات الواردة فيها من خلال الاستحواذ أم التطوير الداخلي أم الاثنين معا؟

ويوضح الشكل (1) الأبعاد الأساسية للاستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.

الشكل رقم (1): أبعاد الاستراتيجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص41.

ان تصور مفهوم الاستراتيجية أو معرفة حقيقة استراتيجية المؤسسة لا يكون حقيقيا وشموليا، الا من خلال معرفة الأبعاد الأساسية التي يتم في ضوئها صياغة وتنفيذ هذه الاستراتيجية ورقابتها. كما أن الاختلاف في استراتيجيات المؤسسات انما يعود الى الاختلاف في الرؤى والتصورات والأساليب والفلسفة التي تشملها هذه الأبعاد، بمعنى وجود اختلاف لواحد أو أكثر من هذه الأبعاد الرئيسية بين المؤسسات أو بين استراتيجيات المؤسسة الواحدة عبر اختلاف الأزمان والأسواق[1].

ثانيا: أهداف الاستراتيجية

من بين أهم أهداف الإستراتيجية، نستطيع أن نذكر على سبيل المثال لا الحصر ما يلي[2]:

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص41.

[2]– شتوح محمد، **أهمية الادارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المدية، 2008، ص12.

1. مواكبة تغيرات المحيط:

حيث يتعين على المؤسسة التفكير في توجيه نشاطها، أهدافها وتخصيص مواردها بالنظر إلى فرص البيئة وتهديداتها، سواء كانت البيئة الاقتصادية أو التكنولوجية، الاجتماعية أو السياسية.

وفي مواجهتها لهذه البيئة المتقلبة عادة يجب على المؤسسة تكييف قراراتها، فعلى الاستراتيجي قيادة المؤسسة في بيئتها بالبحث عن أحسن توجه أو مسار لها بالنظر الى نقاط قوتها وضعفها.

2. البحث عن التنافسية:

التنافسية في النظرية الكلاسيكية للأسعار تعبر عن القدرة على بيع ما تنتجه المؤسسة لأجل طويل مع تحقيق ربح، فعلى الخيارات الإستراتيجية تمكين المؤسسة من التوصل إلى أفضل تسيير لمواردها ومهاراتها، بغرض عرض سلع وخدمات بسعر منافس مع إمكانية تحقيق ربح.

في حين أن اهتمام العميل في وقتنا الحاضر يتعدى البحث عن السعر إلى الجودة والخدمات المرفقة للمنتج، وهنا توجهت بعض المؤسسات إلى اختيار استراتيجيات تدمج هذه العوامل الجديدة: الجودة، مرونة المنتج، التكنولوجيا، المحافظة على البيئة...وغيرها.

بالنظر إلى المزدوجة (تكاليف/ غير تكاليف) تصبح التنافسية هي القدرة على الاستجابة لحاجات العملاء مع تحقيق ربح.

3. النمو:

وأخيرا يمكن القول أنه على الخيارات الإستراتيجية تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء، المساهمين والمجتمع لتمكين المؤسسة من تأمين استمرارها، بل حتى توسعها ونموها في كل الاتجاهات بالمنتجات أو بالأسواق سواء كانت محلية أو دولية.

المطلب الرابع: مزايا ومستويات الاستراتيجية

للوصول الى استراتيجية مثلى تستطيع المؤسسة بها أن تحقق الأهداف المسطرة في الأجل البعيد، فان ذلك يتطلب جملة من الميزات في الاستراتيجية تكفل فرص تحقيق الغايات.

كما أن بيئة الأعمال شهدت في الآونة الأخيرة بروز مؤسسات تنتج سلعا وخدمات تتميز بطيف واسع من الوظائف والميزات، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

أولا: مزايا الاستراتيجية

تتمثل أهم هذه المزايا في النقاط التالية[1]:

- توفر الاطار الشامل والكامل للمؤسسة والتي يتم من خلالها تحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة ككل وبصورة واضحة، مع الربط بين تاريخ المؤسسة ومستقبلها؛
- تحقيق أفضل درجة ممكنة لاستغلال الموارد (البشرية، المالية، التكنولوجية) وجوانب القوة التي تميز المؤسسة في ظل المتغيرات التي تعمل فيها؛
- زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل؛
- مواجهة المشاكل والتعامل مع المتغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد، وبالتالي فهي تمثل اطار عمل رئيسي من خلاله تستطيع المؤسسة أن تؤكد استمرارها والتكيف مع هذه المتغيرات قصد الحصول على مزايا تنافسية؛
- اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معطيات الواقع وذات علاقة بعمل المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها الحالية والمستقبلية؛
- التوفيق بين القدرات الداخلية والبيئة الخارجية، فهي تمثل المحور الأساسي الذي يتم من خلاله دمج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية؛
- تقوم بعلاج مظاهر الخلل وذلك من خلال تقديم بدائل التصرف وكذلك تقديم حلول مبتكرة؛
- توفر أسلوبا متميزا لتشكيل المستقبل؛
- تسهل لنا تحديد نقاط البداية الخاصة بالتغير وطبيعة وزمن وقوعه وادارته أيضا.

ثانيا: مستويات الاستراتيجية

تباينت آراء الباحثين والمفكرين في تحديد عدد مستويات الاستراتيجية، وأن وجود مستويات متعددة لها في مؤسسات الأعمال، يتوقف على حجم المؤسسة وطبيعة القطاعات التي تغطيها في نشاطها، وكذلك الفلسفة التي تؤمن بها الادارة العليا. والراجح أنه مع هذا التباين في الآراء، فان هؤلاء الباحثين والمفكرين يتفقون على أن للادارة الاستراتيجية ثلاث مستويات وهي كما يأتي:

1. الاستراتيجية على مستوى المؤسسة:

عند هذا المستوى تهتم الاستراتيجية بتحديد مجال عمل المؤسسة ككل، كأن تكون مؤسسة خدمية، صناعية أو زراعية. لذا فان القرارات المتعلقة بالتحول من نشاط معين الى نشاط آخر أو اضافة سلعة، أو سوق جديد للسلع والأسواق الحالية التي تعمل فيها المؤسسة تعتبر من نوع القرارات الاستراتيجية الكلية. هذه القرارات غالبا ما

[1]- أحمد القطامين، **التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1996، ص ص 14، 15.

يتم اتخاذها بواسطة الادارة العليا للمؤسسة (مجلس الادارة)، وذلك لما لهذا المستوى الاداري من قدرة على أخذ نظرة كلية للمؤسسة وحيث تتوافر له المعلومات والصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ قرارات من هذا النوع[1].

2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تستخدم هذه الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، والتي يمكن تعريفها بأنها تنظيم له تكوينه الخاص به بحيث يخدم سوق معينة بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وتتضمن هذه الاستراتيجيات معظم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة، بالإضافة الى استراتيجيات التنافس[2].
وترتكز هذه الاستراتيجية على كيفية التنافس في الأعمال (منتج/خدمة أو مجموعة منتجات/خدمات لخط منتج/خدمة معينة) في السوق المعين أو قطاع (جزء) السوق الذي تخدمه في الصناعة، وهي بذلك مرتبطة بوحدة الأعمال الاستراتيجية (SBU) وهي جزء من المؤسسة لديها سلطة وضع استراتيجيتها الخاصة بها وتطويرها في ضوء استراتيجية المؤسسة وأهدافها، وينبغي أن تشمل النشاطات الوظيفية (مثل أنشطة العمليات والموارد البشرية والتسويق والمالية وغيرها) وذلك لتحقيق أهدافها في بناء وزيادة قدرتها على المنافسة وتحقيق أداء منظمي أعلى[3].

ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات التي ستُعتَمد على مستوى وحدات الأعمال متسقة مع الاستراتيجيات المأخوذة على مستوى المؤسسة. وهنا نشير الى أن مستوى وحدة الأعمال الاستراتيجية ومستوى المؤسسة يكون واحدا في حال كانت المؤسسة تعمل في مجال صناعي واحد[4].

3. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

هي عبارة عن الاستراتيجيات التي تتخذ في كل مجال من المجالات الوظيفية مثل الانتاج، التمويل، التسويق...الخ. ومن الضروري أن تكون الاستراتيجيات الوظيفية متسقة داخليا (رأسيا وأفقيا)، ويعني الاتساق الأفقي أن يحدث ملاءمة بين الاستراتيجيات في وظيفة معينة واستراتيجيات الوظائف الأخرى. أما مدلول الاتساق الداخلي الرأسي للاستراتيجية فيعني أن تسهم بفاعلية وكفاءة في تحقيق استراتيجية وحدة العمل الاستراتيجية لتحقيق الاستراتيجية على مستوى المؤسسة[5].

الاستراتيجيات عند هذا المستوى تعنى بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المؤسسة في تحقيق الاستراتيجيات التي يتم اعدادها في المستويين السابقين، وبالرغم من أن هذا النوع من القرارات يتم اتخاذه على

---

[1]- محمد علي سالم، **الادارة الاستراتيجية**، دار البداية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 15.

[2]- حامد رمضان بدر، مرجع سبق ذكره، ص107.

[3]- فيصل صالح محمد الجعدني، **العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002، ص9.

[4]- جونز جاريث ، هيل شارلز، **الادارة الاستراتيجية**، الجزء الأول، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص8.

[5]- ابتهاج عبد الرحمن، **البدائل الاستراتيجية (التنفيذ والرقابة)**، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1995، ص99.

المستوى التشغيلي، الا أن له أهمية استراتيجية حيث أن تحويل الاستراتيجية الى واقع عملي يتم عند هذ المستوى، ولذا فانها تعتبر محورا أساسيا بالنسبة للتنفيذ الاستراتيجي[1].

المبحث الثاني: التحليل الاستراتيجي

يعد التحليل الاستراتيجي أحد المكونات الهامة لعمليات الادارة الاستراتيجية، وهو تحليل دقيق لبعدين في وضع المؤسسة، هما بيئتها الخارجية وخصائصها الداخلية، فهو يتطلب تحليل بيئي الذي هو تحليل للظروف الخارجية، وتقوم به المؤسسة لتحدد الفرص الجديدة التي يمكن أن تتوفر لها، و/أو التهديدات التي يجب أن تحتاط لها وتحمي نفسها منها، الشق الآخر هو اجراء تدقيق داخلي وهذا يتطلب جرد وضعها الداخلي بهدف حصر كل من نقاط قوتها ونقاط ضعفها، مما يؤدي الى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة[2].

كما يسمى أيضا بتحليل الموقف، لأنه ينطوي على تحليل كامل الموقف الذي تعمل فيه المؤسسة، من بيئة خارجية وعناصر داخلية.

ويعتبر نشاط التحليل الاستراتيجي هاما جدا، لما يُقدمه من فوائد للمؤسسة والتي يمكن اجمالها فيما يلي[3]:

- يساعد نشاط التحليل الاستراتيجي في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها؛
- التحليل الاستراتيجي المستمر للبيئة الخارجية للمؤسسة يجعل الاستراتيجيين على وعي دائم بالفرص المتاحة أمامها والتي يمكن استثمارها، وكذلك بالتهديدات التي يجب التعامل معها ومواجهتها بفعالية.

وعليه، سنتناول من خلال هذا المبحث عرض لمفهوم البيئة وخصائصها، التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية.

المطلب الأول: ماهية بيئة المؤسسة

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل فيها، وتعتمد فاعليتها على مدى التأثير الذي يحدثه التفاعل بين الاثنين، ومما لا شك فيه أن السلوك العام الذي تنتهجه المؤسسة في البيئة التي تعمل فيها يعكس فهم الادارة للعوامل البيئية والتفاعلات التي يمكن أن تحدث بها، وأثر ذلك على بقاء واستمرار المؤسسة في مجال الأعمال يكمن في قدرتها على التفاعل الايجابي مع البيئة والرد على ما تفرزه من معطيات.

أولا: تعريف بيئة المؤسسة

في الواقع لا يوجد اتفاق عام بين الباحثين حول اعطاء مفهوم محدد للبيئة، وربما يرجع ذلك الى تعقد وتداخل مكوناتها، كما أن أية محاولة لوضع تعريف محدد لبيئة المؤسسة انما يعكس وجهة نظر الشخص الذي يقوم

[1]- محمد علي سالم، مرجع سبق ذكره، ص16.

[2]- سعاد نائف برنوطي، **الأعمال (الخصائص والوظائف الادارية)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2004، ص268.

[3]- سوما علي سليطين، **الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)**، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006، ص36.

بالدراسة وفقا للظروف المحيطة به والأهداف التي يسعى لتحقيقها، ويمكن عرض بعض المحاولات الخاصة بتعريف بيئة المؤسسة على النحو الآتي:

عرف روبرت مايلز (Robert. H. Miles) بيئة المؤسسة بأنها "خذ الكون واطرح منه النظام الفرعي الذي يمثل المؤسسة، فيكون الباقي هو البيئة"[1].

وتعرف البيئة بأنها "مجموعة الظروف والمؤثرات الخارجية التي تمس حياة وتطور نظام المؤسسة، وتعبر عن قوى وعوامل تحيط بها وذات التأثير اليقيني أو المحتمل عليها"[2].

وتضم بيئة المؤسسة "كل المتغيرات والعوامل والقيود والظروف التي تواجه المؤسسة، وتؤثر على سلوكها الاستراتيجي سواء كانت عوامل تدخل ضمن بيئتها الداخلية أو متغيرات خارجية"[3].

ويتضح من خلال هذا التعريف أن للمؤسسة بيئة داخلية تضم مختلف الموارد الداخلية المادية وغير المادية، بالإضافة إلى مختلف الأنظمة والأنشطة والوظائف والعمليات التي تتحكم فيها المؤسسة ولها سلطة الرقابة والتوجيه خدمة للأهداف الإستراتيجية، وبيئة خارجية تتسم بالتنافسية الشديدة.

كما يشير (P.Filho) الى أن "البيئة التي تعمل فيها المؤسسة تحتوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات: المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني، مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية؛ أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة المتعاملين معها، مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والادارية ومؤسسات التوزيع؛ أما المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم"[4].

مما سبق، نجد أن البيئة هي كل القوى والمتغيرات التي تقع داخل وخارج حدود المؤسسة، بحيث يمكن التحكم في المتغيرات الداخلية ومراقبتها، على عكس المتغيرات الخارجية التي لا يمكن التحكم فيها والتي تؤثر على أداء المؤسسة اما سلبا أو ايجابا. فاذا استغلت المؤسسة الفرص التي تتيحها لها البيئة فهي ايجابية، أما اذا لم تتمكن المؤسسة من التفاعل والتكامل مع بيئتها فانها تتعرض الى تهديدات[5].

---

[1]- محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص19.

[2]_ بهدي عيسى، **رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص68.

[3]- سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص20.

[4]- بن واضح الهاشمي، **محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص24.

[5]- حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2006، ص44.

ثانيا: خصائص بيئة المؤسسة

يمكن تمييز خصائص البيئة الأكثر شيوعا، والتي يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار استراتيجي أو تكتيكي، هذه الخصائص هي[1]:

1. الاستقرار:

قد تكون البيئة مستقرة، كما قد تكون غير ذلك (متحركة)، فمثلا بالنسبة لنحات على الخشب أين يطلب منه زبائنه كل عام نفس المنتوج، قد تكون بيئته مستقرة مقارنة بمؤسسة لتصميم البرامج التي تواجه تطور تكنولوجي دائم واحتياجات الزبائن التي تكون أحيانا غير متوقعة.

2. التعقيد:

قد تكون البيئة بسيطة وقد تكون مركبة، فبالنسبة لمؤسسة حرفية تنتج منتوجات بسيطة باستعمال معارف سهلة وبسيطة، تكون بيئتها بسيطة مقارنة بمؤسسة الطيران التي يجب عليها استعمال معارف تنتمي الى مجال علمي متقدم جدا ومتطور لوضع منتوجات معقدة جدا.

3. تنوع الأسواق:

قد يمكن للمؤسسة الحصول على أسواق جد متكاملة كما قد تكون متنوعة، فبالنسبة لنحات على الخشب يكون معروفا في سوق غير متنوع، أما مؤسسة لصناعة السيارات فتكون السوق الناشطة فيه متنوعة.

4. العدائية:

ان حضور المنافسين العدائيين (الهجوميين) يسمح بأن تكون بيئة المؤسسة عدائية جدا.

5. الجود (الكرم):

بيئة المؤسسة قد تكون غنية بحيث تستطيع تزويد المؤسسة بكل الموارد الضرورية التي تحتاجها لانجاز نشاطاتها (الموردين، اليد العاملة المؤهلة، التكنولوجيا، الهياكل المتقدمة)، فنقول في هذه الحالة أن بيئة المؤسسة كريمة، وان كانت البيئة "فقيرة من حيث الموارد" نقول أنها "غير كريمة".

إضافة الى الخصائص السابقة، نجد[2]:

6. عدم التأكد:

تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت من اهتمام الباحثين والمفكرين عند دراستهم للظواهر الاقتصادية، فلقد تعددت التعاريف، الا أن جلها يعتبرها أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث، وهذا لافتقاره الى المعلومات الكافية عن المتغيرات البيئية المحتملة. بحيث كلما كان

[1] - Philip Kotler & Bernard Dubois, **Marketing Management**, Edition Union Public, 10ème édition, Paris, 2000, p5.

[2] – عبد الحق القينعي، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية)**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدية، 2007، ص ص ص7، 8، 9.

عدم التأكد عاليا (المعلومات قليلة، غير ملائمة أو غير كاملة) كانت درجة المخاطرة كبيرة وهذا يعني القرب أكثر من حالة الفشل، أما في حالة توفر المعلومات بالشكل الذي يمكن منه تحديد احتمال وقوع الحدث، فان ذلك سوف يمكن من الابتعاد عن حالة عدم التأكد وبذلك تنخفض درجة المخاطرة.

ويمكن حصر حالة عدم التأكد في ثلاثة جوانب هي:

- عدم توافر المعلومات الكافية لدى صانعي القرارات بشأن موقف، عامل بيئي أو أكثر؛
- صعوبة التنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة؛
- الافتقار للمعلومات الكافية حول تكاليف/ مخاطر فشل ردود أفعال المؤسسة نحو التغيرات البيئية.

7. الاعتمادية:

تشير الاعتمادية الى أن اشتراك المؤسسات في الموارد النادرة يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل، ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة واستغلالها، والمحافظة على الاستقلالية، أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها. لكن درجة الاعتمادية تختلف من مؤسسة الى أخرى، وللتقليل من ندرة الموارد تقوم المؤسسة بربط علاقات مع المؤسسات الأخرى، وهذا ما ينتج مأزقا للمديرين حيث تقيد رغبتهم في الحصول على الموارد من حريتهم، كما تتجنب المؤسسات التي تمتلك موارد غزيرة الاعتماد على الغير.

8. حالة التجانس:

تشير هذه الحالة الى التشابه والتماثل بين عناصر البيئة على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة، ويمكن قياسها كميا.

المطلب الثاني: التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة

ان تسيير المؤسسة كنظام مفتوح يفرض عليها سلوكا يعتمد على كشف ومعرفة محيطها، تشخيصه، التنبؤ به، تحديد آثاره على أدائها وكذا القيود التي يفرضها عليها والفرص المتاحة لها من قبله، مما يُمكنها في النهاية من تحقيق مستوى عالي من الكفاءة والفعالية في الأداء.

فالبيئة الخارجية هي مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجياتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات الخاصة والعامة[1]: فالعامة منها السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الثقافية...الخ، وهذه المتغيرات يصعب على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل.

[1]- أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص53.

أما الخاصة فهي تلك العوامل القريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء، السوق...الخ، وهذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير فيها بنسب متفاوتة.

أولا: تحليل متغيرات البيئة العامة

وتسمى كذلك بالبيئة الخارجية غير المباشرة أو البيئة الكلية وهي عبارة عن مجموعة العوامل المؤثرة على المؤسسة بصورة غير مباشرة وفي المقابل لا تستطيع المؤسسة التأثير عليها، وان كان هناك تأثير فهو ضعيف ومحدود، ويتعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والقائدة وهي من القلة بما كان، ولذلك فعلى المؤسسات أن تحتاط لمتغيرات هذه البيئة وتتكيف معها[1].

وتقع عوامل البيئة الخارجية غير المباشرة خارج حدود المؤسسة ونطاق رقابتها، كما أنها لا تقتصر على العوامل المحلية فقط، بل تتعداها الى العوامل الدولية، خاصة وأن العالم اليوم أصبح قرية صغيرة بفضل التطور الهائل في مجال الاتصالات (الانترنت).

وفيما يلي استعراض لأهم القوى التي تشكل البيئة العامة:

1. القوى التكنولوجية:

لقد أمكن استخدام التطور التكنولوجي في إنتاج منتجات وخدمات جديدة وتطوير المنتجات الحالية واستخدام طرق تسويق حديثة، فقد لاحظت إحدى محلات السوبر ماركت أن العميل يقضي وقتا طويلا ليدفع ثمن مشترياته، فقامت باستخدام تكنولوجيا الحاسب الآلي لتسهيل هذه العملية حيث تتم قراءة ثمن المنتج وحساب قيمة المشتريات بطريقة آلية بدلا من الأسلوب اليدوي البطيء، فكان هذا التقدم فرصة بالنسبة لها استغلتها للفوز على المنافسين حيث اعتمدت المنافسة على الخدمة السريعة للعملاء.

وتتعرض بعض المؤسسات لتهديد مباشر نتيجة لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وارتفاع تكلفته، في حين أن المؤسسات التي تعتمد على مستوى أعلى من التكنولوجيا يكون لديها فرصة لجني ثمار تقدمها التكنولوجي لحين نجاح المنافسين في الحصول على ما تستخدمه من تكنولوجيا[2].

2. القوى الاقتصادية:

تعتبر العوامل الاقتصادية إحدى عوامل البيئة الكلية الهامة المؤثرة على مؤسسات الأعمال، وتتمثل العوامل الاقتصادية في: معدل الفائدة، النمو الاقتصادي، الميزان التجاري، معدلات التضخم...الخ.

[1]- هواري معراج، **تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص57.

[2]- محمد أحمد عوض، **الادارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص104.

3. القوى الاجتماعية والثقافية:

تضم مجموعة من المتغيرات ذات التأثير الواسع على سياسة وإستراتيجية المؤسسة لأنها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على السلع والخدمات، كونها مصدر تشكل الأذواق، العادات والأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك الذي يتأثر كثيرا بمثل هذه المتغيرات في تحديد نمط استهلاكه.

ويعد مستوى التعليم، الوعي الثقافي والاجتماعي، اتجاه المرأة للعمل، زيادة عدد أفراد الطبقة الوسطى في المجتمع، حجم ونوع الحاجات المطلوبة من أفراد المجتمع، وكذلك مدى الالتزام بالقيم والأخلاق الأساسية واحترامها في المجتمع، درجة الاهتمام بالبيئة والنظرة إلى العمل الذي ينعكس على معدلات الغياب ودوران العمل وإنتاجية العامل، وغيرها من العوامل التي يجب رصدها باستمرار وتوقع ما يمكن أن يحدث فيها من تغير وتحديد أثرها على المؤسسة، سواء كان يمثل فرصة يمكن استثمارها أو تهديدا يجب مواجهته، وبالتالي الاستعداد التام للتكيف معه بالصورة المناسبة[1].

4. القوى السياسية والقانونية:

أخذ الدور الذي تلعبه الحكومات في مختلف مجالات عمل المؤسسات بالتزايد سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، ولأن الفصل بين البيئة السياسية والقانونية أمر صعب، فالنظام السياسي هو الذي يحدد طبيعة ومحتوى البيئة القانونية المؤثرة في نشاط المؤسسة، ومن ثم فإن حدوث تغير في البيئة السياسية غالبا ما يقود إلى إحداث تغيرات في البيئة القانونية أيضا.

وتتكون البيئة السياسية والقانونية من التشريعات المختلفة، الوكالات الحكومية وجماعات الضغط التي تؤثر وتنظم نشاطات الأفراد والمؤسسات في المجتمع، وقد وضعت التشريعات والقوانين لعدة أسباب أهمها: حماية المؤسسات من بعضها البعض ومنع المنافسة غير الشريفة، حماية المستهلكين من ممارسات المؤسسات، حماية المجتمع من أي آثار سلبية ناتجة عن النشاطات التي تمارسها المؤسسات. وقد ظهرت التشريعات في هذا المجال للتأكيد على تحمل المؤسسات لمسؤولياتها الاجتماعية اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه، وبالمقابل يتم إنشاء الوكالات الحكومية من أجل تفعيل ومراقبة تطبيق التشريعات والقوانين التي تضعها الحكومة. وتمتلك هذه الوكالات تأثيرا على الأداء التسويقي للمؤسسة[2].

---

[1]– نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004، ص62.

[2]_ يوسف بومدين، **دراسة أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006، ص ص23، 24.

5. القوى الديمغرافية:

إن العنصر الأول الذي يشكل بيئة المؤسسة هو السكان حيث يُمثل العنصر الأساسي في السوق، لذلك يجب الإهتمام بالخصائص المختلفة للسكان من حيث: الحجم، التوزيع الجغرافي، الكثافة، التركيبة حسب العمر، نسبة الولادات، الزواج، الوفيات، التركيبة الإجتماعية والثقافية، الإنتماءات الدينية...الخ[1].

6. القوى الدولية:

وتشمل ما يلي[2]:

أ. **حرية التجارة:** ان مدى تشجيع الدولة لحرية التجارة الدولية يمكن أن يروج للتجارة والأعمال المحلية ويشجع المؤسسات الدولية على دخول الأسواق والعمل فيها؛

ب. **الاتصالات الدولية:** ان تمتع المجتمع بتشجيع وتقدم في الاتصالات الدولية وشبكات الاتصال يشجع على نمو الأعمال التجارية والصناعية؛

ت. **التحالفات الدولية:** ان قدرة المؤسسات المحلية على الاتفاق مع مؤسسات دولية فيما يسمى بتحالفات دولية، يشجع على نمو الأعمال والحياة التجارية والصناعية.

ثانيا: تحليل متغيرات البيئة الخاصة

وهي الأكثر تأثيرا على المؤسسات وبطريقة مباشرة ومتغيراتها تواجه المؤسسة بصورة دائمة، فالمؤسسة تواجه المنافسة من المنافسين وتتحدد قراراتها وتتشكل سياساتها وفقا لتأثيرات هذا المتغير، اضافة الى متغيرات أخرى مثل: الموردون، المستهلكون... الخ[3].

وتشمل البيئة الخاصة كلا من بيئة الصناعة وبيئة التشغيل، وتساعد دراسة هذه البيئة المؤسسة على التعرف على المتغيرات التي تؤثر في عملها، حيث يجب أن تبدأ بفهم أساسيات العرض والطلب اللذان يؤثران في تحديد هيكل هذه البيئة، والذي بدوره يؤثر على تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة، وفي النهاية يؤدي ذلك إلى التأثير على أداء المؤسسة ككل.

1. تحليل متغيرات البيئة الصناعية:

تتضمن البيئة الصناعية القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة، أو منتجات يعتبرها الزبون بدائل عن بعضها البعض، كما يمكن أن يطلق عليها اسم البيئة التنافسية لأنها تمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات. وتؤثر القوى الموجودة في البيئة

---

[1] _ بلقاسم رابح، **صورة المؤسسة وتقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005، ص86.

[2] - أحمد ماهر، **الادارة (المبادئ والأدوات)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003، ص ص 85، 86.

[3] – صلاح عباس، **الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2005، ص58.

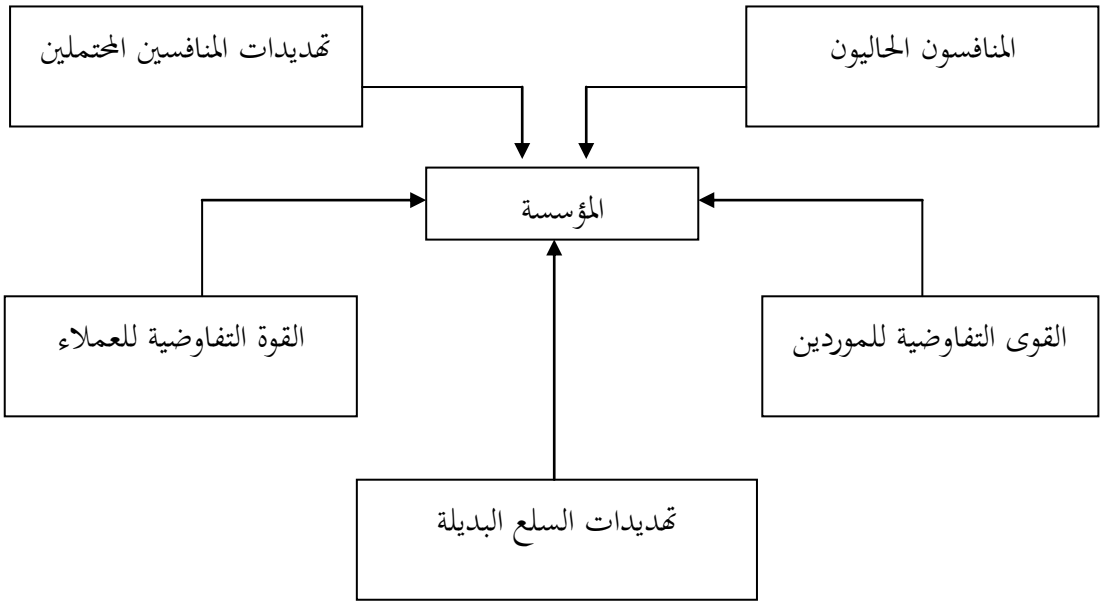
الصناعية سلبا وإيجابا على حصة المؤسسة في السوق وعلى ربحيتها ونموها ومركزها التنافسي، وقدرتها على جذب عملاء جدد، والمحافظة على العملاء الأوفياء.

وتستطيع المؤسسات (خاصة الكبيرة) التأثير على البيئة الصناعية إلى حد ما، فالمؤسسات الرائدة تستطيع تحديد السعر، مستوى التكنولوجيا، أجور العمال ونفقات الإعلان، إلا أن المؤسسات الصغيرة لا يمكن لها التأثير في البيئة الصناعية[1].

كما أن كل مؤسسة تتخصص بنشاط معين صناعي، زراعي، تجاري، خدمي...الخ، وتتمثل المهمة التي تواجه المدراء الاستراتيجيين في تحليل بيئة هذا النشاط قوى المنافسة، بغرض التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة. وقد قام «Michel Porter» من جامعة هارفارد بتطوير اطار عمل يساعد المديرين الاستراتيجيين في هذا التحليل، وهذا النموذج يركز على العوامل الخمسة التي تشكل أسس المنافسة داخل أي نشاط من هذه النشاطات.

والشكل الموالي يمثل مكونات البيئة الصناعية أو ما يعرف بنموذج القوى التنافسية الخمس لـ"م. بورتر".

الشكل رقم (2) : نموذج "M. Porter" للقوى التنافسية الخمس



source: Mohamed Seghir Djitli, **Marketing Stratégique**, Ibn Sina édition, Alger, 2001, p56.

ويتضمن نموذج "بورتر" للقوى التنافسية الخمسة في تحليل الصناعة ما يلي:

[1]- زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005، ص103.

أ. تهديد دخول منافسين جدد:

يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما تهديدا للمؤسسات الحالية، وبالتالي تلجأ هذه الأخيرة الى معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة، ولهذا السبب يفضل البعض استعمال عبارة "وجود قيود على الدخول إلى الصناعة"، على سبيل المثال[1]: ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية...الخ.

وفي بعض الحالات فإن دخول منافسين جدد يمثل فرصة وليس تهديدا، فقد تدخل مؤسسة قوية قادرة على جذب عدد إضافي من المستهلكين للصناعة ككل لما تقدمه من إعلانات وجهود بيعية، خاصة إذا كانت منتجات الصناعة لا تحمل علامات تجارية، وقد يكون دخول منافسين جدد علامة على نمو الصناعة وفرصة للمؤسسات القليلة التي تعمل في الصناعة لكي تحصل على مزايا حكومية، مثل الحصول على التراخيص أو الحصول على إعفاءات[2].

ب. القوة التفاوضية للموردين:

تأتي قوة مساومة ممولي المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج من إمكانية هؤلاء من رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصتهم السوقية ومكانتهم في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها.

نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم أي المؤسسات التي تتعامل معهم، خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات من نقل عبء الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتنخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية الصناعة ستنخفض[3].

ت. القوة التفاوضية للمشترين:

ان للمشترين قوة تفاوض كبيرة مع المؤسسة التي يتعاملون معها بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم قد تعرضها المؤسسات الأخرى المنافسة، وفي بعض الحالات يصادف أن يكون المشتري ذو أهمية كبيرة للمؤسسة بسبب شرائه لكميات هائلة باستمرار وفي هذه الحالة يكون موقفه التفاوضي مؤثرا، لذا على المؤسسة ايجاد صيغة لموازنة العلاقة مع هؤلاء المشترين[4].

---

[1] _ عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغير قواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996، ص30.

[2] – مزوغ عادل، **البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص83.

[3] – فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص77.

[4] – باهي مصطفى، **دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة وهران، 2009، ص69.

ث. تهديد المنتجات البديلة:

إن النجاح الإستراتيجي يعتمد بصورة جزئية على وجود أو عدم وجود بدائل بنوعية أفضل أو بنفس النوعية ولكن بأقل تكلفة من منتجات أو خدمات المؤسسة، لذلك فإن قوة أو ضعف كل من المجهز (المورد) أو المشتري يعتمد على أهمية المواد في الصناعة وإمكانية تعويضها بمواد أو منتجات أخرى ذات أسعار تفضيلية مناسبة، بالإضافة إلى وجود ضمانات عملية باستمرار لتدفق المواد والسلع أو المنتجات البديلة من مصادر التجهيز إلى المؤسسة.

لهذا يعتبر "M. Porter" أن القوة التنافسية أيضا تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة، ويؤكد "M. Porter" أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل بل يقدم أسعارا تجارية أفضل، فعلى سبيل المثال نظام الإنذار الالكتروني أثر على مؤسسات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل[1].

ج. شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين:

المنافسون هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تهدف إلى العمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة وتقدم نفس السلع، وتخدم نفس قطاع العملاء الذي تستهدفه المؤسسة[2]. ويتوقف ما تحصل عليه المؤسسة من حصة سوقية على قوتها النسبية مقارنة بالمنافسين، وبصفة عامة فإن نقاط ضعف المنافسين تمثل فرصة للمؤسسة كما أن التهديدات التي تواجه المؤسسة هي نتيجة لما يتمتع به المنافسون من قوة[3]. وبالرغم من أن النموذج الأصلي لم يذكر سوى خمسة قوى الا أن هناك قوة سادسة، ألا وهي "جماعات أصحاب المصالح الآخرين"، والتي تم اضافتها بعد ذلك مثل المستثمرين والدائنين وغيرها من المجموعات المؤثرة في المؤسسة.

ح. القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين:

يقترح "فريمان"«J. Freeman, 1984» إضافة هذه القوة السادسة إلى قائمة "م. بورتر" لتتضمن مجموعة من أصحاب المصالح في بيئة العمل مثل: الحكومات، حاملي الأسهم، النقابات، المقرضين، الغرف التجارية...وتختلف أهمية هذه الجماعات من صناعة إلى أخرى، لكننا لا يمكن تجاهلها كقوة مؤثرة على جاذبية الصناعة[4].

ويخلص «M. Porter» الى أنه كلما زادت قوة عامل من تلك العوامل تقلصت قوة مؤسسات الأعمال القائمة على تحقيق الأرباح، وطبقا لاطار عمل «M. Porter» (على سبيل المثال) يمكن أن نعتبر عامل المنافسة القوية كعامل تهديد لمؤسسة الأعمال، لأنه يؤدي الى تقليص الأرباح، أما عامل المنافسة الضعيفة فيمكن

[1]- نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة، 1996، ص 72.

[2]- محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص108.

[3]- سارة وايت، **مرشد الأذكياء لأساسيات التسويق**، دار الفاروق للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001، ص22.

[4]- مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص99.

أن نعتبره فرصة لمؤسسة الأعمال، لأنه يتيح لها تحقيق أرباح أعظم. وقد تتغير قوة تأثير هذه العوامل على مدار الوقت، وذلك وفقا لتغير الأحوال في النشاط، وأن المهمة الرئيسية التي تواجه المديرين الاستراتيجيين تتمثل في ادراك كيف يمكن للتغيرات التي تطرأ على العوامل الست أن تتيح فرصا وتفرض تهديدات جديدة أمام مؤسسة الأعمال، ويترتب على ذلك صياغتهم لاستراتيجيات مناسبة للتعامل مع تلك التغيرات، اضافة الى أنه يمكن من خلال خيارهم الاستراتيجي أن يغيروا من قوة واحد أو أكثر من تلك العوامل[1].

2. تحليل متغيرات بيئة النشاط:

تدعى بالبيئة المرتبطة أو الوسيطة أو بيئة التشغيل أو المهام، وتشير إلى كل العوامل التي تقع على حدود المؤسسة وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وترتبط مباشرة بأنشطة الأداء داخل المؤسسة.

وبصيغة أخرى، تشمل بيئة النشاط تلك العوامل التي تسود بيئة المؤسسة المباشرة، وتؤثر على قدرتها في الحصول على الموارد المطلوبة أو نجاحها في تسويق منتجاتها أو خدماتها بفعالية[2].

وفيما يلي عرض مختصر لأهم العوامل التي تشملها بيئة التشغيل:

أ. الوضع التنافسي:

يتمثل المنافسون في مختلف المؤسسات التي تمارس نفس النشاط وتقدم نفس المنتجات والخدمات، بالاضافة الى من تقدم منتجات بديلة، وعلى المؤسسة أن تعمل على تفادي المخاطر المحتملة منهم خاصة المنافسين المحتملين.

ويساعد تحليل وتقييم الموقف التنافسي على تحسين فرص المؤسسة في تصميم الاستراتيجيات التي تمكنها من استغلال الفرص البيئية.

كما أن التعرف على أحوال وظروف المنافسة يمكن المؤسسة من إعداد التنبؤات الدقيقة للمبيعات والأرباح ومعدلات النمو في الأجلين القصير والبعيد[3].

ب. تحليل العملاء:

من بين كافة القوى التي تتشكل منها بيئة العمل يحتل العملاء موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال، فالعميل في نهاية الأمر هو الذي يقرر هل يشتري منتجات المؤسسة أم لا، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات المبيعات والأرباح ومن ثم قدرة المؤسسة على الاستمرار والنمو. وفي هذا الجانب تراعي المؤسسة اشباع حاجاتهم من خلال ما تقدمه من منتجات أو خدمات.

[1]- جونز جاريث، هيل شارلز، **الادارة الاستراتيجية**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص132.

[2]- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص175.

[3]- فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص5.

ويمكن للمؤسسات تحقيق الاستجابة لقوى العملاء في بيئتها المباشرة من خلال إجراء البحوث والدراسات التي تحاول الكشف عن حاجاتهم ورغباتهم والتعرف على مستويات رضاهم عما يقدمونه من سلع وخدمات وكذلك اكتشاف أي تغيرات في اتجاهاتهم وتفضيلاتهم[1].

ت. تحليل الموردين:

تحتاج جميع المؤسسات إلى نوعيات مختلفة من الموارد مثل المواد الخام والطاقة والتكنولوجيا، من أجل تصنيع منتجاتها أو تقديم خدماتها إلى الأسواق المستهدفة وضمان تحقيق النجاح والاستمرار في هذه الأسواق. والموردون هم المؤسسات التي تقوم بتزويد المؤسسة بهذه الموارد وهو ما يعني أن مخرجاتهم تمثل مدخلات المؤسسات المشترية، ومن ثم تستطيع أن تؤثر على هيكل التكلفة ومستويات الجودة ومواعيد التسليم، وبالتالي قدراتها التنافسية وإمكانية تحقيقها لأهدافها السوقية والمالية. وتتأثر المؤسسة المستخدمة للموارد بالعديد من المشكلات التي قد تصدرها لها المؤسسات الموردة مثل: انخفاض جودة المواد الخام أو ارتفاع تكلفة الحصول عليها أو توقيت الاستلام أو تأمين الكميات الملائمة[2].

ث. تحليل الممولين:

نظرا لأن كمية ونوعية وتكلفة الموارد المالية والمادية والبشرية نادرا ما تكون مثالية، فان تقييم الموردين والممولين يكتسي درجة عالية من الأهمية في تحليل بيئة التشغيل الخاصة بالمؤسسة.

إن تحليل الممولين يمكن أن يساعد إدارة المؤسسة في إعداد تقديرات دقيقة عن مدى إتاحة الموارد المالية الضرورية التي سوف تحتاجها لتنفيذ خطتها الإستراتيجية والحفاظ على قدراتها التنافسية[3].

ج. الموارد البشرية:

إن الأفراد بلا شك هم أثمن الموارد المتاحة لدى التنظيم، فهم مصدر المعرفة، المهارة والحافز لخلق والحفاظ على قيم التنظيم واستمراريته. ومن أجل تحقيق النجاح للمؤسسة والنمو لعملياتها، فإنها يجب أن تمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي يستلزمها الأداء الفعال لأنشطتها وعملياتها.

وتتوقف قدرة المؤسسة في هذا المجال على ثلاثة عوامل هي: السمعة أو الشهرة، معدلات الدفع ومدى إتاحة العناصر المؤهلة من الموارد البشرية المطلوبة[4].

مما سبق، نجد أن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يعد أمرا ضروريا عند وضع إستراتيجية مناسبة للمؤسسة، حيث أن نتائج هذه الدراسات تساعد في التعرف على جانبين رئيسيين يعتبران مركز الارتكاز في صياغة ورسم إستراتيجية المؤسسة هما: الفرص المتاحة والمخاطر أو التهديدات.

---

[1]- ثابت عبد الرحمن ادريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص179.

[2]- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، مرجع سبق ذكره، ص185.

[3]- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[4]- نفس المرجع السابق، ص187.

المطلب الثالث: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية للمؤسسة

ان الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمؤسسة هو تحديد العوامل الاستراتيجية فيها، ومن ثم تقييمها لمعرفة نواحي القوة والضعف في المؤسسة أي تحديد العوامل التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمؤسسة ويقصد بها الخصائص التي تعطي المؤسسة امكانيات جيدة تعزز عناصر القوة لديها وتساهم في انجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، بالاضافة الى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المؤسسة ويقصد بها المؤشرات التي تدل على نقص في امكانات المؤسسة[1].

ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية الى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة السائدة، والموارد والامكانيات المتاحة لديها. وفيما يلي توضيح لهذه المحاور:

أولا: الهيكل التنظيمي

يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام المرتبة وفقا لمستويات ادارية، أي أنه يحدد الأنماط الادارية الخاصة بالأدوات المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الادارية فيها، كما يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية المنظمة باتجاه تحقيق أهداف المؤسسة[2].

فبموجب الهيكل التنظيمي، يتم توزيع الأدوار والمسئوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والادارية. وهكذا تتشكل الادارات الرئيسية والفرعية وصولا الى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل.

كما أن التطور الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية جاء ليلبي متطلبات أمرين مهمين: الأول، التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من ضرورة تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبيا والأقل اضطرابا. الثاني، ضرورة اجراء تعديلات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى أن التغيرات الحاصلة في استراتيجية المؤسسة تتطلب اجراء تعديلات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال[3].

وبالتالي فان الهيكل التنظيمي في المؤسسة يعتبر عاملا متغيرا، يتغير بناء على متطلبات الاستراتيجية أي أنه يتبع الاستراتيجية، فأي تغيير فيها يؤدي الى تعديل في الهيكل ليتناسب معها.

ثانيا: ثقافة المؤسسة

ان "ثقافة المؤسسة هي ذلك النمط العام للتصرفات والمعتقدات المشتركة والقيم، وقواعد السلوك التي يقبلها أعضاء التنظيم ويلتزمون بتطبيقها"[4].

---

[1]- زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 139، 155.

[2]- عبد الغفار حنفي، سمية قريقاص، **أساسيات الادارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 1998، ص288.

[3]- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص ص75، 76.

[4]- سعيد محمد المصري، **التنظيم الاداري (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص183.

ويرى موريس تيفيني «M. Thevenet» أن "الثقافة هي كل ما يوحد المؤسسة في ممارساتها، وكذلك كل ما يميزها عن الآخرين"[1].

كما يعرفها (E. Schein) على أنها "مجموعة المبادئ والقيم الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها المتعلقة بالتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها، والتي يتم تعليمها للأعضاء الجدد واعتبارها أفضل طريقة لمعالجة المشكلات وادراكها وفهمها"[2].

وتكشف التعاريف المذكورة أعلاه عن فكرة رئيسية وهي أن ثقافة المؤسسة تشير إلى معنى مشترك، وهو أن كل مؤسسة تمتلك مجموعة من المعتقدات والرموز وأنماط السلوك نشأت بمرور الزمن، وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المؤسسة حول طريقة التصرف ورد الفعل إزاء الوضعيات الناشئة وكيفية التصرف إزاءها.

ثم ان ثقافة المؤسسة تتبع الاستراتيجية، فمعتقدات، قيم، تقاليد وفلسفة الادارة العليا يجب أن تكون مرشدة لعملية صياغة الاستراتيجية، فهذه المعتقدات يمكن أن تشمل كلا من الاهتمام بالتطوير أو الاهتمام بالسعر في سوق محددة، أو المعاملة العادلة والمتساوية من العمال مع العملاء، أو عدم الاضرار بالبيئة وتجنب أسباب التلوث البيئي وغيرها من القيم لدى ادارة المؤسسة.

ثالثا: الموارد المتاحة

إن من المسلمات الأساسية في الادارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المؤسسة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل مزيجا من الامكانات المالية، البشرية، التكنولوجية والأنظمة الادارية المختلفة، نظم المعلومات الإدارية والامكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمؤسسة[3].

[1]- بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 03، 2004، ص148.

[2]- شتاتحة عائشة، **احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص118.

[3]- زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص130.

المبحث الثالث: صياغة وإعداد الإستراتيجية

تتم صياغة الاستراتيجية في ضوء تحديد رسالة المؤسسة، ويراعى في ذلك المتغيرات في كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، أي أن هذه المرحلة تتضمن مجموعة من الأنشطة تتمثل في تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية، بالاضافة الى تحديد البدائل الاستراتيجية الناتجة عن تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وكذا تقييم واختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية المناسبة.

سنتناول في هذا المبحث التوجه الاستراتيجي وعرض مختلف البدائل الاستراتيجية، بالاضافة الى عملية الاختيار الاستراتيجي.

المطلب الأول: التوجه الاستراتيجي

ان تحديد التوجه الاستراتيجي يساعد في تعريف المؤسسة ببيئتها وتبرير شرعية وجودها، وبالتالي حصولها على التأييد والدعم من البيئة، كما أنه أداة تنسيق جميع الجهود في المؤسسة لكونها تعد محورا أساسيا لتحقيق اتصال مؤثر بين جميع مستوياتها، وبدون هذا الاتصال فان المؤسسات يمكن أن تسير في أي اتجاه. ولعل أسوء تصرف هو أن تسير المؤسسة بلا رسالة أو هدف محددين، بمعنى ألا تتحمل إدارتها العليا أو أصحابها عناء تحديد اتجاهها الاستراتيجي.

أولا: تحديد الرؤية الاستراتيجية وصياغة الرسالة

تسعى معظم المؤسسات الرسمية الى اسباغ الشرعية على وجودها في البيئة التي تعمل فيها من أجل البقاء أطول مدة ممكنة وهذا هدف أساسي، ويتم ذلك من خلال أداء عمل يقيمه المجتمع. ولا يتحقق ذلك الا بامتلاك ادارتها العليا لرؤية واضحة، وهذه الرؤية ضرورية سواء كانت المؤسسة في بداية حياتها أو أثناء اعادة بنائها. ان رؤية المدير هي نقطة التوجه التي تقود حركة المؤسسة في الاتجاه المقصود، وتسعى الادارة العليا الى ترجمة رؤيتها بوضوح في بضع جمل تحمل في طياتها السبب الرئيس لوجود المؤسسة، وبذلك تتحول الرؤية الى رسالة للمؤسسة. وبالتالي يمكن لهذه الرؤية أن تتغير بمرور الوقت.

1. صياغة الرؤيا الاستراتيجية:

يعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة. اذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أمورا عديدة من بينها: نوعية احتياجات العملاء التي يجب اشباعها ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين...الخ.

أ. تعريف الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة:

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها "الصورة التي تريد المؤسسة أن تحققها لنفسها في المستقبل"[1].

انها بمثابة الضوء المرشد الذي تتجه إليه المؤسسة على أمل الوصول إلى النتائج المستهدفة، فهي تعكس المواقف والظروف الحالية وتعطي انطباعا أو صورة عن الحالة المستقبلية المرغوبة، بحيث تكون هذه الرؤية شاملة ومتكاملة لجميع أنشطة وأعمال المؤسسة، محققة بذلك التنسيق والترابط والتفاعل بين هذه الأنشطة والأعمال. وهكذا تستطيع أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وأن تضمن المستقبل[2].

كما يمكن تعريف الرؤية على أنها "ذلك المسار المستقبلي للمؤسسة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول اليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والامكانات التي تخطط لتنميتها"[3].

وعندما تستطيع المؤسسة ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده ونوعية المسارات التي يجب اتباعها، فان الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح استراتيجية المؤسسة، وكل ذلك يساهم في تحقيق قيمة ادارية حقيقية.

ب. خصائص الرؤية الاستراتيجية:

تتضمن الرؤية الاستراتيجية العناصر التالية[4]:

- يجب أن تكون بسيطة، واضحة وسهلة الفهم من قبل معظم الأفراد في المؤسسة، فقوة الرؤية الاستراتيجية لأي مؤسسة تعتمد على قدرتها ومرونتها في ترجمة المشاكل المعقدة الى خيارات مفهومة ومعقولة في نفس الوقت؛
- يجب أن تحقق التوازن بين الطموح والواقعية والمعاني المتجددة، أي أن تكون قادرة على خلق معاني جديدة للمؤسسة؛
- توفر الفرصة للتركيز على أنشطة الأعمال المحورية والوقت المطلوب لانجازها، أي التركيز على المهام الرئيسية التي تنفذ وأفضل النتائج المتحققة عن ذلك؛
- تحقيق الاتفاق القوي والكامل في المؤسسة، وتوفر القناعة الكافية بأن الرؤية الاستراتيجية للادارة العليا مرغوبة وممكنة التحقيق وذات قدرة على الانجاز أيضا.

---

[1]- هاني العمري، **مذكرة الادارة الاستراتيجية في البيئة العالمية (مسار ادارة الأعمال الدولية)**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2007، ص31.

[2]- العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات (حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال–المدية–)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المدية، 2009، ص43.

[3]- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص71، 72.

[4]- هاني العمري، مرجع سبق ذكره، ص50.

2. رسالة المؤسسة:

من الأهمية أن تأخذ المؤسسة موضوع تحديد وصياغة رسالة المؤسسة مأخذ الجد والاهتمام، نظرا لأهمية رسالة المؤسسة وتأثيرها على فكر وتصرف أعضائها من جهة، وانعكاسها على ادراك الأطراف الخارجية ذوي العلاقة عن امكانيات وطموحات وتوجهات المؤسسة من جهة أخرى.

أ. **مفهوم الرسالة:**

رسالة المؤسسة تعني "الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة أو المهمة الجوهرية لها، مبرر وجودها واستمرارها، وهي أيضا تعبير عن الرؤية العامة من جهة، وتوصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المؤسسة وقيمها الأساسية من جهة أخرى"[1].

كما تعرف رسالة المؤسسة على أنها "بيان يعكس سبب وجود المؤسسة وما تسعى لتحقيقه فيما يتعلق بالسوق والمنتج، وفي بعض الأحيان تذهب الرسالة الى أبعد من ذلك لتصف الفلسفة التي تنفذها المؤسسة عبر أعمالها"[2].

وهناك من يفرق بين الرؤية والرسالة على أساس أن الأخيرة تمثل الواقع الحالي للمؤسسة، بينما تصف الرؤية ما الذي تريد أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا وأنها أحلام المؤسسة وطموحاتها التي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانات الحالية وان كان من الممكن الوصول اليها في الأجل الطويل[3].

وفي ضوء رسالة المؤسسة، يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب إنجازها على المدى البعيد واشتقاق الأهداف المرحلية الأخرى.

وبالرغم من أن رسالة مؤسسات الأعمال تتميز بالثبات النسبي على خلاف الأهداف الإستراتيجية والتكتيكية التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات من فترة إلى أخرى، فمن الممكن أيضا أن تتغير رسالة المؤسسة لأسباب عديدة في مقدمتها ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة في بيئة الأعمال، أو تهديدات خطيرة لاستمرار ونمو المؤسسة، كما حصل مثلا في تغير رسالة مؤسسة (Federal Express) بسبب التحول من السوق المحلية إلى السوق العالمية وبالذات اختبار إستراتيجية جديدة للنمو في أوروبا[4].

ب. **خصائص الرسالة الناجحة:**

تختلف الخصائص والسمات التي تتمثل بها الرسالة من مؤسسة إلى أخرى، ولكن بصفة عامة لابد من توفر خصائص أساسية للرسالة الناجحة والتي تعبر عن أسباب وجودها وتتمثل فيما يلي[5]:

---

[1]- G. La Valette, M. Niculesscu, **les stratégies de croissance**, ed. D'organisation, paris, 1999, p103.

[2]- شوقي ناجي جواد، محمد خير أبو زيد، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء، **المؤتمر الرابع للريادة والإبداع**، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الادارية والمالية، الأردن، 15-2005/03/16، ص5.

[3]- مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص ص71، 72.

[4]- عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002، ص75.

[5] - نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001، ص46.

- أن تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء من سلع وخدمات؛
- أن تكون واضحة ومختصرة قدر الإمكان (مائة كلمة أو أقل)؛
- تساهم في تمييز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة، وتحدد ضمنيا المزايا التنافسية التي سوف تعتمد عليها المؤسسة في بناء إستراتيجيتها؛
- توضح القيود الحضارية والأخلاقية والقانونية الواجب الالتزام بها؛
- الانسجام مع الغايات والأهداف الإستراتيجية؛
- إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة؛
- التكيف، ينبغي من رسالة المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة حاليا وما تتوقعه مستقبلا، لكي تتكيف مع تلك الظروف للتوافق معها أو التفوق عليها؛
- التوصيف الفعال، تتسم الرسالة الناجحة بتوصيف دقيق لكيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها المرغوبة عبر الأعمال والأنشطة التي تؤديها سواء كانت إنتاجية أم خدمية؛
- أن تعكس الصفات المميزة والرئيسية للمؤسسة في مجالات القيم والمعتقدات والفلسفة، وبما يوضح نمط الإدارة السائد فيها.

ان صياغة رسالة المؤسسة بشكل جيد يلعب دورا هاما في تنمية الإستراتيجية، حيث أنها تمثل معيارا يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية، إذ لابد من استبعاد كل إستراتيجية لا تخدم رسالة المؤسسة بشكل جيد أو على الأقل إعطائها مرتبة متدنية عند تقييم الاستراتيجيات البديلة.

ثانيا: تحديد الأهداف الاستراتيجية

إن وضع الأهداف يساعد في تحويل الرؤية الإستراتيجية والرسالة التنظيمية إلى مستويات مرغوبة للأداء، والأهداف تمثل فوق ذلك شكلا من أشكال التعهد والالتزام الإداري بتحقيق نتائج محددة أو الوصول إلى مستويات معينة من الانجازات. إنها –أي الأهداف– في النهاية دعوة إلى التصرف الفعال وتحويل الطموحات إلى واقع ملموس.

1. مفهوم الأهداف:

إن هدف المؤسسة هو النتيجة المرغوب فيها مرتبطة بنطاق زمني معين ومقدار موارد مُحدد، وتتعلق بحجم ونوع المؤسسة وطبيعة ومدى تنوع مجالات اهتمامها ومستويات النجاح الذي تنشده. وإذا كانت رسالة المؤسسة توضح اتجاه المؤسسة بصفة عامة، فان الأهداف تحدد الاتجاه بدرجة أكثر دقة[1].

[1]- عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص18.

فالأهداف هي النتائج المحددة التي ترغب مؤسسة الأعمال بلوغها خلال مدة متفق عليها. إن عملية تحديد الأهداف تعد عملية مهمة ومطلوبة من عمليات التخطيط، لأن الأهداف هي الموجهات والمرشدات للقيام بأنشطة مطلوبة وتضمن تحقيقها.

من ناحية أخرى، يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة ورسالتها إلى واقع عملي، وتتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس والميل إلى التفصيل. ومن أمثلة الأهداف: تحقيق معدل عائد الاستثمار 10% خلال العام القادم، تخفيض تكاليف الإنتاج بنسبة 5% أو زيادة معدل المبيعات بنسبة 25%...الخ.

في حين أن مفهوم الغايات يشير إلى النتائج النهائية للمؤسسة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المؤسسة وصورتها المميزة وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها[1].

ويجب أن تتميز الغايات ببعض الخصائص أهمها البعد عن التفاصيل الدقيقة والشمول لكافة المجموعات التي تخدمها المؤسسة والمدى الزمني الطويل، حيث تستند إلى مبرر وجود المؤسسة ورؤيتها المستقبلية ورسالتها المحددة.

2. خصائص الأهداف:

إن الأهداف الجيدة المعبرة عن النوايا والإرادة التي تطمح المؤسسة الى تحقيقها على أرضية الواقع، تكون مصدرا للقيام بالعمل بدافعية وحماس إذا كانت تتصف بالشروط والخصائص التالية[2]:

أ. الوضوح:

إن الأهداف الجيدة هي بمثابة الضوء الواضح من المنارة التي ترشد السفينة ومن فيها . المؤسسة والرؤساء والمرؤوسين . نحو الجهود التي يجب بذلها لبلوغ الغايات المطلوبة وألا تفقد السفينة طريقها وتتوه، لذلك ينبغي وجود أهداف واضحة ومحددة بدقة وعدم اللبس فيها ويتم صياغتها كتابيا لتجنب أي خلاف بين الأطراف المعنية بالتقييم –العمال والرؤساء– نتيجة الاجتهاد في تفسيرها.

ب. التوازن:

إن أهمية توازن الأهداف تكمن في إمكانية ربط العلاقة بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التشغيلية، بحيث يشترط ألا يتم تحقيق الأهداف قصيرة الأجل على حساب الأهداف بعيدة الأجل، بمعنى أن تتحاشى المؤسسة تفضيل التكتيك المرحلي على حساب الإستراتيجية الممثلة في نمو المؤسسة وتوسيع أنشطتها ضمانا لتحقيق رسالتها.

[1]- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص122.

[2]_ Abdelatif khemakhem**, La dynamique de contrôle de gestion**, édition Dunod, paris, 1977, P144.

ت. **التناسق:**

من الضروري أن يكون هناك توافق وتكامل وارتباط بين الأهداف بطريقة يصبح فيها كل هدف يخدم ويكمل الآخر، بحيث يكون الهدف المرحلي التشغيلي في خدمة الهدف الاستراتيجي وأن يكون هناك تنسيق وارتباط كذلك بين أهداف الإدارة فيما بينها وبين أهداف الأنشطة والإدارات الأخرى، مما يؤدي إلى خلق تناسق في جهود العاملين في مختلف المستويات الوظيفية والإدارية ليحقق للمؤسسة أفضل النتائج. ويتطلب هذا مشاركة الجميع من رؤساء ومرؤوسين في عملية تحديد الأهداف وتفادي حالة الوقوع في تعارض الأهداف.

ث. القابلية للقياس:

ينبغي على الأهداف أن تكون كمية وقابلة للقياس كلما أمكن ذلك، وأن تكون واقعية يمكن تحقيقها في ضوء الموارد المتاحة، ومحددة المدة، وأن يكون بالامكان ترجمة هذه الأهداف إلى مؤشرات رقمية يمكن قراءتها، قياسها ومقارنتها بالنتائج الفعلية المحققة وإلا أصبحت شعارات عامة ومجرد نوايا حسنة.

ج. **الطموح:**

ينبغي أن تتصف الأهداف بالطموح كونها عامل تحدي يدفع بالعامل إلى تحقيقه، وبالتالي ينظر للهدف على أساس أنه حافز للعمال على بذل المزيد من الجهد ثم العطاء والتفوق، ومن ثم ألا تكون الأهداف سهلة ضعيفة ولا تعجيزية تؤدي إلى الإحباط.

كما يضاف إلى هذه الصفات عناصر أخرى فيما يتعلق بالاعتراف والمساندة من قبل الجهات المعنية، ومن ثم لابد من توفير وتنظيم عامل المشاركة في الرأي والمناقشة والحوار بهدف الاتفاق عند وضع واختيار الأهداف كل فيما يعنيه من كل المستويات الإدارية بالمؤسسة حسب القدرات وعلاقتها بتنفيذ هذه الأهداف.

ومنها أيضا ما يتعلق بتحديد الأهداف بشكل هرمي بحيث تركز المؤسسة على الأهداف الأهم ثم الأقل أهمية، وكذلك تكون هناك أهداف رئيسية على مستوى المؤسسة ككل "أهداف عامة" وعلى مستوى الإدارات "أهداف فرعية" وعلى مستوى الأقسام "أهداف ثانوية" وعلى مستوى الوحدات أو الأفراد "أهداف تنفيذية"، كما يجب أن تكون الأهداف مرنة وقابلة للتعديل وفقا للظروف المحيطة بالمؤسسة المتميزة بالتغير المستمر[1].

من هنا، نجد أن الأهداف هي النهايات التي تسعى مؤسسات الأعمال الى بلوغها ومن خلال ذلك تحقق رسالتها المنشودة، وعند تحقق المخرجات المرغوب فيها، عند ذاك يمكن اعتمادها كمقاييس لمدى التقدم الذي تحققه مؤسسة الأعمال عن طريق تنفيذ الخطط المعتمدة. لذلك تعد الأهداف محطات نهائية لجميع الفعاليات والأنشطة الإدارية والقيادية والرقابية والتخطيطية.

[1] _ المهدي الطاهر غنية، **مبادئ ادارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)**، الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، ليبيا، 2003، ص123.

المطلب الثاني: البدائل الإستراتيجية وأنواعها

بعد قيام المؤسسة بتحليل وتشخيص بيئتها الخارجية والداخلية، بما يُوضح لها الفرص والتهديدات المحيطة بها، بالاضافة الى نواحي القوة والضعف التي تتسم بها، وبعد تحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك رسالتها وأهدافها التي تتطلع الى تحقيقها، يصبح أمام المؤسسة ضرورة اعداد مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي من المفترض الاختيار بينها.

أولا: مفهوم البدائل الإستراتيجية

البديل الاستراتيجي هو نتيجة لتفاعل عوامل خارجية ممثلة بالفرص والتهديدات من ناحية، ومجموعة العوامل الداخلية الممثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى. ووفقا لهذا المفهوم، تسعى الإدارة العليا إلى خلق حالة الموائمة بين البدائل الإستراتيجية وإمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية، بما يوفر لها القدرة على اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة. وتتضمن عملية الاختيار الاستراتيجي المراحل الآتية[1]:

1. تكوين البديل أو البدائل الإستراتيجية التي تساعد في سد الفجوة الإستراتيجية*، من خلال انتهاز الفرص أو الحد من التهديدات البيئية وتعزيز جوانب القوة ومعالجة نقاط الضعف، إضافة إلى تحديد ملامح الميزة التنافسية.
2. تقويم البدائل الإستراتيجية، من خلال قيام المؤسسة بتقويم كل بديل من البدائل الإستراتيجية لتحديد مدى ملائمته مع موقف المؤسسة الاستراتيجي. وتخضع عملية تقويم البدائل الإستراتيجية لمعايير عدة وهي:

أ. **التوافق:** لابد أن يكون البديل الاستراتيجي متوافقا مع عناصر أو عوامل البيئة الخارجية الكلية و/أو البيئة الصناعية وقوى التنافس من جهة، ومع عناصر البيئة الداخلية كأهداف المؤسسة وفلسفة الإدارة ونمطها القيادي وهيكلها التنظيمي والأنشطة الرئيسية في المؤسسة.

ب. **المنفعة:** ينبغي أن يحقق البديل الاستراتيجي منفعة للمؤسسة، سواء كانت مادية أم مالية أم بشرية.

ت. **القبول:** يجب أن يحظى البديل الاستراتيجي بالقبول من قبل معظم الأطراف المتعاملة مع المؤسسة (المالكين، أصحاب الأسهم، الموردين، المستهلكين، الإدارة العليا، الأفراد العاملين في المؤسسة).

ث. **التطابق:** من الضروري أن يحقق البديل الاستراتيجي تطابقا مع رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، وتناسبا واضحا مع الفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

[1] – زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص211.

* - **الفجوة الاستراتيجية:** وتسمى كذلك بفجوة الأداء الاستراتيجي. وهي الفرق بين النتائج التي كان من المتوقع تحقيقها من خلال الاستراتيجية الحالية، وتلك النتائج التي حققتها فعلا.

ج. **الميـزة التنافسـية:** تسـعى المؤسسـات جاهـدة بـأن يحقـق البـديل الاسـتراتيجي ميـزة تنافسـية للمؤسسة إزاء المؤسسات المنافسة الأخرى في السوق.

3. **الاختيـار الاسـتراتيجي:** تقـوم المؤسسـة باختيـار البـديل الاسـتراتيجي الأفضـل، وقـد تختـار المؤسسـة بـديلا استراتيجيا واحدا أو أكثر تضمن به تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، ويرتبط موضوع تحديد البدائل الإسـتراتيجية بحجـم النشـاط الـذي تؤديـه المؤسسـة أو وحـدة نشـاط الأعمـال حاليـا أو في المسـتقبل. إن البـدائل الإسـتراتيجية تكـون في أضـيق حـدودها في المؤسسـات ذات النشـاط الواحـد، نتيجـة لتركيـز منتجاتها أو خدماتها على نشاط واحد فقط، في حين يصبح الأمر مختلفا في المؤسسات الكبيرة التي تمارس أنشطة متعددة وتقدم منتجات أو خدمات متنوعة، حيث تتوفر أيضا بدائل إستراتيجية متعددة ومتنوعة أمامها.

ثانيا: البدائل الإستراتيجية على مستوى المؤسسة

تتوفر أمام الإدارة العليا بدائل إستراتيجية متعددة عموما، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية اختيار واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في انجاز أنشطة أعمالها بنجاح وكفاءة، ولمعرفة أي من البدائل الإستراتيجية تتناسـب مـع طبيعـة أنشـطة أعمـال المؤسسـة وموقفهـا اتجـاه العوامـل البيئيـة، سـنتناول هنـا مناقشـة أهـم البـدائل الإستراتيجية المتاحة على مستوى المؤسسة وتحديد سبل اختيارها للبديل الاستراتيجي الأفضل. وهذه البدائل تنقسم إلى أربع استراتيجيات رئيسية وهي:

1. **استراتيجيات النمو والتوسع:**

استراتيجيات النمو التوسعية تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، والتي عادة ما تكون معدل نمو المبيعات أو الحصة السوقية، ويكون ذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي، وهذا عن طريق النمو بالمبيعات والأرباح والحصة السوقية، ومن خلال تقديم الخدمة نفسها أو المنتج نفسه بتقسيمات سوقية جديدة، أو اقتحام الأسواق الجديدة أو تقديم منتجات أو خدمات جديدة لنفس زبائنها الأصليين وأسواقها الحالية[1].

وفيما يلي بعض أشكال استراتيجيات النمو والتوسع:

أ. **استراتيجية السيطرة بالتكاليف:**

تحاول المؤسسة التي تسعى الى تطبيق السيطرة بالتكاليف كاستراتيجية أساسية، بأن تخفض تكاليفها حتى تتمكن من بيع منتجاتها بأقل سعر ممكن، وبالتالي السيطرة على مستوى الأسعار بشكل أفضل من المنافسين

[1]- زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص215.

المتواجدين بنفس القطاع من أجل تنافسية مبيعاتها، الأمر الذي يجعلها تكتسب ميزة تنافسية عن طريق التكاليف، ولتخفيض التكاليف تتبع المؤسسة عدة أساليب منها على سبيل المثال: رفع الإنتاج، ممارسة أثر التجربة[1]...الخ.

ب. **استراتيجية التركيز:**

تتم هذه الاستراتيجية بالتركيز على منتوج أو خدمة واحدة أو على عدد قليل ومترابط من المنتوجات والخدمات، أو التركيز على سوق معين، وتتبنى هذه الاستراتيجية المؤسسات التي تتميز بشهرة في السوق وتكون قادرة على تحديد اتجاهات الصناعة وغالبا ما تكون قائدة لهذه الصناعة، كما تتبع هذه الاستراتيجية عندما تركز المؤسسة على زيادة المبيعات في أنشطة الأعمال الحالية[2].

ت. **استراتيجية التمييز:**

تعمل المؤسسة وفق هذه الاستراتيجية على تمييز منتجاتها بخصائص اضافية مقارنة مع منتوجات منافسيها، الأمر الذي يجعل الزبون يتعرف على المميزات التي تنفرد بها منتوجات المؤسسة، سواء المميزات الحقيقية (النوعية الجيدة للمنتوجات، تجديدها...) أو المعنوية (كشهرة العلامة)، ومقارنة منتوجات المؤسسة مع منتوجات المنافسين من حيث السعر. ويشمل التمييز في المؤسسة كلا من التمييز بالمنتوجات، والتمييز بالخدمات وكذلك التمييز بالعلامة بهدف تعظيم الربح[3].

ويسمح التمييز للمؤسسة باقتطاع سعر اضافي، وبيع كميات كبيرة من منتوجاتها بالسعر المطلوب، والحصول على ميزات مثالية كوفاء الزبائن، ويقود الى نتائج كبيرة في متوسط السعر الاضافي المتحصل عليه، والذي يتجاوز التكلفة الاضافية المحتملة التي تحملتها المؤسسة عن طريق التمييز[4].

ث. **استراتيجية التنويع:**

هي أن تقوم المؤسسة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتوجات الجديدة، الفروع الجديدة، أو اضافة أسواق جديدة للأسواق الحالية للمؤسسة. والهدف من هذه الاستراتيجية هو الدخول في بعض مجالات الأعمال التي تختلف عن طبيعة الأعمال التي كانت تقوم بها المؤسسة[5].

ويمكن تقسيم هذه الاستراتيجية الى نوعين من التنويع: المتمركز والمتكتل:

---

[1]- سلطاني محمد رشدي، **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006، ص35.

[2]- بشير العلاق وآخرون، **استراتيجية التسويق**، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص46.

[3]- سلطاني محمد رشدي، مرجع سبق ذكره، ص35.

[4]- Michael Porter, **L'avantage concurrenciel**, edition Dunod, paris, 1999, P153.

[5]- شتوح محمد، مرجع سبق ذكره، ص112.

- **التنويع المترابط (المتمركز)**: يتم التوسع مع بقاء الارتباط بالنشاط الأول بواسطة الزبائن، التكنولوجيا، والعلامة الخاصة بالمؤسسة. وقد يكون هذا بالاستفادة من نفس التكنولوجيا السابقة لانتاج منتوج جديد، مثلا انتاج الساعات الالكترونية في نفس المؤسسة المنتجة للآلات الحاسبة[1].
- **التنويع غير المترابط (المتكتل)**: يحدث عندما تدخل المؤسسة مجالات عديدة لا ترتبط بمجالات عمل حالية، فهي تتجه نحو قطاعات أعمال مختلفة تماما عن أعمالها الحالية. وبهذه الاستراتيجية تهتم الادارة العليا بمقياس العائد على الاستثمار، عوضا عن وجود خيط متصل يربط بين أعمال المؤسسة كلما كان العائد على الاستثمار عاليا[2].

ج. **استراتيجية التكامل**: وهي تعني الاندماج أو المشاركة مع المؤسسات الأخرى. وهي تنقسم الى[3]:

- **استراتيجية التكامل العمودي**: تمثل الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تتوسع في مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتوجاتها الحالية، والتي كانت تعتمد فيها على مؤسسات أخرى مستقلة. ويحدث هذا التكامل باتجاهين أساسيين:
  - **التكامل العمودي الخلفي**: يذهب نحو التملك والسيطرة على مدخلات العملية الانتاجية؛
  - **التكامل العمودي الأمامي**: يكون نحو التملك والسيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول الى المستهلك النهائي.
- **استراتيجية التكامل الأفقي**: يضمن شراء المؤسسة لمؤسسة أخرى تعمل في الصناعة نفسها، محاولة لزيادة حجم المبيعات أو الأرباح أو الحصة السوقية من قبل المؤسسات الصغيرة التي تعمل بالصناعة التي يسيطر عليها منافسون قليلون[4].

2. استراتيجيات الاستقرار:

وتسمى كذلك الإستراتيجية الحيادية أو إستراتيجية النمو المحدد، إذ تناسب هذه الإستراتيجية مؤسسة ناجحة تعمل في بيئة مستقرة، فتحافظ المؤسسة على أداء أعمالها السابقة وبمستوى الأداء السابق نفسه.

وتتجه المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية إذا اعتقدت أن أداءها الحالي جيد، أو في حالة عدم ميل مديرها الاستراتيجي نحو تبني مستوى عال من الخطر، وعدم إدراك الإدارة للتغيرات الحاصلة للبيئة وتفضيل المديرين العاملين للعمل بدلا من التفكير والتأمل لأن الإستراتيجية المستقرة لا تلزمهم في تقييم بدائل أخرى، وترتكز

[1]- ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص265.

[2]- محمود جاسم الصميدعي، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2007، ص112.

[3]- مصطفى حسين هلالي وآخرون، **"التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة" التنظيم والادارة- الارتقاء بالكفاءات القيادية-**، دار الساحب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009، ص100.

[4]- محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص113.

توجهاتهم نحو الإستراتيجية الحالية. وعليه فان إستراتيجية الاستقرار لا تعني عدم فعل شيء، وإنما الاستقرار بالأعمال الحالية ومحاولة تطويرها بهدف تقوية وتحسين ما لديها من مزايا تنافسية[1].

وتتخذ استراتيجيات الاستقرار أنواعا نوردها فيما يلي[2]:

أ. **استراتيجية عدم التغير**: تعني استمرار مؤسسة الأعمال على نفس المسار دون أي تغيير يذكر؛

ب. **استراتيجية الربح**: تنطلق من فكرة التضحية بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية، وتؤدي الى النجاح في الأجل القريب مصحوبة بركود في الأجل البعيد؛

ت. **استراتيجية التوقف أو التريث**: وهي تنطوي على خفض أهداف المؤسسة الى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها؛

ث. **استراتيجية الحركة مع الحيطة والحذر**: وهي تتبع في حالة شعور الادارة بعدم القدرة على الاستمرار في استراتيجية النمو بسبب عوامل بيئية خارجية؛

ج. **استراتيجية الحصاد**: يدخل في اطارها تقليل بعض الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة أخرى لم يعد بالامكان تطويرها؛

ح. **استراتيجية النمو التدريجي**: وهي أن تقوم مؤسسة الأعمال باختيار أنشطة بعناية لتكون عمليات النمو ممكنة فيها، في حين أن باقي الأنشطة تكون في وضع الاستقرار.

3. استراتيجيات الانكماش:

تعد استراتيجية الانكماش غير شائعة لأنها تقترن بالفشل، ومع ذلك فهي بديل من البدائل الاستراتيجية المتاحة، فالمؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجيات تقلل من حجم تعاملاتها وأعمالها بطريقة معينة.

وتركز الإدارة في هذا النوع من الاستراتيجيات على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي، وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي. وتهدف المرحلة الأولى من استراتيجية الانكماش الى خفض الحجم والكلف، وتمثل المرحلة الثانية دعم الاستقرار (البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المؤسسة بوضعها الجديد. واستراتيجية الانكماش مرحلة حرجة في حياة المؤسسة، فاما أن تنجح في العودة الى نقطة انطلاق جديدة بعد استيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الاستراتيجيات السابقة أو تفشل أكثر وتخرج من دائرة التنافس[3].

---

[1]- نعمة عباس الخفاجي، **الادارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)**، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص214.

[2]- بن سالم عامر، "صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية"، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، جامعة الشلف، 9و10 نوفمبر 2010، ص 10.

[3]- أمينة قندوز، **دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة (دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدية)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المدية، 2010، ص25.

ومن استراتيجيات الانكماش نجد[1]:

أ. **استراتيجية التحول**: وهي الاستراتيجية التي تتبعها المؤسسة عندما تكون المشكلات منتشرة فيها ولكنها ليست خطيرة بعد، وهي تنطوي على مرحلتين:

الأولى: الانكماش الذي يهدف الى تخفيض حجم التكاليف؛

والثانية: مرحلة دعم الاستقرار والتي تنطوي على وضع برنامج لتثبيت وضع المؤسسة.

ب. **استراتيجية التجريد**: من المناسب اتباع هذه الاستراتيجية اذا أمكن ارجاع مشكلات المؤسسة الى تدني أداء احدى الوحدات الاستراتيجية، أو في حالة عدم انسجام أحد القطاعات مع باقي قطاعات المؤسسة، في هذه الحالة تقوم المؤسسة ببيع أو تصفية هذه الوحدات الاستراتيجية.

ت. **استراتيجية المؤسسة الأسيرة**: وتستخدم عندما تبيع المؤسسة منتوجاتها لعدد قليل جدا من الزبائن وعادة ما يكون ذلك في شكل عقود طويلة الأجل بين كلا الطرفين، وتهدف الادارة عادة من استخدام هذه الاستراتيجية الى تخفيض تكاليف الانتاج أو التوزيع...الخ.

ث. **استراتيجية الالتفاف**: وهنا تقوم المؤسسة بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، اذ تعيد تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الانتاج ككل، مثل احتفاظ المؤسسة بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها.

ج. **استراتيجية التصفية**: تمثل هذه الاستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي استراتيجيات الانكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الافلاس في النهاية.

4. الاستراتيجيات المركبة:

وتعرف كذلك بالاستراتيجيات التشكيلية، حيث تقوم المؤسسة في بعض الأحيان بتطبيق مجموعة متنوعة من الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية التابعة لها أو على مستوى الاستراتيجيات الوظيفية.

هذا النوع من الاستراتيجيات شائع التطبيق في المؤسسات الكبرى متعددة الأعمال أو عابرة الحدود، والمؤسسات الصناعية الكبرى التي تعمل في أسواق مختلفة من العالم. وعادة تقوم هذه المؤسسات بتطبيق استراتيجيات مختلفة في نفس الوقت، أو بتطبيق استراتيجية مختلفة في السوق[2].

ثالثا: البدائل الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تحدد استراتيجيات مستوى الأعمال الكيفية التي تتنافس بها المؤسسة في مجال أعمال صناعة معينة، وعندما يكون للمؤسسة أكثر من مجال أعمال أو صناعة مختلفة تتنافس فيها، فان التحليل الاستراتيجي لابد أن ينطلق

[1]- بن سالم عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص 14، 15.

[2]- بشير العلاق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص57.

من مستوى الأعمال أو الصناعة[1]. وتهدف استراتيجيات مستوى الأعمال الى بناء الميزة التنافسية لوحدة الأعمال، اذ تسعى المؤسسة من خلال تلك الاستراتيجيات لاستثمار سلاسل القيمة ونقاط القوة الأخرى فيها لبناء ميزتها التنافسية[2].

ومن أهم البدائل الاستراتيجية المتاحة على مستوى وحدات الأعمال نجد ما يلي:

1. استراتيجية قيادة التكلفة:

تتمكن المؤسسة بموجب هذه الاستراتيجية من جعل كلفة انتاج منتجاتها أدنى من معدل الصناعة، ولذلك تستطيع تحقيق عوائد أعلى من معدل الصناعة بغض النظر عن شدة المنافسة. ولا تعني تلك الاستراتيجية أن يكون المنتج واطئ النوعية ورديء، بل يجب المحافظة على مستوى نوعية مقبول مع الاحتفاظ بكلفة انتاج متدنية[3]. وتعني هذه الاستراتيجية أيضا، على أنها مجموعة متكاملة من الاجراءات التي تهدف الى تقديم خدمات أو منتجات بكلفة أقل قياسا الى كلف المنافسين وبالجودة ذاتها أو جودة أفضل. ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال وسائل عديدة مثل زيادة حجم العمليات للاستفادة من اقتصاديات الحجم ومزايا منحنى الخبرة، من خلال السيطرة على النفقات الصناعية غير المباشرة وتركيز الجهود التسويقية على المشترين الكبار أو تحقيق مزايا اقتصادية من انخفاض كلف الموارد[4].

وأن التمتع بكلفة منخفضة يعطي وحدة الأعمال الاستراتيجية قوة دفاعية ضد المنافسين. واضافة لذلك، فان المؤسسات عندما تستعمل استراتيجية قيادة التكلفة يجب أن لا تهمل مصادر التمايز، مثل التصاميم الابداعية وجودة المنتج وخدمات ما بعد البيع... وغيرها[5].

2. استراتيجية التمييز:

تبنى هذه الاستراتيجية على فكرة رئيسية وهي التميز بطريقة فريدة تجد التقدير من العملاء، وعلى خلاف استراتيجية "قيادة التكلفة"، فانه من الممكن أن يكون هناك أكثر من استراتيجية تميز واحدة في السوق اعتمادا على عدد الخصائص ذات الصلة. وتحقيق التميز يمكن أن يتخذ أشكالا عديدة وأساليب مختلفة مثل: التميز في خصائص ومزايا المنتج، التميز في طريقة تسويق المنتج، التميز في توزيع أو نظام توصيل المنتج للعميل، بالاضافة الى التميز في جوانب أخرى تعتمد في الأساس على طبيعة السوق.

---

[1] - W. Rue & G. Holland, **Strategic Management concepts and experiences**, Mc Graw-Hill company, Singapore, 1984, p59.

[2]- محمود علي محمد الروسان، **أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العامين في بعض شركات الأدوية الأردنية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997، ص12.

[3]- نفس المرجع السابق، ص13.

[4] - Thomas. H, **Strategic Management Research**, Mc Gee edition, London, 1986, p224.

[5]- أحمد هاشم سليمان، **التحليل البيئي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004، ص107.

وكما هو واضح فان استراتيجية التميز الناجحة ستكون ذات تكلفة عالية على المؤسسة، مع الأخذ في الاعتبار أن التميز يتطلب تحقيق تقارب في تكلفة المنتج مقارنة بالمنافسين[1].

3. استراتيجية التركيز:

تعني استراتيجية التركيز تقديم سلعة أو خدمة تشبع حاجات قطاع معين من المستهلكين أو تخدم منطقة جغرافية محددة. فقد ترى المؤسسة أن هناك قطاعا من السوق لم يتم خدمته بالطريقة الصحيحة، أو لم يتم خدمته بطريقة كافية، وأن لديها من الامكانيات _أي نقاط القوة_ ما يساعدها على خدمة هذا القطاع بطريقة أفضل من المؤسسات المنافسة.

وتأتي أهمية هذا النوع من الاستراتيجيات باتاحتها الفرصة للمؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية للتركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في انجازه.

ولاستراتيجية التركيز بعدان هما[2]:

- البعد الأول: التركيز على التكلفة أي تخفيض التكلفة الى أدنى حد ممكن، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياسا الى المنافسين. وقد تركز المؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس الى المنافسين.
- البعد الثاني: التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة.

4. الاستراتيجيات التعاونية:

تستخدم الاستراتيجيات التعاونية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بالتعاون مع مؤسسات أخرى، وهناك نوعين من الاستراتيجيات التعاونية هما[3]: إستراتيجية التواطؤ أو التآمر، وإستراتيجية التحالفات.

أ. **إستراتيجية التواطؤ أو التآمر**: تتلخص هذه الإستراتيجية في التعاون الفعال لبعض المؤسسات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات (الإنتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح، وفقا لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب. وقد يكون التعاون صريح أو سري. ويعتبر التواطؤ الصريح غير قانوني في معظم الدول؛

ب. **التحالفات الإستراتيجية**: هو تحالف بين اثنين أو أكثر من المؤسسات أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف إستراتيجية، ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة. لقد أصبحت التحالفات حقيقة واقعة في دنيا

---

[1]- محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (اطار جديد لمفهوم قديم)، **الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)**، الامارات العربية المتحدة، 15-16 أكتوبر 2002، ص6.

[2]- خالد خالفي، **البيئة التسويقية (حالة المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات ENAUC)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005، ص ص 119، 120.

[3]_ سليمان بلعور، **أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص14.

الأعمال الحديثة، والتحالفات ممكن أن تكون لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة، أو تمتد لأجل طويل وقد تنتهي بالاندماج بين مؤسستين.

رابعا: البدائل الإستراتيجية على مستوى الوحدات الوظيفية

بعد انتهاء المؤسسة من صياغة الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة والاستراتيجيات على مستوى النشاطات أو وحدات الأعمال، يكون من الضروري أن تحدد الاختيارات الإستراتيجية على مستوى وظائف: التسويق والبيع، الإنتاج، الموارد البشرية والتمويل والبحوث والتطوير... وغيرها من المجالات الوظيفية في المؤسسة.

وتعد استراتيجيات الوظائف بمثابة الأدوات الوظيفية التخصصية أو المهنية، التي من خلالها يتم تنفيذ الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وكذلك الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال أو النشاطات (استراتيجيات وظيفية، إستراتيجية الأعمال، استراتيجيات المؤسسة). ونقصد باستراتيجيات الوظائف تلك البدائل الإستراتيجية التي تم اختيارها لكل وظيفة أو مجال من مجالات التخصص داخل المؤسسة، والتي من خلالها يتم تقويم وتعظيم الإمكانيات والموارد وتحسين السلوك والأداء داخل كل وظيفة، لتساهم جميعها في تنمية نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف لدى المؤسسة وتدعيم ما لديها من قدرة وميزة تنافسية[1].

المطلب الثالث: آلية تقييم واختيار البدائل الاستراتيجية

بعدما رأينا مختلف البدائل الاستراتيجية على مختلف مستويات المؤسسة، سنرى الآن الخطوة الثانية والمتمثلة في عملية اختيار البديل أو البدائل الاستراتيجية. وأول ما نبدأ به هو توضيح معنى الخيار الاستراتيجي ومختلف العوامل الواجب مراعاتها في اختيار ذلك البديل الاستراتيجي، بالاضافة الى تقييم الاختيار الاستراتيجي.

أولا: مفهوم الاختيار الاستراتيجي

يمكن تعريف الخيار الاستراتيجي بأنه "قرار اختيار الاستراتيجية التي تحقق أفضل توافق لأهداف المؤسسة من بين عدد من البدائل، قد تكون على المستوى العام أو مستوى الأعمال أو الوظائف"[2].

كما يشير الاختيار الاستراتيجي إلى "العملية التي تتمكن الإدارة العليا من خلالها من تحديد الخيار الاستراتيجي من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية، ويمثل أفضل طريق للوصول إلى أهداف المؤسسة" (R. Jauch & W. F. Glueck, 1989)[3].

واستنادا الى ما سبق، فان عملية الاختيار الاستراتيجي ليست بالسهولة المتوقعة بل تتطلب نوعا من التفكير والتحليل الاستراتيجي، وتستلزم كذلك عددا من الأدوات التي تستخدم في تقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة من أجل تضييق عدد تلك البدائل. وبالنتيجة تتوفر الفرصة أمام المديرين الاستراتيجيين باتخاذ الاختيار الاستراتيجي للبديل المناسب.

---

[1]- مصطفى محمود أبو بكر، **المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص427.

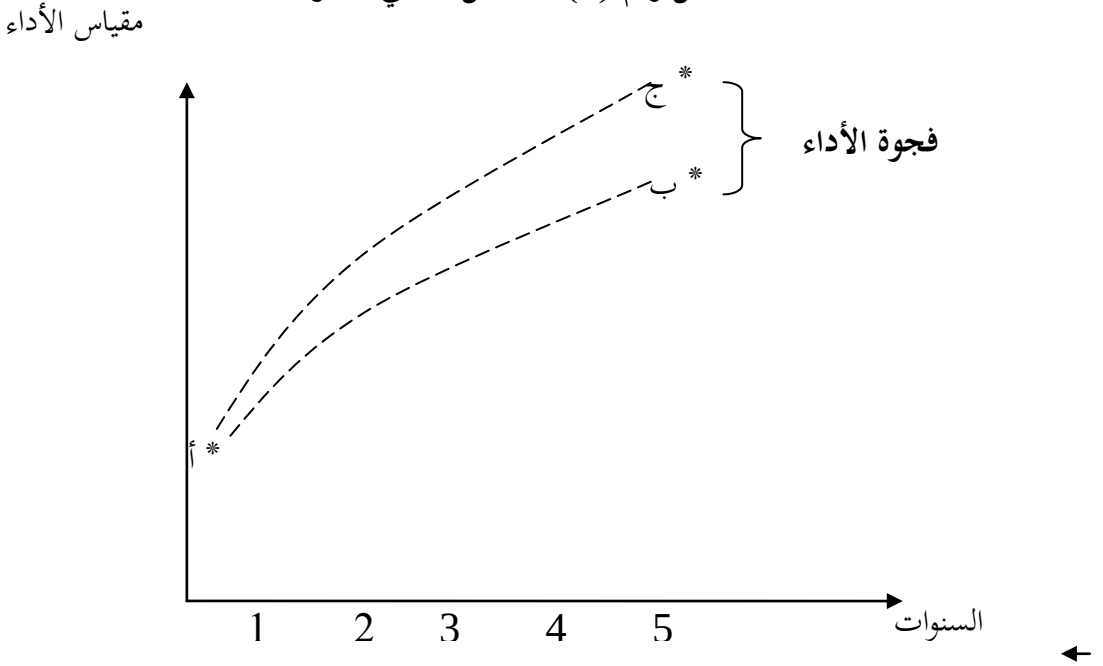
[2]- خالد خالفي، مرجع سبق ذكره، ص110.

[3]- كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص201.

ومن الجدير بالذكر أنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة، ولكن هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمؤسسة معينة أو أكثر في ظروف معينة، في وقت محدد وفي حدود موارد معينة. وأن أية تغيرات تطرأ في ظروف البيئة المحيطة قد تقود المؤسسة إلى اجراء تعديل أو تغيير في استراتيجياتها الحالية، وهذا التغيير يرتبط بحجم الفجوة الحاصلة في أداء المؤسسة. وفجوة الأداء الفعلي للمؤسسة أو وحدة الأعمال هي الفرق بين الأداء المتوقع طبقا للأهداف المخططة.

وتسعى المؤسسة من خلال اختيارها للبديل الاستراتيجي إلى سد الفجوة بين الأداء الحالي (الفعلي) والمتوقع، لذا فان المؤسسة تفضل البديل الذي يعمل على تقليص هذه الفجوة كما هو موضح في الشكل رقم (3):

الشكل رقم (3): التمثيل البياني لفجوة الأداء



أ ب: يمثل منحنى الأداء الفعلي في ظل الإستراتيجية الحالية.

أ ج: يمثل منحنى الأداء المتوقع في ظل الظروف البيئية المتوقعة.

ب: يمثل الهدف الفعلي.

ج: يمثل الهدف المخطط.

ب ج: تمثل فجوة الأداء.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005، ص174.

فإذا كانت الفجوة صغيرة أو غير مهمة جدا، فان الاستقرار يكون هو الاختيار الاستراتيجي الأكثر احتمالا. وقد يتم إجراء بعض التغييرات الثانوية بشكل جزئي.

أما إذا كانت الفجوة كبيرة وواسعة نتيجة لأعمالها السابقة أو للأداء الضعيف المتوقع، فالانكماش هو الإستراتيجية الأكثر احتمالا. وإذا كانت الفجوة صغيرة نتيجة للفرص البيئية المتوقعة، فاستراتيجيات النمو والتوسع هما الأكثر احتمالا[1].

وتأسيسا على ما سبق ذكره، ينبغي على المدراء الاستراتيجيين الاهتمام بتحليل الفجوة وأخذها في الحسبان وذلك سعيا لتحديدها.كذلك لابد من وجود دافع قوي لدى المؤسسة للقضاء على فجوة الأداء، وخصوصا عندما تتوفر أمام المؤسسة الفرص البيئية والإمكانات الداخلية الكفيلة بسدها أو تضييقها.

ثانيا: المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الاستراتيجي

يجب على الإدارة العليا بعد تحليل وتقويم البدائل الإستراتيجية أن تختار إحدى هذه الاستراتيجيات للتنفيذ، ومن المحتمل في هذه المرحلة أن تبرز عدة استراتيجيات مناسبة، وبالتالي كيف يتخذ القرار باختيار الإستراتيجية الأفضل؟

ليس من السهل غالبا الاختيار من بين مجموعات من البدائل، سوف يوجد بالطبع المؤيدون والمعارضون لكل بديل. ربما يكون أهم معيار يستخدم هنا هو مقدرة كل بديل على تحقيق الأهداف المتفق عليها باستخدام أقل قدر ممكن من الموارد وبأقل قدر ممكن من النتائج السلبية الجانبية، لذلك من الضروري وضع خطط تنفيذ مبدئية لمواجهة الصعاب التي قد تواجهها الإدارة.

وحتى يتم الاختيار المناسب يجب مراعاة عدة معايير من بينها[2]:

1. **استراتيجيات الماضي**: لابد أن تستند الاستراتيجيات القائمة على خلفية من الاستراتيجيات الماضية أو الحالية، فمن المستحيل البدء من فراغ.
2. **القدرة على المخاطرة**: قد يتطلب الأمر عند وضع استراتيجيات جديدة تقبل درجة معينة من المخاطرة، حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة المستقبل في ظل بيئة ديناميكية للغاية.
3. **التوقيت الملائم للاستراتيجية**: هي أن اختيار التوقيت المناسب لتنفيذ الاستراتيجية يتوقف على عدة عناصر، ولكن أهم شيء هو محاولة مراعاة ما يلي:

- اذا كان هناك استعجال في تنفيذ الاستراتيجية قلت الفرصة أمام المؤسسة للبحث عن خيارات وبدائل أفضل للاستراتيجية؛
- اذا كانت الاستراتيجية لها علاقة بالمنافسة، وهناك قيود من المنافسين، قلت فرصة المؤسسة في البحث عن بدائل أفضل؛

[1] – مؤيد سعيد السالم، مرجع سبق ذكره، ص174.

[2] – نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص ص227، 230.

- اذا كان توقيت توافر الأموال اللازمة لتطبيق الاستراتيجية محدد، قلل ذلك من فرصة المؤسسة في المناورة ومن المرونة في تطبيق هذه الاستراتيجية؛
- اذا كان الوقت غير مناسب لكي يتقبل السوق الأفكار والمنتجات الجديدة، فسوف يترتب على ذلك فشل الاستراتيجيات.

4. **الموارد المتاحة:** كلما توافرت الموارد المناسبة كلما تمكنت المؤسسة من تطبيق الاستراتيجية _ أو توليفة الاستراتيجيات_ الملائمة لها. وتشير الموارد الى كل من التمويل، التسهيلات المادية، والموارد البشرية والامكانيات التسويقية.
5. **الصراع التنظيمي:** يتوقف مدى تقبل العاملين للاستراتيجيات الجديدة على صراع القوى والنفوذ القائم داخل الهيكل التنظيمي. ولذا، يجب أن يقوم فريق التخطيط الاستراتيجي بدراسة تأثير الاستراتيجية _أو التوليفة المثلى للاستراتيجيات_ على الجوانب التالية:
   - مراكز المسئولية؛
   - قرارات الاشراف على وحدات العمل؛
   - قرارات تخصيص وتوزيع الميزانية والموارد؛
   - تغير قوة نفوذ بعض مسؤولي الادارات المختلفة.

   هذا، بالاضافة الى معيار مهم جدا ألا وهو[1]:
6. **الحصة السوقية:** وتسمى أيضا بمركز المؤسسة في الصناعة، فغالبا ما تختار المؤسسات ذات المركز القوي في السوق استراتيجيات تختلف عن تلك التي تختارها المؤسسات ذات المركز الضعيف بالسوق، وعلى ذلك فان مركز المؤسسة في الصناعة يعد معيارا من بين المعايير الحاكمة في الاختيار الاستراتيجي للمؤسسة.

ثالثا: تقييم الاختيار الاستراتيجي

إن عملية التقييم على مستوى المؤسسة ككل هو نشاط يهتم أساسا بعملية الحصول على الموارد وتخصيصها على مستوى المؤسسة ككل، وإذا لم تكن المؤسسة هي التي تقوم بإنتاج منتج واحد وتتعامل في سوق واحد، فان هذا معناه أن التقييم يتضمن فيما يتضمن عملية وضع استراتيجيات مختلفة لوحدات الأعمال الإستراتيجية التي تمتلكها المؤسسة.

أما عمليات التقييم على مستوى أنشطة الأعمال فهو يرتبط بمستوى الإدارة الوسطى، ولذلك فان مثل هذا التقييم يهتم أساسا بتحسين الأداء الحالي لبعض المنتجات أو الخدمات والتي توجد في قطاع سوقي محدد والاستراتيجيات الخاصة هذه هي الاستراتيجيات التي يتم تنميتها لغرض تدعيم استراتيجيات المؤسسة ككل،

[1]– جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبه، مرجع سبق ذكره، ص328.

وذلك من خلال التركيز على تحسين الأداء في مجال معين من أنشطة الأعمال أو على منتج محدد أو حتى سوق محددة، ولابد للإدارة العليا من الموافقة على هذه الاستراتيجيات فيما يتعلق بتخصيص الموارد لها والتأكد من أن هذا التخصص سوف يحقق المصلحة العامة للمؤسسة ككل ويدعم إستراتيجيتها[1].

فالاستراتيجيات على مستوى أنشطة الأعمال يتم استقائها من الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة ككل، فمثل هذه الإستراتيجية لابد أن تقسم بالتجانس مع توجيهات المؤسسة طويلة الأجل ومع الموارد المتاحة لها في الأجل الطويل، وعلى كل نشاط من أنشطتها أن يحقق هذا الدور.

المطلب الرابع: الأدوات المساعدة على اختيار وتقييم البدائل الاستراتيجية

تحتاج عملية الاختيار الاستراتيجي إلى قيام المؤسسة بتحليل أداء أعمالها الحالية والمستقبلية سواء على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية أو على مستوى خطوط الإنتاج، وتقويم البدائل الإستراتيجية المتاحة التي تتطلب الاستعانة بعدد من الأدوات التحليلية والتي يطلق عليها غالبا نماذج تحليل محفظة الأعمال لتساعدها في تقويم مستوى الأداء واعتماد الاختيار الاستراتيجي المناسب.

أولا: التجزئة الاستراتيجية

تعد التجزئة الاستراتيجية مرحلة أساسية للتحليل الاستراتيجي، فالنجاح الاستراتيجي مرهون بشكل واسع بقدرة المؤسسة على تجزئة أنشطتها المستقبلية. وتتصف التجزئة بكونها تتطور خلال الزمن بدلالة عادات الاستهلاك وكذا الإبداعات التكنولوجية. ويبقى للمؤسسة مهمة تقويم واختيار –بصفة سريعة– الأجزاء التي تنطوي على مردودية عالية مستقبلا[2].

وتقع التجزئة الاستراتيجية ضمن عملية مسبقة، فهي تأخذ بعين الاعتبار قدرات الأفراد، خاصية الإبداع، وكل الآفاق المساهمة في نمو المؤسسة وازدهارها. ويقصد بالجزء الاستراتيجي جملة السلع أو الخدمات الموجهة إلى زبائن من نوع خاص، حيث توجد المنافسة والتي من أجلهم يمكن بناء استراتيجية.

1. تعريف التجزئة الاستراتيجية:

يقصد بالتجزئة الاستراتيجية "عملية تقسيم أنشطة المؤسسة الى ميادين نشاط متجانسة، بحيث يمكن صياغة استراتيجية لكل ميدان نشاط مع تخصيص الموارد المالية، التكنولوجية والبشرية اللازمة لذلك"[3].

وتتغير التجزئة الاستراتيجية مع مرور الزمن، وذلك بتغير: عادات الشراء (الاستهلاك)، الابداع التكنولوجي، وبالتالي فان المؤسسة التي تحسن التصرف مع مثل هذه التغيرات يكون لها القدرة على اختيار ميادين

[1]- أمينة قندوز، مرجع سبق ذكره، ص32.

[2]_ عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص34.

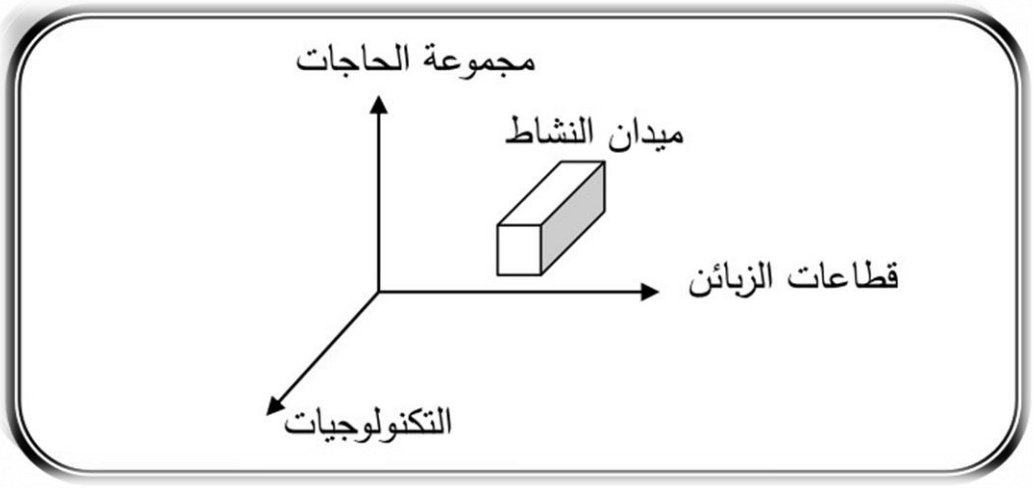
[3]- Bernard ramantsoa, **«Stratégie» encyclopédie de gestion**, tome 3, 2ème édition, ed. Économica, France, 1992, p55.

النشاط الاستراتيجية الأكثر ملائمة للتعامل معها"[1].

2. ميدان النشاط الاستراتيجي DAS[2]*:

يمكن تعريف ميدان النشاط الاستراتيجي بأنه "مجموعة منسجمة من السلع أو الخدمات موجهة الى أسواق محددة له منافسين معينين، مع امكانية صياغة استراتيجية خاصة بكل ميدان"، ولا توجد خصائص حاسمة للقيام بتكوين ميدان النشاط الاستراتيجي، فكل نشاطين يشتركان في نفس المنافسين، المستهلكين، طرق الانتاج والتوزيع بشكل يعرض أحدهما الى التأثير في الآخر فهما من نفس الميدان، وبهذا فان ميدان النشاط الاستراتيجي يعبر عن مجموعة من الأزواج "منتج- سوق" يظهر تشابهات في عدد من الجوانب "تكنولوجيا، انتاج، توزيع...الخ" ويمثل جبهة منفصلة يمكن للمؤسسة أن تواجه فيها منافسيها.

الشكل رقم (4): الأبعاد الثلاثة لميدان النشاط الاستراتيجي



المصدر: نادية العارف، **الادارة الاستراتيجية (ادارة الألفية الثالثة)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001، ص93.

3. معايير التجزئة الاستراتيجية:

يقصد بمعايير التجزئة الاستراتيجية مختلف المقاييس التي يتم بواسطتها تحديد ميادين النشاط الاستراتيجية، ويمكن تلخيص هذه المعايير فيما يلي[3]:

- طبيعة الزبائن (خواص، جماعات، مؤسسات، ادارة...)؛
- نوعية التكنولوجيا المستخدمة (وسائل الانتاج، براءات الاختراع)؛

---

[1]- Jean Jaques Lambin, Ruben Chumpitaz, «**Le Marketing Stratégique et opérationnel**», 5ème édition, Ed. Dunod, paris, 2003, p39.

[*] - **D**omaine d'**A**ctivité **S**tratégique: مجموعة من المنتجات التي تستعمل تكنولوجيا واحدة، استراتيجية واحدة، موارد متجانسة واحدة.

[3]- Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz**, Op. Cit**, p17.

- نوع الحاجات والرغبات التي يتم تلبيتها؛
- الخدمات المقدمة؛
- الكفاءات أو مفاتيح النجاح المحورية؛
- المنطقة الجغرافية (محلية، دولية) وبدرجة أقل: المعرفة التسويقية، منافذ التوزيع، درجة احلالية المنتج.

4. اجراءات التجزئة الاستراتيجية:

هناك مجموعة من الاجراءات الواجب اتباعها والتي تسمح في النهاية بالوصول الى تجزئة ملائمة وعملية، يمكن توضيحها فيما يلي[1]:

المرحلة الأولى: يتم فيها تصنيف أنشطة المؤسسة وفقا لعدة مقاييس مثل: مجموعة الزبائن، وظائف المنتج، الحاجات التي يلبيها المنتج، منافذ التوزيع، التكنولوجيا المستعملة.

المرحلة الثانية: يتم خلال هذه المرحلة تحديد مفاتيح النجاح المحورية لكل مقياس من المقاييس المحددة في المرحلة الأولى، فمثلا اذا أخذنا مقياس نوعية الزبائن فان مفاتيح النجاح المحورية لهذا المقياس تتمثل في: العلاقة الطيبة مع الوسطاء، المراقبة الجيدة لمنافذ التوزيع، أما اذا أخذنا مقياس التكنولوجيا فيمكن تحديد مفاتيح النجاح المحورية لهذا المقياس فيما يلي: الحصول على براءات الاختراع؛ التحكم في التكاليف؛ سهولة الوصول الى المواد الأولية.

المرحلة الثالثة: يتم خلال هذه المرحلة تجميع الأنشطة في ميادين نشاط متجانسة وهذا حسب انتمائها الى مفاتيح النجاح المحورية.

ومن أجل التأكد من فعالية التجزئة يمكن الاسترشاد بالأسئلة التالية:

- هل هناك تجانس فيما يخص نوعية الزبائن؟
- هل تم تحديد المنافسين جيدا؟
- هل تم تحديد التكنولوجيا جيدا؟
- هل مفاتيح النجاح المحورية متماثلة في كل ميدان نشاط استراتيجي؟

ثانيا: دورة حياة المنتج

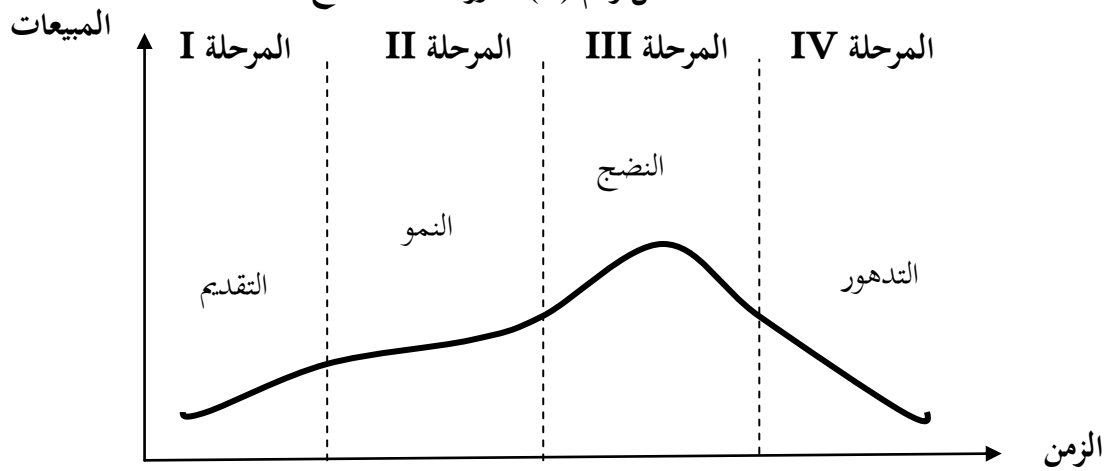
إن فهم الدورة الحياتية للمنتج يعتبر أساسا لتحقيق النجاح المطلوب في السوق، فنجاح أية مؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على التعرف على كل مرحلة من هذه المراحل وتصميم الإستراتيجية السوقية المناسبة لها.

[1]- Jean Jacques Lambin, Ruben Chumpitaz**, Op. Cit**, p p18, 19.

فمفهوم دورة حياة المنتج هو محاولة ملاحظة المراحل المتميزة في مبيعات المنتج عن طريق متابعة سجل مبيعات المنتج عند تقديمه للسوق حتى سحبه منه نهائيا، كما يعرفها البعض على أنها التمثيل البياني التاريخي لأثر المنتج على ربحية المؤسسة خلال فترة بيعه[1].

ومنه يمكننا تمثيل دورة حياة المنتج بمنحنى يمكن تقسيمه إلى أربعة مراحل رئيسية وهي: مرحلة التقديم، مرحلة النمو، مرحلة النضج ومرحلة الانحدار أو التدهور كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): دورة حياة المنتج



Source : Ahmed Hamadouche**, Méthodes et outils d'analyse stratégique,** édition chihab, Alger, 1997, p 71.

وتجدر الإشارة إلى أن مدة الدورة لكل منتج تختلف اختلافا كبيرا من منتج لآخر، وبصفة عامة فإن طول دورة حياة المنتج يتوقف على عدة عوامل أهمها[2]:

- معدل التطور التكنولوجي؛
- سهولة الدخول إلى الأسواق بواسطة المؤسسات؛
- درجة توافر بعض المنتجات البديلة؛
- درجة قبول السوق للمنتج الجديد.

ويمكن توضيح هذه المراحل فيما يلي:

1. مرحلة الانطلاق أو التقديم:

وهي مرحلة إدخال المنتج للسوق لأول مرة، وهي التي تفيد النتائج التجارية المستقبلية وتتميز بنمو بطيء للمبيعات بسبب عدم معرفة جميع المستهلكين بمزايا هذا المنتج وأماكن توافره وغيرها من المعلومات، تكلفة الوحدة

[1]- نايت سليماني ليندة، **دور بحوث التسويق في تطوير منتوج جديد (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص64.

[2]- إسماعيل محمد السيد، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص183.

باهضة نظرا لمصاريف البحث والتطوير والإشهار، ميول سعر المنتج للارتفاع بسبب ارتفاع تكلفة الإنتاج والتسويق لكل وحدة مباعة منها نظرا لقلة عدد الوحدات المنتجة منها، وبالتالي عدم تحقيق المستوى المطلوب من الأرباح، والمنافسة تكاد تكون منعدمة. وقد واجهت معظم المنتجات الناجحة اليوم هذه الصعوبة في فترات مختلفة ومثال ذلك الهاتف المحمول حيث يرجع السبب في ذلك الى عدم دراية المستهلك وثقته بالجديد[1].

مهمة المؤسسة الأساسية في هذه المرحلة هي إيجاد سوق عن طريق جذب عدد كاف من المستهلكين، وذلك عن طريق التركيز على نشاط الترويج. حيث أن الفشل في تحقيق ذلك يعني إلغاء أية مبررات لاستمرار المؤسسة في الإنفاق على مختلف برامج التطوير والأبحاث ثم الإنتاج لهذه السلعة.

2. مرحلة النمو:

في هذه المرحلة يتصف المنتج بالارتفاع السريع للمبيعات حيث يبدأ المستهلكون بشراء المنتج، والتدفقات النقدية والأرباح المالية العالية وزيادة حدة المنافسة، وتطور الحصة السوقية، والبحث عن قطاعات سوقية جديدة[2].

وفي هذه المرحلة تبدأ المؤسسة بـ[3]:

- إدخال تحسينات على المنتج أو إضافة خصائص جديدة له؛
- البحث عن قطاعات جديدة من السوق لنمو حجم السوق الكلي؛
- البحث عن منافذ جديدة للتوزيع لتغطية أكبر حجم من السوق، كما تشهد إقبال الموزعين للتعامل معها؛
- إتباع سياسة تخفيض الأسعار وذلك على مراحل بهدف اجتذاب قطاعات من سوق السلعة، مع الأخذ بعين الاعتبار القوة الشرائية لكل قطاع وبالتالي السيطرة على حجم كبير من سوق السلع؛
- تتحول المؤسسة هنا من الترويج التعريفي إلى الترويج التنافسي لجذب المستهلك وإقناعه بمزايا المنتج.

3. مرحلة النضج:

وهي مرحلة استمرار ارتفاع مبيعات المنتج ولكن بمعدلات متناقصة في البداية، وفي نهاية هذه المرحلة تبدأ المبيعات بالانخفاض نتيجة لتحول بعض المستهلكين إلى السلع الأخرى والسلع الإحلالية، زيادة حدة المنافسة نتيجة وجود فائض من العرض في السلعة الناجم عن انخفاض المبيعات، كما تنخفض الأرباح لدى كل من الموزع والتاجر[4].

لهذا السبب تضطر المؤسسة لتخفيض الأسعار، في حين يحصل انكماش الطلب على سلعها مما يعني غياب الأرباح تدريجيا، فتختفي بذلك المؤسسات الضعيفة تدريجيا. في هذه الحالة يتعين على المنتج استبدال

---

[1] _ نايت سليماني ليندة، مرجع سبق ذكره، ص64.

[2] – عطا الله فهد السرحان، **دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2005، ص42.

[3] _ سعيد الطيب، **أهمية التسويق بالمؤسسة الانتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة (دراسة ملبنة عريب –ولاية عين الدفلى–)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص51.

[4] _ نايت سليماني ليندة، مرجع سبق ذكره، ص67.

السوق، زيادة مصاريف الترويج والاهتمام بالبحث والتطوير لمحاولة إنعاش المنتج، إدخال تعديلات عليه لمواجهة المنافسة[1].

4. مرحلة الانحدار:

وهي مرحلة الانسحاب والسقوط للمنتج، إذ يجب المبادرة في استثمار منتج جديد نظرا للانخفاض السريع في المبيعات وتدهور الأرباح الذي قد يكون على مدى زمني طويل أو قصير نظرا لتطوير تكنولوجيا جديدة مثلا أو منتج جديد بحيث[2]:

- تبدأ بعض المؤسسات بترك ميدان إنتاج السلعة؛
- باقي المؤسسات تلجأ إلى تخفيض الأشكال المختلفة للمنتج والإبقاء على الأشكال التي لاتزال تلقى إقبالا وطلبا عليها؛
- بالرغم من كون أسعار البيع ضعيفة إلا أن المبيعات تتراجع تدريجيا، لذا يجب أن يكون متبوعا بتخفيض في الأنشطة الإشهارية من أجل تخفيض تكاليف الترويج؛
- التخلي عن بعض نقاط البيع ضعيفة المردودية والاهتمام بتصريف المخزون الباقي؛
- تراجع المنافسة لتوجهها الى استثمارات جديدة.

ونشير إلى أن المؤسسات تحاول تجنب الدخول في مرحلة الانحدار عن طريق التطوير والابتكار، حيث يتم من خلال ذلك تحديد دورة حياة المنتج[3].

وبالتالي، فإن أهمية طريقة دورة حياة المنتج تنطلق من فكرة أن منتجات المؤسسة ليست دائمة، ويجب تعويضها من طرف منتجات جديدة تسمح بضمان إشباع حاجات المستهلكين، لذا فإنها تعتبر أداة تشكيلة منتجات المؤسسة[4].

ثالثا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

قدمت مجموعة بوسطن الاستشارية BCG* نموذجا يفيد في تحليل كل الأنشطة مرة واحدة، أو في تحليل كل منها منفردا. ويعتمد هذا التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين: البعد الأول هو حصة السوق النسبية ويعبر عنه بالمحور الأفقي في المصفوفة، أما البعد الثاني فهو معدل نمو السوق ويعبر عنه بالمحور الرأسي[5].

- معدل نمو السوق: ويعبر عن نسبة نمو حصص المؤسسات مجتمعة في مجال استراتيجي ما.
- الحصة النسبية من السوق: وتعبر عن حصة المؤسسة في السوق بالمقارنة مع أكبر منافسيها.

---

[1] _ سعيد الطيب، مرجع سبق ذكره، ص52.

[2] _ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3] _ نايت سليماني ليندة، مرجع سبق ذكره، ص68.

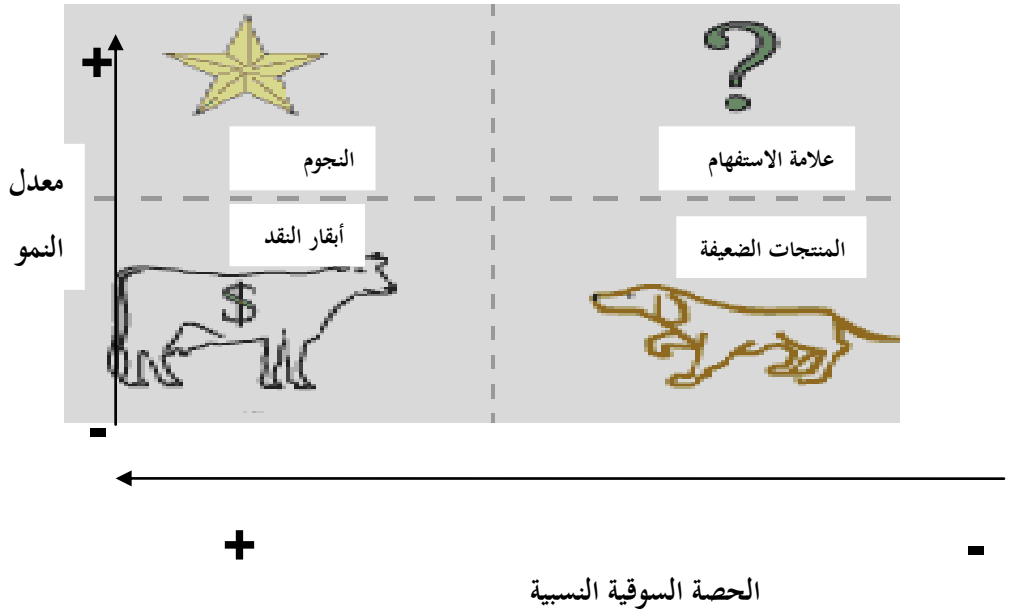
[4] – اسماعيل محمد السيد، مرجع سبق ذكره، ص192.

* - **B**oston **C**onsulting **G**roup: مكتب بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية متخصص في الأعمال الاستشارية الاستراتيجية.

[5] – سوما علي سليطين، مرجع سبق ذكره، ص54.

والشكل الموالي يوضح هذه المصفوفة:

الشكل رقم (6): مصفوفة حصة السوق / معدل النمو



المصدر: ردينه عثمان يوسف، **الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق**، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص186.

1. التوجهات الاستراتيجية لمصفوفة BCG:

وفقا لهذه المصفوفة، يتم توزيع مجالات النشاط الرئيسية إلى أربعة مجاميع وهي[1]:

أ. علامات السؤال (الاستفهام):

تمتاز بحصة سوق نسبية منخفضة ومعدل نمو سوقي عال، تحتاج إلى مصادر مالية كافية لدعم هذه الحصة وتطويرها من أجل إيصالها إلى مرحلة النجومية، حيث أن علامات السؤال تمثل تقديم المنتجات الجديدة إلى الأسواق ذات معدلات النمو المرتفعة، وتعد هذه المرحلة من المراحل الحرجة والهامة التي تتطلب من المسؤولين دراسة وتحليلا مستمرين من أجل إيصالها إلى مركز النجومية، وحذف المنتجات التي لا تستطيع الصمود في السوق والتي لم تستطع تلبية حاجات ورغبات المستهلكين ولم تتمكن من الوصول إلى مرحلة النجومية. كما تتميز هذه المرحلة بعدم معرفة المستهلك للمنتج مما يتطلب جهودا إعلانية تعريفية وإخبارية مكثفة، ويعد إنتاج كميات كبيرة وضخها إلى الأسواق مجازفة بالنسبة للمؤسسات، لذلك يكون الإنتاج محدودا ويتم تقديم كميات محدودة وفي نقاط مختارة لكي يتمكن المسؤولون من متابعة سير المنتج في السوق.

[1]- ردينه عثمان يوسف، **الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق**، دار زهران للنشر، عمان، 2000، ص ص 186، 187.

ب. **منطقة النجوم:**

وهي ذات حصة سوقية مرتفعة نسبيا ومعدل نمو سوقي مرتفع، لأن ما تحصل عليه المؤسسة من تدفقات نقدية لا يكفي لتحقيق معدلات نمو عالية تمكنها من مواجهة المنافس، لذلك فإنها تحتاج إلى استثمار أموال كثيرة من أجل المحافظة على مركزها التنافسي والوصول إلى مركز أبقار النقد – النقديات– ووفقا لمركز النجوم، فإن المؤسسة تركز على زيادة استثمار الأموال والأرباح وعدد الزبائن وارتفاع كميات المبيعات.

ت. **منطقة أبقار النقد:**

تكون الحصة السوقية مرتفعة والتدفقات النقدية تزيد عن احتياجاتها، وأن الأرباح الإضافية والفائض من النقد يستخدمان لتدعيم المركز التنافسي، كما تمتاز بمعدل نمو سوقي منخفض، الأرباح تكون كبيرة والمنافسة كذلك شديدة وتكون دورة حياة المنتج في مرحلة النضج. فعلى الإدارة أن تكون واعية لخطورة هذه المرحلة، حيث أن المنتجات التي لا تدعم بشكل جيد في هذه المرحلة سوف تبدأ بالتراجع، لذا يجب معالجة ذلك من خلال الأنشطة التسويقية اللازمة، لأنه في حالة عدم تدعيم هذه المنتجات فإنها سوف تنتقل إلى مرحلة خطرة وهي مرحلة المنتجات الضعيفة.

ث. **المنتجات الضعيفة:**

إن الحصة السوقية تكون منخفضة ومعدل النمو السوقي منخفض، قد تحتاج إلى كمية من الاستثمارات النقدية للمحافظة على هذه الحصة وعلى معدل النمو، حيث يعزف الزبائن عن شراء المنتج –تقابلها مرحلة الانحدار والتدهور حسب دورة حياة المنتج– وهذا لوجود منتجات منافسة أو خلل في السياسة السعرية أو لعدم مواكبة المنتج للتغيرات الحاصلة في حاجات ورغبات المستهلكين وتطور أذواقهم.

وبهذه الطريقة ستتمكن المؤسسة من النظر الى الوضعية التي يحتلها كل نشاط، وبالتالي التعرف على النشاطات المهمة بالنسبة لها فتعمل على تقويتها، وهذا باتخاذها لقرارات تتعلق بكيفية تخصيص الموارد بين مختلف هذه النشاطات.

إن مصفوفة الـ BCG يمكن تطبيقها في المؤسسات ذات المنتجات المتعددة من أجل اتخاذ القرارات الخاصة بالتوسع والاستقرار أو الانكماش، فالهدف الأساسي من تحليل المصفوفة هو العمل على إيجاد محفظة أنشطة متوازنة والتي يتم تحقيقها من خلال تبني الاستراتيجية التي تتلاءم والمرحلة التي يمر بها المنتج.

2. البدائل الاستراتيجية لمصفوفة «BCG»:

ان كل خانة من الخانات الأربعة التي تتكون منها مصفوفة (النمو/ حصة السوق) تعبر عن مركز استراتيجي للمنتج، وعليه فان لكل مركز استراتيجية مناسبة يجب على المؤسسة اتباعها، بشرط أن تتلائم مع رسالة المؤسسة، هذه الاستراتيجيات هي[1]:

[1]– محمود جاسم الصميدعي، **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص78.

أ. استراتيجية البناء:

هي احدى استراتيجيات النمو حيث تهدف الى تقرير الحصة السوقية للمنتج، وتصلح هذه الاستراتيجية للمنتجات الجديدة أي تقابل الخانة الأولى وكذلك للمنتجات التي وصلت الى مركز النجوم. ان اعتماد هذه الاستراتيجية يؤدي في الغالب الى الحاق الضرر في الربحية على المدى القصير، فعند تبني استراتيجية البناء يجب أن تكون الدراسة دقيقة حتى لا تكون النتيجة هي الفشل مما يعني تحمل المؤسسة لنفقات طائلة دون فائدة، وبشكل عام تهدف هذه الاستراتيجية الى تعظيم الحصة السوقية وتحسين المركز التنافسي وفتح الطريق أمام منافذ توزيعية جديدة.

ب. استراتيجية الاحتفاظ بالوضع القائم:

هي احدى استراتيجيات الاستقرار، فبموجب هذه الاستراتيجية الدفاعية، فانه يتم المحافظة على المركز التنافسي للمؤسسة، وتتبع هذه الاستراتيجية لصد هجمات المنافسين كما تستعمل للمحافظة على ولاء المستهلكين لمنتجات المؤسسة. ان هذه الاستراتيجية مناسبة لمنتجات الأبقار والتي تدر تدفقات نقدية كبيرة، وتجدر الاشارة هنا الى أنه لا يجب تخصيص استثمارات صغيرة للمحافظة على هيمنة الأبقار، لأن ذلك يؤدي الى تراجعها، كذلك لا يجبذ تخصيص استثمارات كبيرة جدا لأنها تتم على حساب المنتجات الأخرى التي ستحرم من الاستفادة من التدفقات النقدية الكبيرة للأبقار.

ت. استراتيجية الحصاد:

هي احدى استراتيجيات الاستقرار وتهدف الى تحقيق تدفقات نقدية في الأمد القصير مع اهمال ذلك في الأمد الطويل، وتتناسب هذه الاستراتيجية مع منتجات الأبقار ذات المستقبل غير الواعد وكذلك مع بعض منتجات الكلاب (المنتجات الضعيفة)، وتهدف هذه الاستراتيجية الى الخروج من السوق بعد حصاد ما يمكن حصاده، أما نجاحها فيرتبط باطالة فترة القشط التدريجي للسوق أطول فترة ممكنة.

ث. استراتيجية التصفية:

هي احدى استراتيجيات الانكماش، تلجأ اليها المؤسسات ذات المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة، حيث تقوم هذه المؤسسة بحذف منتج أو أكثر أو خط منتجات كامل من السوق، لعدم توفر الامكانات للاستمرار بمجموع المنتجات وتستخدم هذه الاستراتيجية خاصة لمنتجات الكلاب (المنتجات الضعيفة) ولبعض منتجات علامة السؤال، حيث يتم استغلالها لتحقيق النمو وذلك عن طريق استثمار الأموال في مجالات أخرى بعد الحذف، ويجب على المؤسسة بعد تبني هذه الاستراتيجية مباشرة أن تتبنى استراتيجية البناء والا سيؤدي ذلك الى تقليص مجال أعمالها.

3. تقويم نموذج مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG):

من الطبيعي أن نجد في جميع نماذج تحليل محفظة الأعمال جوانب قوة وكذلك نقاط ضعف يتميز بها كل نموذج[1]:

ان الميزة الرئيسية لمصفوفة (BCG) هي أنها تجذب الانتباه الى التدفق النقدي وخصائص الاستثمار وحاجات الوحدات المختلفة في المؤسسة.

أما الوجه السلبي لهذه المصفوفة فيتمثل في أنها تنطلق من وجهات نظر تبسيطية للواقع المعقد، وهذا لا يساهم في أحيان عديدة في اعطاء أغلب البدائل المتاحة أمام المؤسسة في عملية الخيار الاستراتيجي المناسب، لذلك يتطلب الأمر تحليل عناصر ومؤشرات ومتغيرات اضافية عديدة ولا يتم الاكتفاء بالوارد في أبعاد المصفوفة (نمو السوق، وحصة المنتج من السوق)، فلقد قدم المفكر (M. Porter) اعتراضه على مصفوفة (BCG) على أن الاستراتيجية الناجحة لا تعتمد على عاملين فقط هما معدل نمو السوق والحصة السوقية وفي هذا تبسيط كبير للحقيقة، حيث لابد من دراسة العديد من العوامل الأخرى للأغراض الاستراتيجية.

رابعا: مصفوفة BCG المطورة

نظرا لقصور مصفوفة BCG التي تعتمد على العمل في بيئة مستقرة، ظهرت في سنة **1980** مصفوفة **BCG** المطورة[2]. والتي تنقسم لأربعة فضاءات أو أنشطة تنافسية معتمدة على معيارين في ذلك:

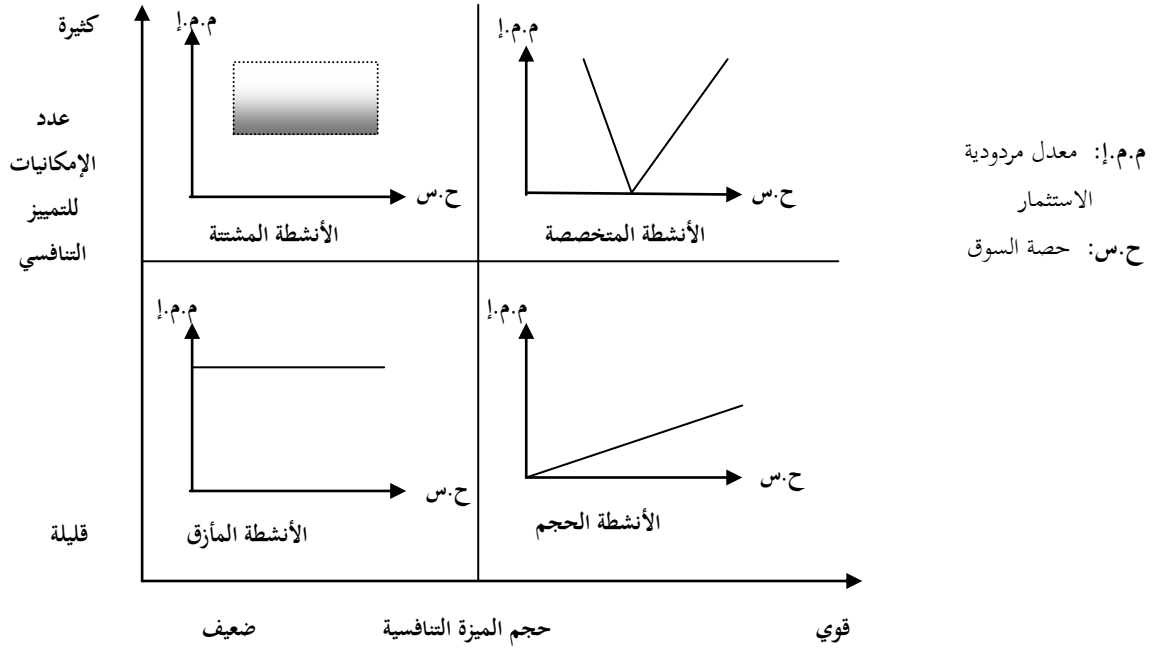
- الميزة التنافسية (ضعيفة إلى قوية) ممثلة في المحور الأفقي؛
- عدد الإمكانيات للتمييز التنافسي (قليلة إلى كثيرة) ممثلة في المحور العمودي.

وهي تبحث عن وجود علاقات أو ارتباط بين حصة السوق في كل نشاط من الأنشطة ومعدل مردودية الاستثمار وهي موضحة كالآتي:

[1] – أمينة قندوز، **مرجع سبق ذكره**، ص35.

[2] – أحمد بن مويزة، **التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005، ص90.

الشكل رقم (7): مصفوفة BCG المطورة



Source: Gerard Garibaldi , **L'analyse stratégique**, édition organisation, 3 éme édition, Paris, 2002, p 398.

- **التوجهات الاستراتيجية لمصفوفة BCG المطورة:**

بالاعتماد على العنصرين الميزة التنافسية وعدد الامكانيات للتمييز التنافسي، تظهر مصفوفة BCG المطورة المحيطات التالية[1]:

1. **أنشطة المأزق:** حجم الميزة التنافسية ضعيف بالإضافة إلى إمكانيات تمييز تنافسي قليلة والمؤسسة لا تضع حواجز الدخول، التكنولوجيا متاحة لجميع المؤسسات والمردودية ضعيفة بالنسبة للمنافسين والربح لا يتوقف على حجم المؤسسة بل على عمر الاستثمار والتكنولوجيا المستعملة، فآخر من يقوم بالاستثمارات هو الذي يستفيد من انخفاض التكاليف ولا أحد من المنافسين يسيطر على السوق.
2. **أنشطة صناعة الحجم:** فحجم الميزة التنافسية قوي لكن أمام المؤسسة مصادر قليلة للتمييز التنافسي، فيمكن استغلال أثر الخبرة، وتقدم المؤسسة هنا ميزة التكلفة الأقل والعلاقة بين حصة السوق ومردودية الاستثمار وثيقة جدا، والمؤسسة التي تحصل على هذه الميزة يمكنها مهاجمة المنافسين الضعفاء في الصناعة، وهذا لأن لها القدرة على تخفيض الأسعار وبالتالي الحصول على موارد وأرباح مالية إضافية.

[1]- Gerard Garibaldi , **L'analyse stratégique**, édition organisation, 3 éme édition, Paris, 2002, p 398.

3. **أنشطة الصناعة المشتتة:** فحجم الميزة التنافسية ضعيف أمام تعدد مصادر واحتمالات التميز التنافسي، فهناك فرصة للمنافس بالتمييز، والمردودية هنا لا ترتبط كثيرا بحصة السوق حيث يمكن أن يشكل حجم المؤسسة عائقا، فعنصر النجاح والوصول إلى ميزة تنافسية دائمة مرتبط بمرونتها وتكيفها مع تقلبات السوق.
4. **أنشطة الصناعة المتخصصة:** تميز كبير للمنتجات ومرتبط بتوقعات المستهلكين، أي أن كل مؤسسة تتخصص في خدمة عملاء محددين وفي هذه الصناعات كثيرا ما يكون إنتاج هذه المؤسسات بالطلبيات، ولا يوجد في هذه الحالة ارتباط بين حجم الميزة والربح وحتى تنجح المؤسسة يجب عليها استغلال الأجزاء السوقية إلى أقصى حد وبتمييز كبير عن المنافسين.

خامسا: مصفوفة اشارة المرور ل "MCKINSEY/ GE":

قدمت هذه المصفوفة بالتعاون مع مؤسسة ماكينزي للاستشارات، وتعد الأكثر تعقيدا، وقد تم استعمال هذه المصفوفة من قبل العديد من مؤسسات الأعمال وتستند هذه المصفوفة الى بعدين أساسيين هما[1]:

1. طريقة حساب كل من "قوة نشاط الأعمال" و"جاذبية الصناعة":

لقياس جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، يختار المحلل الاستراتيجي أول الأمر العوامل المؤثرة في هذا الصدد (انظر الجدول الموالي)، بعد ذلك يتم تقييم كل عامل من هذه العوامل المؤثرة باعطائه "وزنا" ويعكس هذا الوزن الأهمية النسبية لكل عامل مقارنة بباقي العوامل، كما يقوم المحلل باعطاء كل عنصر نقطة تمتد من (1-10) هذه النقطة تخص المؤسسة المعنية بالتحليل. وتجدر الاشارة الى أن "الوزن" يختلف من مؤسسة الى أخرى داخل نفس الصناعة كما يتم تبديله وتغييره باستمرار حسب تغيرات البيئة.

ثم يقوم المحلل الاستراتيجي بضرب "الوزن" أي درجة الأهمية للعنصر في النقطة المعطاة له من أجل الحصول على تقييم نهائي له (يقوم بذلك لجميع العناصر)، ثم يقوم بجمع العلامات المقدمة لكل عنصر ليحصل في الأخير على تقييم عام يمثل قوة نشاط الأعمال، ونفس الشيء بالنسبة لدرجة جاذبية الصناعة[2].

والجدول رقم (1) يوضح ذلك:

[1] - D. Billon, J. M. Tardieux**, Les Nouvelles Techniques du Marketing**, Edi. Top, Paris, 1998, p20.

[2]- فلاح حسن الحسيني، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص131.

الجدول رقم (1): طريقة حساب كل من "قوة نشاط الأعمال" و"جاذبية الصناعة"

العنصر	الوزن (%)	النقطة (1-10)	حصيلة العلامة
قوة نشاط الأعمال			
حصة المؤسسة في السوق	30	8	240
درجة الموسمية في مبيعات المؤسسة	20	9	180
جوانب القوة للمؤسسة	30	7	210
درجة استخدام المؤسسة لطاقتها	10	8	80
المهارات التقنية المتاحة	10	9	90
المجموع العام			800
جاذبية الصناعة			
حجم السوق	30	9	270
معدل النمو في السوق	20	8	160
درجة شدة المنافسة	30	6	180
درجة المتطلبات التكنولوجية	10	9	90
العوامل السياسية والقانونية	10	8	80
المجموع العام			780

المصدر: حسن فلاح الحسني، **الادارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 1997، ص131.

بالنسبة للمقياس نستطيع القول فرضا أنه اذا كان المجموع العام:

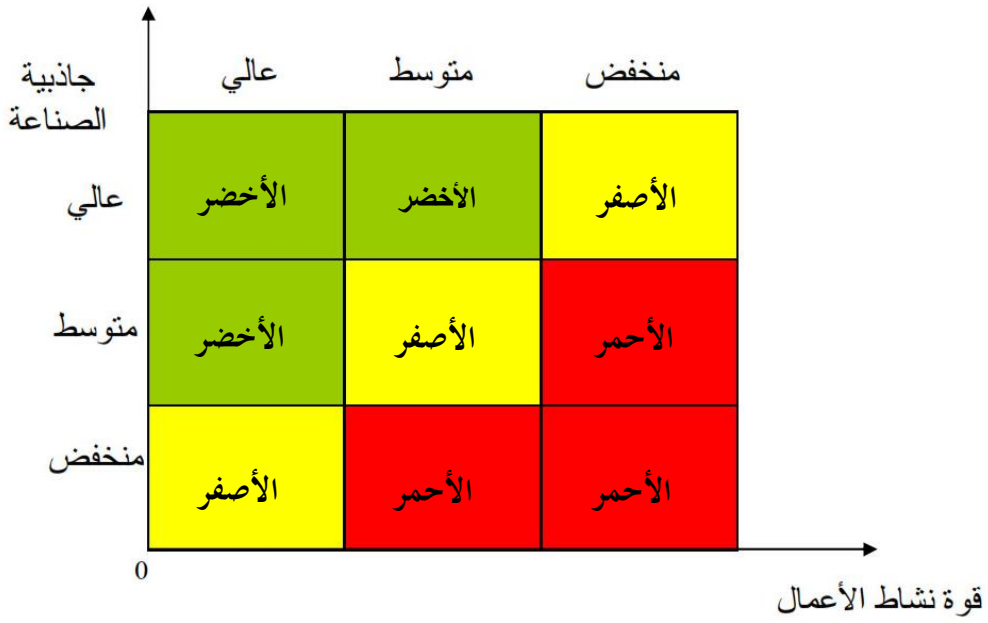
- أقل من 400: فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط منخفضة؛
- من 400 الى 700: فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط متوسطة؛
- أكثر من 700: فذلك يدل على جاذبية صناعة أو قوة نشاط عالية.

2. تحليل مصفوفة اشارة المرور «Mckinsey/GE» نظريا:

ان مصفوفة «Mckinsey/GE» تمثل نموذج أكثر شمولا بالمقارنة مع مصفوفة «BCG»، حيث تشمل تسعة خلايا وثلاث درجات للتصنيف مقابل أربعة خلايا ودرجتين للتصنيف في مصفوفة «BCG»، لهذا تعتبر مصفوفة «Mckinsey/GE» أكثر دقة في التحليل والدراسة[1].

والشكل رقم (8) يوضح النموذج العام لمصفوفة «Mckinsey/GE».

الشكل رقم (8): مصفوفة اشارة المرور «Mckinsey/GE»



المصدر: أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص187.

ويستدل من تحليل نتائج هذه المصفوفة المضامين والأبعاد التالية[2]:

- تظهر المصفوفة مقياس مكون من ثلاثة مراحل (عالي، متوسط، منخفض) لكل من جاذبية الصناعة وقوة نشاط الأعمال، ويؤدي ذلك الى ظهور تسعة خلايا أساسية؛
- ان انتماء النشاط الى خلية من هذه الخلايا، يتوقف على مجموع النقاط التي حصل عليها النشاط محل التقييم على بعدي جاذبية الصناعة والقوة النسبية له؛
- ان كل الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأخضر تمثل قطاع (اذهب)، وهنا يجب على المؤسسة أن تزيد من حجم انفاقها واستثمارها في أنشطة هذا القطاع، وهذه الأنشطة هي نفسها التي تقع في خانة النجوم في

[1] - K. Hamadi, **comment diagnostiquer et redresser une entreprise,** edi. collection entreprise, Alger, 1995, p93.

[2] - أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 1999، ص187.

مصفوفة «BCG»؛

- أما الأنشطة التي تقع في الخلايا الملونة بالأحمر فهي تمثل قطاع (توقف) وهي تمثل نفس الأنشطة التي تقع في خانة الكلاب (المنتجات الضعيفة) في مصفوفة «BCG»؛
- تدار هذه الأنشطة أي التي تقع في قطاع (اذهب أو توقف) من خلال استخدام استراتيجية تؤدي الى زيادة العائد منها، مع درجة محدودة من الانفاق، ومن هذه الاستراتيجيات استراتيجية البناء أو استراتيجية التصفية؛
- بالنسبة للخلايا الثلاث القطرية، أي الخلايا الملونة بالأصفر فهي تمثل قطاع (احذر) وهي تمثل الأنشطة التي تقع في خانة علامة الاستفهام أو خانة ادرار النقدية في مصفوفة «BCG»، فاذا توفرت للمؤسسة بعض الموارد فانه يمكن الانفاق عليها من أجل تطويرها وتحسينها، واذا لم تتوفر للمؤسسة الموارد الكافية فمن الأحسن التخلص منها.

3. تقييم نموذج GE:

أجرت مؤسسة GE من خلال المصفوفة التي قدمها ماكينزي تحسينات كثيرة على مصفوفة (BCG). حيث تعتبر تلك التحسينات نقاط قوة لمصفوفة ماكينزي تمثلت في النقاط التالية[1]:

- ادخال العديد من العوامل لتحديد مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات على المحورين الأفقي والعمودي، بدلا من الاقتصار على عاملي معدل نمو الصناعة والحصة السوقية لمصفوفة BCG؛
- تسمح مصفوفة GE بتحليل أكثر تفصيلا من مصفوفة BCG، حيث قسمت تلك الوحدات أو المنتجات في تسعة مواقع بدلا من أربع مواقع حددتها مصفوفة BCG؛
- تساعد شاشة العمل مستخدميها على اختيار المعايير المتناسبة مع الوضع الذي يتعاملون معه، مما يساعدهم في الوصول الى استنتاجات مناسبة.

وعلى الرغم من أن نموذج مصفوفة ماكينزي يمثل تحسنا ملحوظا وتطويرا لنموذج BCG، الا أنه واجه بعض الانتقادات التي يمكن ايجازها بالآتي[2]:

- تعطي التقديرات الخاصة ببعدي جاذبية الصناعة والموقف التنافسي الانطباع بأن هذه الأرقام موضوعية، بينما في الحقيقة أنها تعتمد أصلا على تقديرات شخصية للمستخدمين.
- الاستخدام الموسع لشاشة العمل يجعلها شديدة التعقيد، وبالتالي تحد من قدرة مستخدميها على استعمالها؛
- تخفف الشاشة عادة في تبيان الأوضاع الخاصة بالمنتجات الجديدة، وخاصة اذا كانت الصناعة نفسها جديدة.

[1]- زكرياء مطلك الدوري، مرجع سبق ذكره، ص192.

[2]- أحمد القطامين، **الادارة الاستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2002، ص124.

سادسا: سلسلة القيمة

ان إنشاء قيمة للزبون يتطلب من المؤسسة استعدادا داخليا يترجم في تنظيمها وثقافتها الداخلية، فكل عناصر النظام تشارك في خلق قيمة للزبون. فلا يجب أن تتنافى ثقافة مختلف الوظائف في المؤسسة والعمليات مع مفهوم القيمة للزبون[1].

وتعتبر سلسلة القيمة التي قام "M. Porter" بوضعها من أهم الأساليب التي تسهل عملية تحديد مراكز خلق القيمة للزبون في المؤسسة، حيث تقوم على مجموعة من الوظائف بدءا بخلق الأفكار إلى غاية تنفيذ الإنتاج وتسويق المنتجات. ولقد تم تقسيم هذه الوظائف إلى "09" تسعة أقسام، موزعة على نوعين[2]:

الأول: يتمثل في الأنشطة الرئيسية والتي تضم خمسة "05" وظائف.

الثاني: يتمثل في الأنشطة الفرعية والتي تضم أربعة "04" وظائف. وتأتي موضحة في الشكل رقم (9):

الشكل رقم (9): سلسلة القيمة حسب "M. Porter"

الهامش= القيمة الإجمالية- مجموع التكاليف المرتبطة بممارسة الأنشطة المنتجة للقيمة



Source: Philip Kotler et Bernard Dubois, **«Marketing Management»,** Pearson éducation, 11ème édition, Paris, 2004, P78.

إذن وحسب «M.Porter»، ان الأنشطة الخالقة للقيمة تصنف عبر:

1. **الأنشطة الرئيسية**: وتتمثل في الأنشطة التي تكون لها علاقة مباشرة بخلق القيمة المرتبطة بخلق المنتج، انطلاقا من المراحل النهائية لتصريفه. وهذه الأنشطة خمسة وهي[3]:

[1] - Michael Montebello, "**La stratégie de la création de la valeur pour le client",** édition économica, Paris, 2003, p161.

[2] – دراج نبيلة صليحة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه (دراسة حالة زبائن مؤسسة جازي GSM)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص57.

[3] – نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

أ. **الإمداد الداخلي**: تتمثل في أنشطة استقبال، مناولة، تخزين ومراقبة المواد.

ب. **الإنتاج**: يتعلق بالأنشطة المرتبطة بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وما يرافقها من أنشطة مثل صيانة الأجهزة، مراقبة النوعية...إلخ.

ت. **الإمداد الخارجي**: يخص الأنشطة التي تتكفل بجميع المخرجات، منها: التخزين، المناولة، النقل...إلخ.

ث. **التسويق والبيع**: يتمثل في الأنشطة التسويقية المادية وغير المادية مثل: اختيار قنوات التوزيع، الإشهار، القوة البيعية، العلاقات العامة، ترقية المبيعات وتحديد الأسعار.

ج. **الخدمات الضرورية**: التي يتطلبها المنتج من تركيب، صيانة وتكوين، إرشادات وغيرها التي تدعم وتقوي قيمته لدى مستعمليه حاليين ومرتقبين.

2. **الأنشطة المدعمة أو الفرعية**: تكمن أهميتها في مساعدة الأنشطة الرئيسية ودعمها، وبدونها لا تستطيع الأنشطة الرئيسية القيام بمهامها كما ينبغي، وتتمثل هذه الأنشطة حسب «M.Porter» فيما يلي[1]:

أ. **البحث والتطوير**:

هذه الوظيفة جدُّ مستبعدة عن الزبون النهائي وفي أغلب الحالات لا نسمع سوى الحديث عن ميزانية البحث التي تحدد تكلفة البحث، لكنها لا تعتبر متغير مرتبط بالمشروع وبالتالي ليست متغير في تكلفة المنتج موضوع البحث. ان حالة العزلة التي تعمل فيها وظيفة البحث والتطوير عن الزبون تعطي تفسيرا كافيا لفشل العديد من المنتجات الجديدة رغم جودتها بمجرد نزولها السوق، هذه الحالة لن تكون سوى عائقا يحول دون الوصول إلى القيمة الحقيقية، لذا وجب إخراج هذه الوظيفة من عزلتها وقوقعتها للاستجابة لصوت زبائن المؤسسة وجعل من أفكارهم واقتراحاتهم المادة الأولية لأبحاثها وتطويراتها.

ب. **تسيير الموارد البشرية**:

يعتبر التوجه نحو خلق قيمة للزبون تغييرا بتحول المؤسسة من منطق الحجم أو منطق فائض السعر إلى منطق القيمة، من هنا يمكن طرح التساؤلات التالية: هل سيتقبل المورد البشري في المؤسسة هذا التغيير؟ وكيف يمكن قياس وتقييم أداء المؤسسة إذا كان خلق القيمة للزبون ليس مترجما في الأهداف ولا يقاس بانتظام؟ كيف يمكن أن نلوم مديرا يقيس ويقيم دائما على أساس العائد من الاستثمارات ويتبنى منطق الحجم أو منطق فائض السعر وتعظيم هوامش ربحه؟ كيف نحاسب آخر يحكم فقط بنمو رقم الأعمال في التميز بالحجم، وكذلك في تحديد الجودة؟

ان المسؤولية الهامة لإدارة الموارد البشرية هي إعطاء مصداقية للتوجه بالقيمة ومكافئة كل السلوكات التي تسمح بهذا.

[1]- حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005، ص42.

وإذا كان خلق القيمة للزبون هو المنطق المميز، فإن إرضاء الزبون هو المقياس لأداء المسيرين الذين يجب أن يقيموا على أساس مدى مساهمتهم المباشرة أو غير المباشرة في إرضاء الزبون. فمهما يكن المستوى الوظيفي أو التنظيمي للعامل، لديه دوره في خلق القيمة للزبون أو لعميله الداخلي.

ت. البنية الأساسية:

تتمثل في وظيفة المالية والمحاسبة ومختلف الأطر التنظيمية، فهيكلة المؤسسة يجب أن تساهم في تحقيق التكامل والانسجام بين مختلف الأنشطة على طول سلسلة القيمة، فيجب أن تتضمن قنوات كافية لتدفق المعلومات. فالكثير من حالات فشل المؤسسات كانت ناتجة عن عدم استجابة بنيتها التنظيمية للتغيير الحاصل، إذ يجب على المؤسسة أن تتبنى هيكلة تنظيمية مرنة.

ث. إدارة الشراء:

تسهر هذه الوظيفة على تلبية متطلبات مختلف الأقسام الأخرى، كما يجب أن تتميز بالكفاءة لأن تراجع أدائها الذي يمس باقي حلقات السلسلة.

وانطلاقا من سلسلة القيمة، تستطيع المؤسسة أن تتبنى استراتيجية سليمة واكتساب ميزة تنافسية عن طريق[1]:

- الضغط على التكاليف بأدائها لوظائفها بكفاءة أكبر من منافسيها؛
- التميز في المنتج المقدم سواء على مستوى الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع...الخ.

هاتان الطريقتان تمثلان الإستراتيجيتين الأساسيتين لمواجهة المنافسة، وتسمحان للمؤسسة بالحصول على ميزة تنافسية مستمرة ودائمة خاصة إذا اقترنتا ب:

- خلق حواجز للدخول أمام المنافسين مثل: التحكم في قنوات التوزيع لزبائن أوفياء ...الخ؛
- استغلال التطور التقني والإبداع السريع لمنع المنافسين من تقليد التكنولوجيا المستعملة؛
- حسن تسيير الوقت والتحكم في آجال الإنجاز والانتظار سواء على مستوى الإنتاج، التوزيع؛
- التصميم أو إطلاق منتجات جديدة في السوق.

سابعا: منحنى الخبرة

لقد أعطت طريقة BCG أهمية كبيرة لأثر الخبرة (التعلم) في المؤسسة، أي أن المؤسسة ذات الخبرة العالية في الانتاج هي التي تتمتع بانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة وتستطيع أن تنتج منتجات ذات نوعية مرتفعة، فهي تستطيع فرض أسعارها نتيجة للميزة التنافسية التي تتمتع بها كنوعية المنتج، مما يساعد على زيادة نصيبها في السوق[2].

[1] – صليحة كريش، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص23.

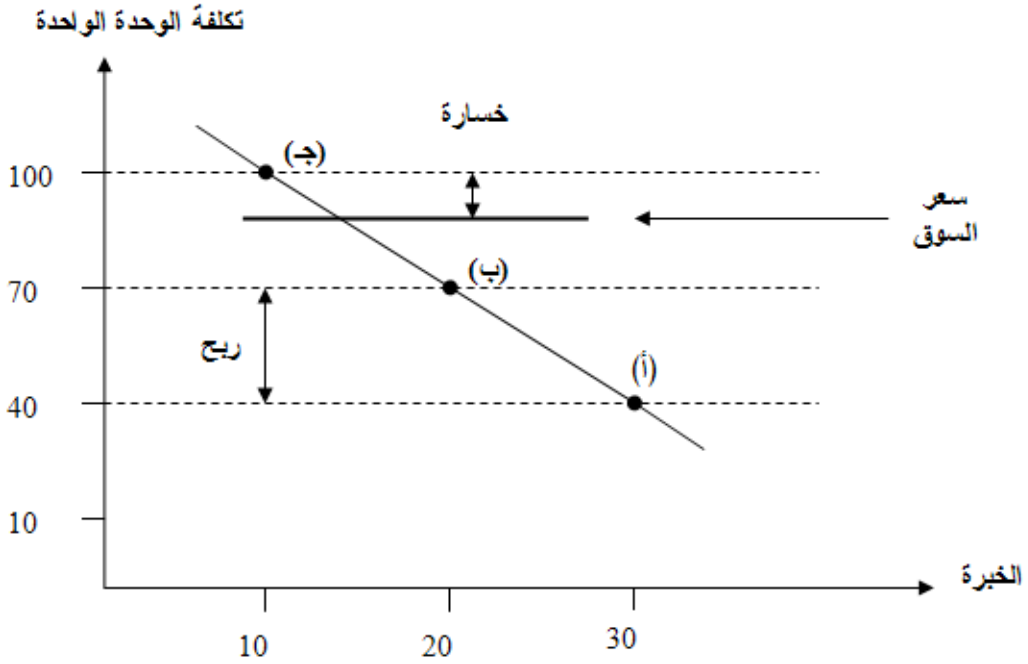
[2] – عايدة سيد خطاب، **الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 1985، ص333.

1. مفهوم أثر الخبرة:

يقصد بأثر الخبرة أن تكلفة وحدة المنتج تميل الى الانخفاض بنسبة ثابتة كلما تضاعف حجم الانتاج.

ولبيان ذلك نفترض أن هناك ثلاث مؤسسات (أ، ب، ج) متنافسة، حيث تتفوق المؤسسة (أ) على المؤسسة (ب و ج) في الخبرة، وتتفوق المؤسسة (ب) على المؤسسة (ج) كما في الشكل رقم (10) ، فالمؤسسة (أ) تتميز عن المؤسستين (ب، ج) في التكاليف، فاذا انخفضت الأسعار مع تزايد الخبرة في هذه الحالة ستحقق (أ) ربحا أكبر من (ب) وستحقق (ج) خسارة. فاذا استخدمت المؤسسة (أ) استراتيجية هجومية وقامت بتخفيض الأسعار بنفس نسبة انخفاض التكاليف، فانها ستؤدي الى خروج المؤسسات ذات الخبرة القصيرة مثل (ج).

الشكل رقم (10): الموقع النسبي لثلاث مؤسسات منافسة على منحنى الخبرة



Source: Thietart.R, **La Stratégie d'entreprise**, Mc Graw- Hill édition, 2ème édition, New York, 1991, p123.

نلاحظ من المنحنى أن[1]:

- المؤسسة (أ) لها خبرة أكبر أي حجم الانتاج المتراكم كبير في السوق، والهامش التجاري للوحدة الواحدة كبير؛
- المؤسسة (ب) لها خبرة أقل، حيث أن تكلفة الوحدة الواحدة تتقارب من سعر البيع؛
- المؤسسة (ج) لها خبرة قصيرة، وهامش تجاري سلبي.

[1]- Thietart.R, **La Stratégie d'entreprise**, Mc Graw- Hill édition, 2ème édition, New York, 1991, p123.

وبالتالي نستخلص أن هناك علاقة ايجابية قوية بين الخبرة والموقع التنافسي للمؤسسة، فالمؤسسة الرائدة في السوق هي التي لها أكبر خبرة وتكاليف أقل.

3. الانتقادات الموجهة لمنحنى الخبرة:

كغيره من أدوات التحليل الإستراتيجي تعرض منحنى الخبرة لعدة إنتقادات، نذكر أهمها فيما يلي[1]:

- إن أثر منحنى الخبرة يتضاءل عبر الزمن، ففي المراحل الأخيرة من تشبع المنتج فإنه يستغرق زمنا أطول لمضاعفة الحجم التراكمي عن المراحل الأولى؛
- ان التخصص في منتجات (التمييز) أو أسواق معينة وطلب أسعار مرتفعة، يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح رغم صغر حصة سوقها.

كما أن تخفيض التكاليف نتيجة عامل الخبرة إنما يحدث نتيجة جهد منظم من جانب الإدارة لتخفيضها، فالخبرة لا تنقص التكاليف ولكن تمد الإدارة بالفرصة التي تستطيع استغلالها لبحث الوسائل المختلفة لتخفيض التكاليف.

ورغم أن هناك تداخلا بين تأثير عامل الخبرة وعامل الحجم الكبير على التكاليف حيث يكون من الصعوبة فصل هذين العاملين عن بعضهما إلا أنه يمكن التمييز بينهما، فقد استطاعت مؤسسات انتاج الصلب اليابانية ذات الخبرة المنخفضة أن تحقق ميزة في التكاليف مقارنة بالمؤسسات الأمريكية ذات الخبرة المرتفعة وذلك باستخدام عامل الحجم الكبير.

ثامنا: التحليل الثنائي (SWOT)

بعد الانتهاء من تحليل كل من البيئتين الخارجية والداخلية فان المؤسسة ستقوم ببلورة مجموعة من التوجهات الاستراتيجية الأولية، ويتطلب ذلك القيام بدمج تحليلات كلا البيئتين لمساعدة المؤسسة على الخروج بدلالات ومعاني في كيفية وضع الاستراتيجيات المناسبة لها.

ان التحليل الثنائي هو أحد الأدوات شائعة الاستخدام في مجال التحليل البيئي بشقيه الداخلي والخارجي والذي يمهد لمرحلة الاختيار الاستراتيجي، وتحليل swot* هو أحد الأدوات البسيطة التي يمكن للموردين استخدامها للتوصل إلى نظرة عامة سريعة عن الموقف الاستراتيجي للمؤسسة[2].

ويستند هذا المفهوم إلى افتراض أساسي مؤداه أن الإستراتيجية الفعالة هي تلك التي تنجح في إحداث مطابقة بين القدرات الداخلية للمؤسسة "نواحي القوة والضعف" وبين الموقف في بيئتها الخارجية "الفرص

---

[1]- نبيل مرسي خليل، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 1994، ص197.

*- **SWOT** : - **s** : **S**trongths (مجالات القوة في المؤسسة);

- **w** : **W**eaknesses (مجالات الضعف في المؤسسة);

- **o** : **O**pportunities (الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة);

- **t** : **T**hreats(التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة).

[2]- جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي حبه، مرجع سبق ذكره، ص238.

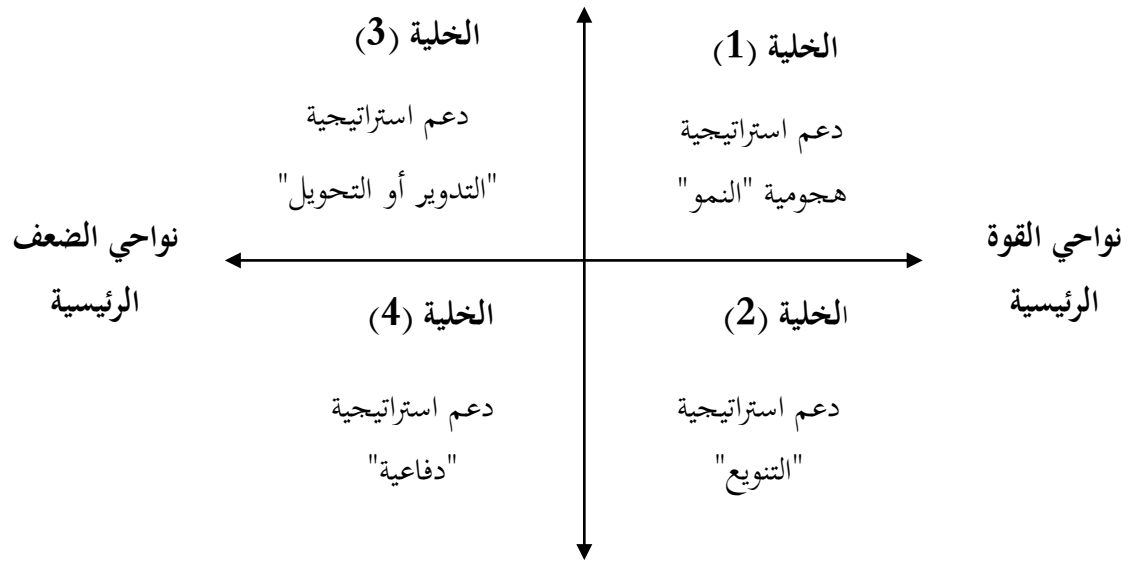
والتهديدات". إن التطابق الجيد سوف يؤدي إلى تعظيم استغلال المؤسسة لنواحي القوة لديها في التعامل مع الفرص والحد من أثر التهديدات أو المخاطر الخارجية.

فتحليل البيئة الخارجية سواء العامة أو الخاصة سوف يؤدي إلى توفير المعلومات المطلوبة لتحديد الفرص والتهديدات المحتملة في بيئة المؤسسة، في حين تساهم المعلومات المتوافرة عن موارد المؤسسة وأنظمتها الداخلية في التعرف على نواحي القوة والضعف لديها.

وقد وصف كل من (R. Pearce & J. Robinson) تحليل SWOT بأنه "تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وللاستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما"[1].

ويتبين من هذا، أنه على المؤسسة أن تقوم بعملية التشخيص وبشكل نظامي للاستراتيجية التي هي محصلة المتغيرات الأربعة.

الشكل رقم (11): نموذج تحليل SWOT



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص221.

وفيما يلي التطرق لكل خلية على حدى[2]:

[1]- عصام الدين أمين أبو علفة، **التسويق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص141.

[2]- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 222.

- يتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (1) تعكس أفضل المواقف المرغوبة، حيث تواجه المؤسسة العديد من الفرص البيئية المرغوبة وتمتلك في ذات الوقت العديد من مجالات القوة التي تشجعها على استغلال هذه الفرص. مثل هذا الموقف يملي على المؤسسة تبني استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.
- في المقابل فان الخلية رقم (4) تعكس أقل المواقف المرغوبة، حيث تواجه المؤسسة تهديدات رئيسية في الوقت الذي تتسم فيه مواردها وأنظمتها وأنشطتها الداخلية بالضعف.

مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من أثر المخاطر أو تغيير توجيه التزام المؤسسة بالتعامل في أسواقها أو منتجاتها الحالية.

- أما في الخلية رقم (2) فان المؤسسة ذات القدرات ونواحي القوة المميزة تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة. في مثل هذا الموقف فان الاستراتيجيات المستهدفة يجب أن ترتكز على استخدام نواحي القوة الحالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى.
- أخيرا، وفي الخانة رقم (3) تواجه المؤسسة فرص بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها. وعليه، فان التركيز الاستراتيجي لمثل هذه المؤسسات يجب أن يتركز في التغلب أو الحد من نواحي الضعف الداخلية أو تطوير تلك الأنشطة أو المجالات التي يتسم فيها أداء المؤسسة بالضعف.

والخلاصة، أن تحليل swot يلقي الضوء على الدور الرئيسي الذي يلعبه كل من التحليل البيئي الداخلي لنواحي القوة والضعف والتحليل البيئي الخارجي للفرص المتاحة والتهديدات في توجيه القرارات الخاصة بالاختيار الاستراتيجي الفعال.

وبصفة عامة، فان كل أدوات تخطيط محفظة الأعمال تشوبها العيوب والنقائص البارزة، وأهمها أنهم يتعاملون مع وحدات النشاط أو المنتجات ككيانات مستقلة، ففي حال كانت القوة التنافسية لوحدة الأعمال أو المنتج تعتمد على وحدات أعمال أو منتجات أخرى، ففي هذه الحالة تصبح تلك التقنيات التي تظهر هذه المؤسسة وكأنها ذات نشاطات مستقلة عن بعضها البعض غير سليمة. هذا فضلا عن أن مفاهيم تخطيط محفظة الأعمال تميل الى الاستخفاف بعملية ادارة المؤسسة لأعمال كبيرة متنوعة النشاط، اذ تشير الى أن النجاح هو ببساطة مسألة تجميع صحيح للأنشطة في المحفظة، بينما في الحقيقة يتأتى من ادارة محفظة متنوعة لخلق القيمة سواء من خلال تدعيم الكفاءات المتميزة في كافة النشاطات، أو من خلال تقاسم الموارد للوصول للحجم الاقتصادي، أو من خلال تحقيق ضوابط تحكم متفوقة[1].

وبالرغم من كل ما سبق من عيوب في نماذج محفظة الأعمال، حققت مؤسسات كبيرة ومعروفة في عالم الأعمال نجاحات باهرة من خلال تطبيقها. منها على سبيل المثال لا الحصر: Dupont، IBM، GE.

[1]- جونز جاريث، هيل شارلز، **الادارة الاستراتيجية**، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص527.

المبحث الرابع: تنفيذ ومراقبة إستراتيجية المؤسسة

ان وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ الفعال والكفء يمثل المرحلة الأكثر حرجا وأهمية وصعوبة وتعقيدا التي يواجهها المدراء. هذا ويمكن أن تؤدي أفضل الاستراتيجيات المصاغة نظريا الى فشل تام اذا لم تدعم بتنفيذ مناسب، من خلال اجراء التغييرات المطلوبة والهيكل الاداري المناسب وخطط التشغيل اللازمة وتحفيز العاملين للالتزام والتنفيذ الفعال لها.

هذا، وتعد الرقابة الاستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الادارة الاستراتيجية، ومع أنها تبدو كذلك، الا أن واقع الحال يشير الى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء بأي مرحلة من مراحل عملية الادارة الاستراتيجية، باعتبار أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها.

سنتناول من خلال هذا المبحث مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، وذلك بالتطرق الى مفهومها ومعرفة العلاقة بينها وبين مرحلة الصياغة وكذا مقومات التنفيذ الاستراتيجي، بالاضافة الى مرحلة الرقابة الاستراتيجية من خلال تعرضنا لمفهومها وأهدافها وخطواتها وكذا شروط الرقابة الناجحة.

المطلب الأول: تنفيذ استراتيجية المؤسسة

ان عملية التنفيذ هي من أهم مراحل الادارة الاستراتيجية وتطبيق الاستراتيجية تمثل الخطوة الأصعب التي تواجهها الادارة العليا، لأنها تتطلب وقتا وجهدا كبيرين. فبعدما رأينا سابقا اعداد وصياغة الخطة الاستراتيجية والأساليب التي تساهم في تكوين الاستراتيجيات، يأتي الدور الثاني والخاص بتحويل الخطة الاستراتيجية المختارة الى نتائج ملموسة.

أولا: مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

التنفيذ الاستراتيجي هو عبارة عن "عملية وضع السياسات والخطط التي تم صياغتها سابقا قيد التنفيذ، وذلك من خلال اعداد البرامج والموازنات الحالية اللازمة للوصول للاختيار الاستراتيجي الأمثل الذي يعظم الفوائد للمؤسسة، والعمل على تخصيص الموارد المختلفة التي تضمن تحقيق ذلك الخيار الاستراتيجي، لتتم بعد ذلك عملية تنفيذ الاستراتيجية، والمراقبة عليها للحصول على المعلومات المرتدة عن أي انحرافات محتملة ليتم تعديلها، أو التأكيد على خطوات التنفيذ الصحيحة وتعزيزها"[1].

ويحدد (R. Jauch & W. F. Glueck) مفهوم التنفيذ بأنه "سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الاستراتيجية المختارة الى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب، وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة"[2].

[1]- موفق محمد الضمور، **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في تخصص ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص18.

[2]- باهي مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص143.

كما يعرف تنفيذ الإستراتيجية بأنه "عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض، وتتضمن تكوين متطلبات الإستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتحفيز، نظام الاتصالات ونظام التخطيط ونظام التقويم والرقابة"[1].

وبهذا الوصف فان عملية التنفيذ الاستراتيجي تؤثر في جميع أجزاء المؤسسة، وهي بذلك تكون عملية ليست من السهولة بمكان كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا والتي تتمثل بتحديد الأهداف السنوية للمؤسسة المنبثقة عن أهدافها الإستراتيجية، وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الأهداف، والقيام بتخطيط الموارد وإعادة النظر في التركيب التنظيمي ووضع خطط للحوافز. لذا فانه لا يوجد مجال لاختبار كفاءة الإدارة العليا كمجال للتنفيذ، إذ أن تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية يجعل المؤسسة قادرة على اغتنام الفرص المستقبلية ومواجهة التهديدات البيئية والحد منها.

ثانيا: العلاقة بين صياغة وتنفيذ الإستراتيجية

ينبغي ألا نغفل عن حقيقة مهمة وهي أن "الإستراتيجية ذات الصياغة الجيدة تعد الخطوة الأولى نحو التنفيذ الفعال"، فكلما كانت صياغة الإستراتيجية واضحة وبسيطة، كان هامش الإبداع في تنفيذها والحصول على النتائج المرجوة كبيرا، ولا ينبغي ترك عملية التنفيذ إلى الحظ والصدفة.

ومن خلال تعريفنا للتنفيذ الاستراتيجي نجد أنه العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى سلوكات فعلية من خلال تنمية البرامج والموازنات والإجراءات.

فالنجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها. إن التنفيذ أكثر صعوبة من الصياغة، إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، فإذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية مهمة ديناميكية صعبة، فان تنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة يمثل في الواقع تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الانجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول سابقا[2].

والشكل رقم (12) يوضح أهمية كل من عمليتي صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في مصفوفة تعبر عن أربعة نتائج ممكنة لعلاقة صياغة الإستراتيجية في محور تنفيذ الإستراتيجية.

[1]- هاني عبد الكريم وهبه، **واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها**، مذكرة ماجستير قسم الادارة التربوية، غزة، 2008، ص ص 24، 25.

[2]- سعد غالب ياسين، **الادارة الاستراتيجية**، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998، ص151.

الشكل رقم (12): مصفوفة صياغة وتنفيذ الإستراتيجية

صياغة الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية	ضعيف	جيد
جيد	**الإشكالية** **Trouble**	**النجاح** **Success**
ضعيف	**الفشل** **Failure**	**لعبة الحظ (المغامرة)** **Roulette**

المصدر:سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار اليازوري، الطبعة الأولى، عمان،1998، ص151.

النتائج المحتملة هي[1]:

1. النجاح هو أكثر النتائج احتمالا عندما يكون لدى المؤسسة صياغة جيدة للإستراتيجية وتنفيذ جيد أيضا، بمعنى أن الإدارة أنجزت كل ما يمكن أن تنجزه من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إلا إذا حدثت متغيرات سلبية مؤثرة على هذه العملية.

2. لعبة الحظ أو المغامرة تشير إلى الأوضاع التي تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية ضعيفة ولكن يجري تطبيقها بصورة جيدة.

إزاء هذا الوضع يمكن توقع نتيجتين، الأداء الجيد للإستراتيجية قد يتجاوز عناصر الضعف الموجودة في الخطة أو يحذر الإدارة من فشل وشيك.

3. الخلية التي تمثل الإشكالية أو مصدر الإزعاج تؤشر تنفيذ ضعيف للإستراتيجية التي سبق أن تمت صياغتها بصورة جيدة، إما بسبب تركيز الإدارة على عملية صياغة الإستراتيجية أو عدم الاهتمام الكافي بالتنفيذ.

الأداء الضعيف للإستراتيجية يكون غير واضح، ذلك لأن حركة الانجاز عندما تأخذ اتجاها خاطئا في معظم الأحيان تدفع المدراء إلى إعادة صياغة الإستراتيجية أو إجراء تعديلات عليها من دون التأكد فيما إذا جرى تنفيذ الإستراتيجية بصورة صحيحة أم لا، مما ينتج عن ذلك أن الإستراتيجية المعدلة تكون غير ملائمة وينتهي التنفيذ إلى الفشل أيضا.

[1]- سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص152.

4. الفشل يحدث على الأغلب عندما تكون صياغة الإستراتيجية ضعيفة وإجراءات تنفيذها ضعيفة أيضا، في هذه الحالة تواجه الإدارة مشكلة صعبة ومعقدة للعودة إلى الوراء والانطلاق من بداية صحيحة، وبخاصة إذا أعادت الإستراتيجية المعدلة أو الجديدة نفس منهجية التنفيذ السابق فان النتيجة ستكون الفشل أيضا.

ثالثا: مقومات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية

بعدما تم التوصل إلى اتخاذ قرار باختيار البديل الاستراتيجي المناسب للمؤسسة، يبقى أن نتعرف على مقومات التنفيذ الفعال للإستراتيجية التي تم اختيارها. ومن هنا لابد من الوقوف على أهم المتطلبات الضرورية، لضمان التطبيق الجيد والفعال للإستراتيجية.

ان احتياجات التنفيذ الفعال للإستراتيجية تتمثل في[1]:

1. ضرورة الوقوف على الأسلوب الجيد لوضع وتحديد الأهداف التفصيلية (التشغيلية) التي تساعد على تصميم الاستراتيجيات المختارة على مستوى الوحدات والفروع المختلفة للمؤسسة موضع التنفيذ؛
2. وضع السياسات الموجهة لعمل كافة المستويات الإدارية والمرشدة لهم عند التنفيذ وفي اتخاذ القرارات اليومية؛
3. تخصيص الموارد الضرورية اللازمة لإتمام مرحلة التنفيذ الفعال للاستراتيجيات التي تم صياغتها بنجاح، إلى جانب توضيح العلاقة بين الهيكل التنظيمي وتنفيذ الإستراتيجية، وكيف يمكن الوصول إلى الهيكل التنظيمي المناسب لتطبيق إستراتيجية معينة؛
4. توظيف الأفراد المناسبين لتنفيذ الإستراتيجية، وضرورة الاهتمام بالتوجيه الجيد والمستمر لهؤلاء العمال وقيادتهم وتحفيزهم وتقييمهم لبذل أقصى جهد في إتقان العمل لتطبيق الإستراتيجية وضمان نجاحها بإرادة وإخلاص وإتقان.

فالتحدي الصعب في مجال الإدارة الإستراتيجية هو وجود فرص نجاح الإستراتيجية الذي يتوقف على قيدين، بحيث لا يكفي توفر صياغة جيدة للإستراتيجية كضمان لنجاحها، بل يجب وجود كفاءة عالية في عملية تنفيذ الإستراتيجية.

المطلب الثاني: مراقبة إستراتيجية المؤسسة

إن عملية تكيف المؤسسة مع التغيرات البيئية يفرض عليها دراسة وتحليل واستيعاب الآثار الايجابية للبيئة، قصد تعديل خياراتها الاستراتيجية بصورة دائمة أثناء تنفيذها. والوسيلة الكفيلة لتحقيق ذلك هو قيام المؤسسة بعمليات التقييم والرقابة، والتي تعد من أهم المراحل الخاصة بالإدارة الاستراتيجية.

[1]- خليفي رزقي، **ادارة النشاط التوزيعي في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة "سوكوتيد")**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004، ص83.

أولا: مفهوم الرقابة الإستراتيجية

عرف "**هنري. فايول**" الرقابة على أنها "تنطوي على التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة، وأن غرضها هو الإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء قصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها"[1].

كما عرفها على أنها "عملية للتحقق مما اذا كانت الأعمال تتم حسب البرنامج المقرر"، بينما "**ف. تايلور**" فتطرق الى مصطلح "الرقابة" لكن بمفهومه الأوسع والذي هو " الادارة" فالادارة تعلم بكل ما يجب أن يقوم به الموظفون والعمال، وتتحقق مما اذا كان العمل ينفذ بطريقة حسنة وأكثر اقتصادية[2].

وتعد الرقابة "وظيفة إدارية خاصة بالتأكد من إتمام المشاريع حسب ما أعد لها من تخطيط وتنظيم وتوجيه، وهذا يعني التأكد من قيام كل شخص بعمل الشيء المناسب في الوقت المناسب وفي المكان المناسب وباستخدام الموارد المناسبة"[3].

وتتمثل وظيفة الرقابة الاستراتيجية في "قياس الأداء الحالي ومقارنته بالمعايير المتوقعة للأداء والسابق تحديدها، ومن واقع هذه المقارنة يصبح من الممكن تحديد ما اذا كان الأمر يحتاج اتخاذ اجراءات تصحيحية لاعادة مستوى الأداء الى المستوى المخطط والمعبر عنه بالمعايير السابق تحديدها"[4].

مما سبق، نستنتج أن الرقابة الإستراتيجية هي عبارة عن وسيلة فعالة تزيد من قدرة الإدارة على تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة وذلك بسبب التغيرات المستمرة في المتغيرات البيئية المختلفة. أي القيام بعمليات التقويم والرقابة باستمرار، لذلك فهي تعكس حالة تكييف المؤسسة مع بيئتها الخارجية والداخلية وتعد بمثابة اختبار لدرجة موائمة الخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية.

ثانيا: أهداف الرقابة الإستراتيجية

يتمثل الهدف العام للرقابة في مساعدة الإدارة للتأكد من أن الأداء الفعلي يتم وفقا للخطط الموضوعة، إلا أن هناك بعض الأهداف الجانبية للرقابة منها[5]:

1. تحقيق التوافق مع التغيرات البيئية والتكييف مع التغيرات التنظيمية؛
2. ترشيد التكلفة وتقليل المخاطر عند وضع الخطط؛
3. توجيه التصرفات اللازمة لتنفيذ الخطط وتحقيق التعاون بين الوحدات والأقسام؛

---

[1]- جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، **1984**، ص**308**.

[2]- شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003، ص95.

[3]- شوقي حسين عبد الله، **أصول الإدارة**، دار النهضة العربية، مصر، 1989، ص476.

[4]- بيالة سميرة، **المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار ادارة المؤسسة (دراسة حالة وحدة انتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار–الجزائر–)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، ص36.

[5]- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص430.

4. المساعدة في التخطيط وإعادة التخطيط؛
5. تحديد مراحل التنفيذ ومتابعة التخطيط.

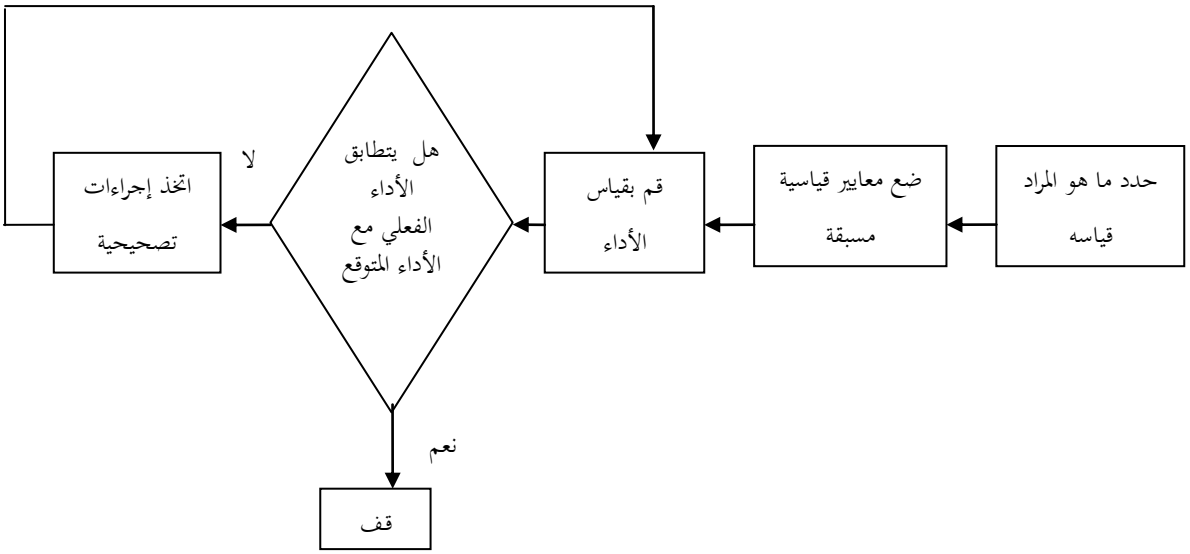
ويعني ذلك أن أهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط فقط، بل انها تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق تنفيذ الخطط بأعلى المستويات من الكفاءة والفعالية، إلا أن تحقيق هذه الأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب حتى يتم اكتشاف الأخطاء قبل وقوعها وإن أمكن قبل تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها.

ثالثا: خطوات الرقابة الإستراتيجية

لكي يقوم المدير بالعملية الرقابية لابد أن يبدأ بالتعرف على الخطة والأهداف الواجب تحقيقها، وأثناء أو بعد التنفيذ تتوافر معلومات عن الأداء الفعلي. يقوم بعد ذلك بمقارنة ما هو مخطط بما تم تنفيذه فعلا، وبناء على هذا تتحدد الانحرافات، وتحتاج هذه الانحرافات إلى علاج وإجراءات تصحيحية[1].

يمكننا النظر إلى العملية الرقابية في صورة نموذج يتكون من خمس خطوات، كما هو موضح في الشكل رقم (13):

الشكل رقم (13): خطوات الرقابة



المصدر: توماس وهيلن، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1990، ص370.

[1]- أحمد ماهر، **التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000، ص172.

وفيما يلي شرح لمختلف الخطوات الخاصة بالعملية الرقابية:

1. **تحديد النشاط المراد قياسه:** "ينبغي على أفراد الإدارة العليا والإدارة التنفيذية القيام بتحديد عمليات التنفيذ والنتائج المراد متابعتها وتقييمها"[1].
2. **وضع المعايير الرقابية:** وهي عبارة عن المؤشرات التي يجب استخراجها ومقارنتها لقياس وتقييم ما هو مطلوب قياسه وتحليله وتقييمه، أو هي الأدوات التي يتم بها أو من خلالها قياس وتقييم ما هو مطلوب قياسه[2].
3. **القيام بعملية القياس:** وهذا يقتضي تحديد ما يلي[3]:
   - متى يتم القياس؟ وبواسطة من؟
   - الجهة المسؤولة عن متابعة وتقييم المجال محل القياس والحكم على مدى فعاليته وكفاءته؛
   - كيف يتم القياس؟ حيث توجد أكثر من وسيلة لذلك منها: الملاحظة الشخصية، التقارير الدورية، التحاليل الإحصائية والمالية، الاستقصاءات الميدانية كاستقصاء العملاء والوسطاء؛
   - كيف يتم التحليل؟ أهدافه وأدواته.
4. **مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع:** بعد القيام بعملية قياس الأداء الفعلي، يتم إجراء عملية المقارنة بين الأداء الفعلي بتلك المعايير والمعدلات السابق وضعها، وبذلك يمكن معرفة مدى مطابقة الأعمال التي تم انجازها بالمعدلات التي وضعت لقياس الأداء، ومن خلال هذه المطابقة يمكن اكتشاف مدى انحراف الانجاز عن معدلات الأداء أو قربها منه[4].
5. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** يجب اتخاذ اجراءات تصحيحية اذا وقع الأداء الفعلي خارج منطقة السماح المحددة، وعندها يجب تحديد ما يأتي[5]:
   - هل نتج الانحراف عن تقلبات بالصدفة؟
   - هل يتم تطبيق العمليات بشكل خاطئ؟
   - هل تتلاءم العمليات مع تحقيق المستويات المرغوبة؟

وهذه الخطوة تأتي في أعقاب اكتشاف الأخطاء أو الانحرافات ودراستها وتحليلها لمعرفة أسبابها والعوامل التي أدت اليها ثم تصحيح هذه الانحرافات ومعالجة أسباب القصور في أداء الأعمال، وبذلك تحقق الغاية من الرقابة، وهي معالجة وتصحيح الأخطاء التي وقعت، وقد يتمثل هذا التصحيح في اعادة توزيع المهام، توضيح الواجبات، عن طريق الاختيار الأفضل للمرؤوسين، تنظيم برامج تدريبية للعاملين، أو عن طريق توجيه العاملين وشرح العمل

---

[1]- توماس وهيلن، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1990، ص370.

[2]- محيي الدين الأزهري، **إدارة النشاط التسويقي (مدخل إستراتيجي)**، دار الفكر العربي، الجزء الثاني، مصر، 1988، ص ص 535، 536.

[3]- نفس المرجع السابق، ص536.

[4]- عبد الكريم أبو مصطفى، **الادارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)**، الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2001، ص249.

[5]- هاني عبد الكريم وهبه، مرجع سبق ذكره، ص ص33، 34.

لهم[1]، كما يجب اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة ليس فقط لتصحيح الانحراف فقط، لكن أيضا لمنعه من الحدوث مرة أخرى[2].

رابعا: شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة

ان من الشروط المهمة لتكون ممارسة الرقابة الاستراتيجية فعالة ما يلي[3]:

- اقتصار نظام الرقابة على استخدام المعلومات الضرورية لاعطاء صورة عما يجري في المؤسسة، حيث أن الكم الكبير من المعلومات عادة ما يؤدي الى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة وغير المفيدة؛
- يجب أن يتناسب نظام الرقابة مع البديل الاستراتيجي؛
- يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا (أي يأخذ بعين الاعتبار التكلفة والعائد)؛
- يجب أن يزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب؛
- يجب أن لا يركز على جوانب الأداء قصيرة المدى فقط، بل يجب أن تحظى جوانب الأداء بعيدة المدى بالاهتمام نفسه.

بالإضافة الى[4]:

- الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها، بدلا من الاهتمام بمعاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات، بحيث يؤدي العقاب الصارم للفشل عادة إلى ظاهرة استبدال الأهداف، ويقوم المديرون في هذه الحالة بتلفيق التقارير والسعي إلى تخفيض معدلات الأداء.

[1]- محمد بهجت جاد الله كشك، **المنظمات وأسس ادارتها**، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 1999، ص 288.

[2]- توماس وهيلين، دافيد هنجر، مرجع سبق ذكره، ص371.

[3]- نفس المرجع السابق، ص ص396، 397.

[4]- جونز جاريث، هيل شارلز، **الادارة الاستراتيجية، الجزء الثاني**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص913.

خلاصة الفصل

يرجع أصل كلمة استراتيجية الى الجيش، حيث كانت تعني الخطة التي توضع لحماية الوطن وهزيمة الأعداء. وعندما انتقلت الكلمة (استراتيجية) الى المجال المدني تضمنت نفس المعنى تقريبا، فالاستراتيجية هي خطة لزيادة حصة المؤسسة على حساب المنافسين وبالتالي هزيمتهم في السوق.

ان الاستراتيجية تصف طرق تحديد المؤسسة لأهدافها العامة، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، محدودية الموارد والامكانات الحالية لهذه المؤسسة، وتقدم الاستراتيجية للمؤسسة صورة عن مركزها في المستقبل، أي أنها تحدد بوضوح طبيعة واتجاه المؤسسة وأهدافها الأساسية.

ان اعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة يتطلب دراسة وتحليل بيئة أعمال هذه المؤسسة التي تنقسم الى بيئة خارجية تضم كلا من البيئة العامة والتي تحوي مختلف العوامل الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والثقافية والديمغرافية والسياسية والقانونية...الخ، بالاضافة الى البيئة الخاصة والتي تحوي كلا من بيئة الصناعة وبيئة التشغيل. وهذه العوامل تؤثر على المؤسسة من خلال ما تتيحه من فرص وما تفرضه من تهديدات، لذا كان على المؤسسة أن تحدد هذه المتغيرات ومدى تأثيرها على أدائها.

بالاضافة الى عناصر البيئة الخارجية، لا تضم بيئة المؤسسة المتغيرات التي تقع على حدود المؤسسة فقط أو خارجها، بل تضم كذلك المتغيرات الداخلية التنظيمية التي يمكن السيطرة عليها. وهي تتمثل خاصة في: الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة والموارد التي تمتلكها المؤسسة والتي تكون مصدرا لتحقيق المزايا التنافسية (نقاط قوة) كما قد تحتوي على نقاط ضعف.

من هنا، نجد أن التحليل الاستراتيجي الخارجي يهتم بدراسة وتشخيص عناصر البيئة المحيطة بالمؤسسة، أما التحليل الداخلي فيطلق عليه اسم تحليل المزايا التنافسية، حيث يتم بواسطته تحديد نقاط القوة التي يمكن للمؤسسة أن تنافس من خلالها في الأسواق وكذا نقاط الضعف التي تحد من قدرتها التنافسية.

وتسعى المؤسسات المعاصرة الى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تستهدفها، من خلال تحديد اتجاهها الاستراتيجي بما في ذلك رسالتها وأهدافها التي تتطلع الى تحقيقها، وذلك بتحركها وفق رؤية متكاملة واضحة لتعظيم الاستفادة من امكانياتها ومواردها الحالية والممكنة، وبما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يدافعون عن المؤسسة وكأنهم شركاء بها.

من هنا يصبح أمام المؤسسة مجموعة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية التي من المفترض القيام بالاختيار بينها، الا أن عملية الاختيار الاستراتيجي تتطلب استخدام عدد من الأدوات والتي يطلق عليها نماذج تحليل محفظة الأعمال والتي تستخدم في تقويم البدائل الاستراتيجية المتاحة، من أجل تضييق عدد تلك البدائل واعتماد الاختيار الاستراتيجي المناسب قصد الحفاظ على موقع تنافسي قوي في السوق والحيازة على ميزة تنافسية متواصلة.

وبعد اكتمال صياغة الاستراتيجية يتجه اهتمام الادارة العليا بعملية التنفيذ وامكانية تفاعلها واتساقها مع الاستراتيجية الموضوعة، وتعتبر مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الادارة الاستراتيجية. ولأجل اظهار ما الذي تم تطبيقه بالفعل، تأتي مرحلة الرقابة كونها تحدد مدى اتجاه المؤسسة نحو تحقيق رسالتها وغاياتها، كما أنها تمكن من اعادة تكييف الاستراتيجية اذا لزم الأمر لتحسين قدرتها في تحقيق أهدافها، كما تمثل هذه المرحلة اختبارا لدرجة موائمة الخطط والاجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والداخلية.

من هنا، ولأجل تطبيق الادارة الاستراتيجية في المؤسسات بنجاح، يستوجب توفر عدد من العوامل والتي من أهمها توفر التنظيم الاداري السليم، بحيث ينبغي توفر تنظيم اداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع تغيرات الاستراتيجية واستيعاب الأهداف الاستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالاضافة الى وجود النظم والاجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدل تعقيده أو تعطيله.

الفصل الثاني

التنظيم والهياكل التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

لمؤسسات الأعمال التأثير الكبير على حياتنا بجوانبها المختلفة، وأن من بين أسباب نجاح مؤسسات الأعمال هو حسن التنظيم وذلك بوجود هيكل تنظيمي ينسجم مع متغيرات البيئة الداخلية للمؤسسة ويتسم بالمرونة والواقعية.

ويمثل الهيكل التنظيمي الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، تحديد الأدوار الرئيسية للعاملين، مستويات اتخاذ القرار وبيان نظام تبادل المعلومات التي يتم العمل فيها. ويعتمد نجاح الهيكل التنظيمي في أداء وظيفته على عوامل كثيرة تتضمن العلاقات التنظيمية، الأهداف، التخصص، تقسيم العمل والسلطة والمسؤولية...الخ. ولكن هناك عوامل أخرى لها درجة كبيرة من التأثير على الهيكل التنظيمي وهي: استراتيجية المؤسسة، حجمها، درجة تخصصها، طبيعة عملها، مكونات العنصر البشري... وغيرها.

كما تختلف الهياكل التنظيمية باختلاف بيئة المؤسسة، فنجد هياكل تنظيمية تتناسب والبيئات الديناميكية، وهي التنظيمات العضوية والتي تشهد تغيرات كبيرة تختلف عن التنظيمات الميكانيكية التي تتناسب مع البيئات المستقرة والتي لا يحصل فيها تغيرات كبيرة. ومن هنا واصلت الدراسات الاقتصادية تقسيم الهياكل التنظيمية الى: الهيكل البسيط، الهيكل الوظيفي، الهيكل القطاعي، هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية...وغيرها.

ولكون الهيكل التنظيمي عنصرا مهما من مكونات البيئة الداخلية التي تعطي المؤسسة قدرات وميزات تجعلها أفضل في الأداء من المؤسسات المنافسة الأخرى، طرحت إشكالية العلاقة بين استراتيجية المؤسسة وهيكلها التنظيمي باعتبارها عامل أساسي وحاسم في نجاح مؤسسات الأعمال.

ولأجل هذا ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى ثلاثة مباحث: المبحث الأول تناولنا فيه التنظيم، المبحث الثاني تطرقنا فيه الى الهياكل التنظيمية، أما المبحث الثالث فخصصناه الى معالجة العلاقة بين الهيكل التنظيمي واستراتيجية المؤسسة.

المبحث الأول: التنظيم

يعتبر التنظيم أحد عناصر الوظيفة الادارية في المؤسسة مهما كان مجال عملها، وقد تنجح المؤسسات أو تفشل تبعا لمستوى أداء التنظيم الذي تتبعه.

سنتناول في هذا المبحث الاطار المفاهيمي العام للتنظيم في المؤسسة الاقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم التنظيم

يبدأ التنظيم بتحديد الهدف من النشاط، ثم ايضاح متطلبات هذا النشاط من الوظائف المختلفة، وكذلك توزيع هذه الوظائف على الأفراد. وهذا يعني أن الهدف الأساسي من العملية التنظيمية هو تسهيل مهمة التنسيق بين الوظائف والأفراد في كافة المستويات التنظيمية.

وهذا ما دفع منتزبرج «H. Mintzberg» الى القول بأن "التنظيم عبارة عن المجموع الكلي لكيفية تقسيم العمل وتنسيق الواجبات التي تنجر عن هذا التقسيم"[1].

أما سيمون « H. A. Simon » فينظر الى التنظيم على أنه "عبارة عن هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد"[2].

ويقول "هنري فايول" "أن تنظيم المشروع معناه تزويده بكل شيء مفيد للقيام بوظيفته: المواد الخام، العُدد، رأس المال، الأفراد"[3].

ويعتقد "بيتر دراكر" أن التنظيم هو "عملية تحليل النشاط وتحليل القرارات والعلاقات، وذلك لتصنيف العمل وتقسيمه الى أنشطة يمكن دراستها، ثم تقسيم هذه الأنشطة الى وظائف، ثم تجميع هذه الوحدات والوظائف في هيكل تنظيمي، وأخيرا اختيار الأشخاص لادارة هذه الوحدات والوظائف"[4].

ويعرف أيضا بأنه "عملية تنسيق الجهود البشرية في أية مؤسسة لامكان تنفيذ السياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة"[5].

وهو "عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها و/أو تجميعها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات والواجبات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام

---

[1]_ Mintzberg. (H), **Structure et dynamique des organisations**, les éditions d'organisation, paris, 1982, p17 .

[2]_ بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص48.

[3]_ حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، **مبادئ في العلوم الادارية "1" (الأصول... والمفاهيم المعاصرة)**، دار زهران للنشر، عمان، 1999، ص134.

[4]_ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[5]_ حسن توفيق، **الادارة العامة**، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1980، ص15.

وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها، بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف امكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة تحقق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين"[1].

كما نجد أن "التنظيم الاداري هو حصر وتوجيه ذلك النشاط البشري الضروري لتحقيق هدف معين، ويتطلب التنظيم الاداري وضع هيكل لأي مؤسسة تفرغ فيه الواجبات والاختصاصات في قوالب محددة وأقسام معينة، منعا للازدواجية وتضارب أو تداخل الصلاحيات في العمل اليومي"[2].

من هنا، نجد أن التنظيم هو عملية تحديد العلاقات الضرورية بين الأفراد والمهام والأنشطة، بطريقة تؤدي الى احداث التكامل والتنسيق بين مختلف موارد التنظيم وذلك بغرض انجاز الأهداف بكفاءة وفعالية، وبذلك يعتبر التنظيم من الوظائف الادارية الهامة.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية التنظيم

تتوقف قدرة المؤسسات في تحقيق أهدافها على كفاءتها في التوظيف الأفضل لامكانياتها ومواردها الفنية والمادية والبشرية، وتتحدد كفاءة التنظيم في ذلك بخصائص التنظيم الاداري الذي تعمل من خلاله.

ومن الظواهر الملفتة للنظر، أن غالبية المؤسسات لا تنتبه الى هذه الحقيقة ولا تدرك حتمية وجدوى وجود تنظيم اداري فعال لها الا في وقت متأخر، بعد أن تتفاقم المشكلات وتتعمق الأزمات بصورة تصبح فيها عملية اعداد أو تطوير التنظيم الاداري ذات تكلفة وتضحية مرتفعة[3].

أولا: خصائص التنظيم

فيما يلي أهم الخصائص الأساسية والعامة لوظيفة التنظيم الاداري[4]:

1. **تقسيم العمل**: ان وظيفة التنظيم وظيفة شاملة تتعامل مع كل ما هو موجود في المؤسسة من أعمال ادارية وتنفيذية، لذلك كان من الضروري تقسيم أعمال المؤسسة الى مجموعات من النشاطات بين الادارة والأفراد حسب الاختصاص، حيث تمارس الادارة السلطة والاشراف والمسؤولية على العمال وفقا للقواعد والأنظمة، مما يعود على المؤسسة بالفائدة ويحقق الكفاية الانتاجية (أقل وقت وجهد وتكلفة).

---

[1] _ مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة)**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002، ص71.

[2] _ علي عباس حبيب، **الادارة العامة (المدخل في العلوم الادارية)**، مكتبة مدبولي للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997، ص29.

[3] _ عبد الغفار حنفي، **تنظيم وادارة الأعمال**، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1996، ص311.

[4] _ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، **الادارة (علم وتطبيق)**، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص ص 91، 92.

2. **التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل في المؤسسة:** ان التنسيق بين نشاطات وعناصر العمل المختلفة في المؤسسة من شأنه أن يمنع الازدواجية والتكرار والتأخير في انجاز المهام، وخاصة أن العمل مقسم الى نشاطات وكل نشاط مكمل للنشاط الآخر، مما يؤدي الى تحقيق الكفاية الانتاجية.
3. **تحقيق التعاون بين العاملين:** ان التنظيم يعمل على خلق روح الفريق بين العاملين بالنظام والتنسيق فيما بينهم وبالتوزيع الحقيقي للسلطة والمسؤولية، بتحديد العلاقات التنظيمية بوضوح بين الأفراد. وبذلك يكون قد عمل على ايجاد مناخ تنظيمي خال من التوتر يساعد على تحقيق الأهداف والكفاية الانتاجية.
4. **مراعاة الظروف المحلية:** والمقصود بالظروف المحلية ظروف المؤسسة داخليا من حيث امكانياتها المادية والبشرية والطاقة الانتاجية، حيث أن التنظيم يعمل على منع الاسراف، وعلى تدريب وتأهيل الأفراد بشكل يتناسب مع المتغيرات.
5. **استخدام أفضل وسائل الاتصال:** وخاصة في عملية اتخاذ القرار ونقله الى الجهات المعنية في كافة نشاطات المؤسسة.
6. **تحقيق الرقابة التلقائية:** ويقصد بالرقابة التلقائية هو عدم خضوع عاملان قُصد لأحدهما مراقبة الآخر تحت رئاسة شخص واحد، وذلك بأن لا يعطى للفرد اتمام عملية كاملة من أولها لآخرها وعكس ذلك قد يضر مصلحة المؤسسة بسبب غياب الرقابة التلقائية الفعالة أو اساءة استعمال السلطة. فمثلا لا يجوز أن يكون المسؤول عن الشراء في المؤسسة هو المسؤول عن تسلم البضاعة عند وصولها[1].

ثانيا: أهمية التنظيم

للتدليل على أهمية التنظيم يقول كارنيجي «D. E. Carnegie» "خذ منا كل منشآتنا الصناعية، وكل منشآتنا التجارية، وكل طرق مواصلاتنا، وكل أموالنا، واترك لنا التنظيم وخلال سنوات أربع سوف نكون قادرين على استعادتها جميعا"[2].

و"ونستون تشرشل" عندما سأله أحدهم عن كيفية كسبه للحرب قال "بالتنظيم، بالتنظيم، وبالتنظيم"[3].

أما علماء الاقتصاد فقد نظروا الى التنظيم كونه الأداة المناسبة لتنظيم استخدام الموارد الطبيعية، بسبب ندرتها قياسا بالتحديات السكانية.

أما علماء الاجتماع فقد أولوه اهتماما من زاوية تأثيره على تماسك الجهود الجماعية.

---

[1] _ عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الادارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003، ص73.

[2] _ كامل بربر، **الادارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1996، ص84.

[3] _ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

وأخيرا، كان التنظيم موضع اهتمام علماء النفس بسبب رؤيتهم للآثار التي يحدثها التفاعل بين الأفراد والاختلافات التي يظهرها سلوكهم.

اضافة الى هذه الاهتمامات، فقد واكب نمو مؤسسات الأعمال اهتماما أكبر من قبل علماء الادارة والممارسين في توضيح أهمية التنظيم نظرا للفوائد العديدة التي يحققها، والتي من أهمها[1]:

- تركيز الجهود لربط الأنشطة بالأهداف المطلوب تحقيقها؛
- المساعدة في القيام ببقية الوظائف الادارية؛
- توضيح كيفية تدفق العمل؛
- انشاء قنوات الاتصال داخل المؤسسة ومع بيئتها؛
- تقديم الارشادات اللازمة لتوجيه جهود الأفراد؛
- تجنب الازدواجية في العمل وتجنب التعارض في المهام.

ومن هنا فالتنظيم ليس هدفا في حد ذاته، بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة، وتزداد أهمية التنظيم بازدياد المشاكل الادارية وتعقدها، وكذلك بكبر حجم المؤسسة ونوع النشاط الذي تزاوله.

المطلب الثالث: مبادئ التنظيم

لا يمكن لأحد أن يدعي أن التنظيم كتخصص اداري قد نما الى الحد الذي يجعل مبادئه قوانين راسخة، الا أنه من الملاحظ اتفاق معظم علماء الادارة وممارسيها على وجود مبادئ عامة للتنظيم، وهذه المبادئ ثبتت صحتها ميدانيا. ويمكن النظر لهذه المبادئ كمعايير للتنظيم الجيد السليم.

وفيما يلي عرض مختصر لهذه المبادئ:

1. **مبدأ وحدة الهدف**: لا بد من وجود هدف محدد للمؤسسة ككل ولكل إدارة أو وحدة من الوحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي، على أن يتم تقييم فعالية أداء كل وحدة بالمقارنة بالهدف[2].
2. **مبدأ تقسيم العمل والتخصص**: يعني تقسيم العمل وضع الجهود الانسانية والمادية بالمؤسسة في شكل مقسم ومجزأ على الأفراد والأقسام والادارات، بحيث يكون كل فرد أو قسم لديه تخصص. أي أن تقسيم العمل يؤدي غالبا الى التخصص[3]. ومن هنا جاءت أهمية التخصص الذي حظي بأهمية كبرى لارتباطه بتقسيم الوظائف والواجبات، أي وجود مهام محددة[4].

---

[1]- محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، **ادارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)**، مكتبة الشقري، الرياض، 1999، ص194.

[2]- يبالة سميرة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

[3]_ أحمد ماهر وآخرون، **الادارة (المبادئ والمهارات)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001، ص ص 377، 378.

[4]- موسى المدهون، ابراهيم الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الجامعية، الطبعة الأولى، عمان، 1995، ص433.

3. **مبدأ الوظائف:** وفقا لهذا المبدأ، يجب أن تنشأ التنظيمات حول الوظائف (أي الأعمال المطلوب انجازها لبلوغ الأهداف) وليس حول الأفراد. فبناء التنظيمات حول الأفراد تعني ارتباط حياة التنظيم المعين بحياة الفرد، أو مدى بقائه واستمراره في العمل بهذا التنظيم. ومن ثم ففي حالة الوفاة أو الاحالة للمعاش، أو الاستقالة مثلا فان هذا يعني انهيار التنظيم، لذلك يجب البدء بتحديد الوظائف ثم البحث عن الأفراد الذين تتوائم قدراتهم مع هذه الوظائف لتعيينهم فيها[1].

4. **مبدأ وحدة الرئاسة والأمر:** ويعني هذا المبدأ أن تنحصر سلطة اصدار الأوامر في نطاق مؤسسة معينة في مصدر واحد، بحيث لا يكون للمرؤوس داخل هذه المؤسسة سوى رئيس واحد يتلقى منه الأوامر، ويصبح هو المسؤول عن توجيه من يعملون تحت امرته.

ويضمن تطبيق هذا المبدأ وحدة الأوامر والتعليمات الصادرة الى كل مرؤوس، مما يؤدي الى استقرار النظام، كما يضمن ميزة تحديد المسؤولية، فهي توجد حيثما توجد السلطة وتضمر اذا ما تجزأت السلطة. كما يضمن احترام تسلسل المستويات عند اصدار الأوامر، فيجب أن يكون تعامل المدير الأعلى مع أحد أتباعه غير المباشرين من خلال الرؤساء المباشرين[2].

5. **مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة:** وهذا يعني أن يكون هناك تكافؤ بين السلطة والمسؤولية، فلا تزيد السلطة عن المسئولية، أو العكس.

فلا توجد سلطة بلا مسئولية، ولا توجد مسئولية محددة بدون أن تقابلها سلطة معينة. فالمسئولية عن عمل معين يجب أن تقابلها السلطة الكافية لانجاز هذا العمل، وكلما تعاظمت المسئوليات تبعا لها تتعاظم السلطات المقابلة لها[3].

6. **مبدأ تفويض السلطة:** يجب أن تفوض السلطة من المستويات الادارية العليا الى المستويات الادارية السفلى المسؤولة عن التنفيذ في الجهاز الاداري.

ويتم التفويض بتنازل الرئيس عن بعض أو كل سلطاته الى مساعديه ووكلائه، ويتحتم التفويض في حالة وجود وحدات ادارية بعيدة عن المركز الرئيسي للمؤسسة، في حالة الغياب أو في حالة شغور المنصب[4].

7. **مبدأ نطاق الاشراف:** ويعتبر هذا المبدأ من المبادئ الهامة من وجهة النظر التقليدية. ويشير الى عدد المرؤوسين الذين يستطيع أي مدير أو رئيس أن يتعامل معهم بكفاءة، كما يشير كذلك الى كمية وأنواع

---

[1] _ عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والادارة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003، ص353.

[2] _ عبد العزيز صالح بن حبتور، **أصول ومبادئ الادارة العامة**، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص127.

[3] _ محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص221.

[4] _ عمر سعيد وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص101.

الاتصالات مع المرؤوسين الذين يستطيع المدير أن يتعامل معهم بشكل فعال ضمن اطار عمله[1]. وقد اختلفت أفكار مختصي الادارة حول نطاق الاشراف المعقول، اذ أن نطاق الاشراف المناسب يعتمد على عدة عوامل منها:

أ. طبيعة العمل: فكلما كان العمل روتينيا كلما زاد نطاق الاشراف، اذ يستطيع الرئيس الواحد أن يشرف على عدد أكبر من المرؤوسين، على عكس الوضع فيما لو كان العمل فكريا أو تخطيطيا.

ب. كفاءة الرئيس والمرؤوسين: فكلما زادت كفاءتهم زاد نطاق الاشراف.

ت. كفاءة الاتصالات والتقارب الجغرافي: اذ كلما سهلت الاتصالات وتقاربت أماكن العمل زاد نطاق الاشراف.

ويؤثر حجم نطاق الاشراف على نمط الهيكل التنظيمي، فكلما زاد نطاق الاشراف ظهر الهيكل التنظيمي أقل هرمية، وكلما ضاق نطاق الاشراف زادت مستويات الاطار الهرمي للهيكل التنظيمي.

وفيما يتعلق بتأثير اتساع أو ضيق نطاق الاشراف على كفاءة التنظيم، فقد دلت بعض الدراسات أن اتساع نطاق الاشراف أثبت نجاعة في بعض الحالات لأن كثرة عدد المرؤوسين الذين يشرف عليهم رئيس واحد يجعل من الضروري عليه أن يفوضهم سلطة اتخاذ بعض القرارات المهمة، مما يساعد في رفع روحهم المعنوية وتحسين انتاجيتهم ويتيح للرئيس فرصة التفرغ للأمور الهامة، ويحسن نمط الاتصالات بسبب العدد المحدود للمستويات الادارية مما يقلل معوقات الاتصال. ولكن هناك دراسات أخرى جاءت بنتائج مغايرة تبين مزايا نطاق الاشراف الضيق الذي يمكن الرئيس من تفهم طبيعة عمل المرؤوسين، وتقديم التوجيه المناسب لهم وهو ما يتعذر عمله في حالة وجود عدد كبير من المرؤوسين. وتبين النتائج المختلفة للدراسات في هذا المجال صعوبة التوصية بزيادة أو تضييق نطاق الاشراف بمعزل عن العوامل الموقفية التي تخص كل مؤسسة[2].

8. **مبدأ قصر خط السلطة**: ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يخفض عدد المستويات الادارية بين القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي الى أقل عدد ممكن. فكلما كانت مسالك السلطة من القمة الى القاعدة، ومسالك المسئولية من القاعدة الى القمة طويلة، كلما أدى ذلك الى بطء في الأعمال وارتباك منفذيها، فقد ينتج عن طول المسالك المستخدمة تغيير في الأوامر والتعليمات وتسيب في الواجبات والمسئوليات أو تمييعها[3].

---

[1]– محمد بهجت جاد الله كشك، مرجع سبق ذكره، ص220.

[2]_ محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الادارة (النظريات، العمليات، الوظائف)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004، ص ص 264، 265.

[3]_ عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، **تنظيم وادارة الأعمال**، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، بدون سنة نشر، ص ص 170، 171.

9. **مبدأ ديناميكية التنظيم (المرونة):** هذا المبدأ يشير ببساطة الى ضرورة مراعاة عنصر المرونة سواء في البناء التنظيمي وتكوين الوحدات التنظيمية (الأقسام والادارات) أوتقسيم العمل...وغيرها من العمليات والأنشطة المرتبطة بوظيفة التنظيم. والمرونة هنا ضرورة يفرضها واقع التغير المستمر والتراكب والتداخل...الخ. فاستمرار التنظيم وبقاءه يتوقف الى حد كبير على كثير من العوامل ومن أهمها مدى قدرته على التكيف مع ظروف البيئة والتغير في أهداف ونشاطات المؤسسة، ومن ثم يجب أن يكون مرنا بالقدر الذي يستوعب ويواكب هذه التغيرات من وقت لآخر[1].

10. **مبدأ الكفاءة:** يعتبر التنظيم ذو كفاءة عندما يتمكن من الوصول الى الأهداف بأقصر وقت وبأقل تكلفة. وتستخدم كلمة الكفاءة لتعني الانتاجية، وهي استخدام الامكانيات المتوفرة (مال، عمال، مواد، آلات...) لانتاج سلعة أو تقديم خدمة بأقل جهد ممكن، بأقل تكلفة وبأقصر وقت. والتنظيم الكفء هو الذي يكون فيه تقسيم للسلطة واضح المعالم وتكاليف أقل في الوصول الى الهدف[2].

11. **مبادئ العلاقات الانسانية:** هناك العديد من المبادئ والارشادات في العلاقات الانسانية، نختار منها ما يلي[3]:

أ. عدم توجيه الانتقاد الى الموظفين علنا أمام الآخرين (الزملاء أو المرؤوسين أو غيرهم)؛

ب. عدم انتقاد الموظفين لبعضهم أمام الرئيس؛

ت. مبدأ تنمية الموظفين؛

ث. مبدأ مشاركة الموظفين في تحديد الهدف وممارسة السلطة؛

ج. مبدأ إشاعة العلاقات الحسنة بين أفراد الجماعة، المعاملة العادلة والحسنة لهم؛

ح. مبدأ الاشادة بالعمل الجيد للموظف من اشباع حاجة التميز وتحفيز روح الطموح لديه.

ولابد من الاشارة الى مسألة أساسية في التنظيم ومبادئه، ألا وهي ضرورة أن يتفهم أعضاء التنظيم الهيكل الذي يعملون فيه، فقد تفشل الكثير من خطط التنظيم الأساسية بسبب أن الأعضاء لا يفهمونها.

المطلب الرابع: أنواع التنظيم

ينبغي أن يتوافر لكل مؤسسة تنظيم يبين كيفية توزيع العمل وخطوط السلطة والمستويات الادارية، وعادة يعرف هذا التنظيم بالتنظيم الرسمي، والذي يرد عادة في لائحة داخلية للمؤسسة، ويعلن

[1] _ عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والادارة**، مرجع سبق ذكره، ص364.

[2] _ ابراهيم المنيف، **الادارة (المفاهيم، الأسس، المهام)**، دار العلوم للنشر، الرياض، 1980، ص ص 227، 228.

[3] _ محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2002، ص140.

عنه بعد اعتماده، ويعلق في مكاتب المسئولين بهدف الترشيد والتعريف بكيفية توزيع الأعمال وحجم المؤسسة والأقسام التي تتألف منها، غير أن اتباع المؤسسة تنظيما رسميا لا يمنع من قيام تنظيم غير رسمي داخلها لا يتقيد بالأسس والقواعد المتبعة في التنظيم الرسمي.

أولا: التنظيم الرسمي

التنظيم الرسمي هو الذي يهتم بالهيكل التنظيمي وبتحديد العلاقات والمسؤوليات وتقسيم الأعمال وتوزيع الاختصاصات حسب نظام المؤسسة، ويهدف الى تنفيذ سياسات المؤسسة حسب القواعد التي تضعها الادارة وبواسطة جهود الأفراد وأدوارهم الرسمية وعلاقاتهم الواضحة[1].

كما أنه يبين لكل فرد في المؤسسة الدور الذي يقوم به والواجبات المطلوب تأديتها، ويسير هذا التنظيم حسب القواعد والمبادئ التنظيمية المشار اليها سابقا.

كما يعرف أيضا التنظيم الرسمي على أنه ذلك "التخطيط المادي أو نظام من المهام والعلاقات بين وظائف تنسيق جهود الأفراد لتحقيق الأهداف بفاعلية وكفاية"[2].

ومن هنا، فان التنظيم الرسمي يشتمل على العناصر التالية[3]:

- تقسيم العمل في المؤسسة على أساس التخصص؛
- وجود مستويات ادارية على شكل هرمي مع تحديد للسلطات والمسئوليات لكل منها، بهدف تنسيق وتوجيه الاشراف على نشاطات المؤسسة؛
- وجود شبكة اتصالات تربط قمة الهرم بالقاعدة، بما يحقق تدفق المعلومات من القمة الى القاعدة والعكس؛
- تحديد العلاقات داخل المؤسسة بوضوح، بحيث يدرك كل موظف ارتباطه الاداري ومسئولياته الاشرافية؛
- تحديد نطاق الاشراف ليتناسب مع طبيعة وتعقيد العمل.

وفي الأخير، بالاضافة الى النمط الرسمي للعلاقات داخل المؤسسة، هناك دائما نمط آخر للعلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل هذه المؤسسة. وبالرغم من عدم خضوع هذه العلاقات لسلطان الادارة، الا أنها تحمل في طياتها الكثير مما تستطيع أن تؤثر به على أداء المؤسسة لوظائفها ككل متكامل[4].

---

[1] _ موفق حديد محمد، **الادارة (المبادئ والنظريات والوظائف)**، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص147.

[2] _ عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم والادارة**، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1997، ص36.

[3] _ حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص142.

[4] _ حنفي محمود سليمان، **وظائف الادارة**، مكتبة دار الاشعاع للنشر، الاسكندرية، 1997، ص210.

ثانيا: التنظيم غير الرسمي

لقد لاحظ وجود التنظيم غير الرسمي المفكر "فريدريك تايلور"، فقد لمس أن العمال في المصنع يتفقون فيما بينهم على تحديد معايير للانتاج لا يتعدونها أثناء عملهم، ولاحظ أن تلك المعايير تكون عادة أقل مما تعتقده الادارة أن بمقدور العمال القيام به من أعمال. وهذا ما قاد "فريدريك تايلور" الى اجراء دراساته على أكبر ناتج من العمال، وقد أدت تلك الدراسات الى ظهور الحركة العلمية في الادارة[1].

واكتشفت نفس الظاهرة (التنظيم غير الرسمي) في الدراسات التي قام بها "التون مايو" في مؤسسة "وسترن الكتريك" بمصنع هاوثورن بمدينة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وتعتبر تجربته في مصنع Hawthorne المشار اليه حول أسباب التعب والتغيب وحوادث العمل نقطة البداية في تقييم رد فعل العمال للتغيير في ظروف العمل.

واعتبر «I. Mayo» أنه داخل أي تنظيم رسمي يوجد تنظيم غير رسمي يمكن أن لا يتفق معه في السياسات والبرامج المسطرة، لكن يرتبط نجاحه قبل كل شيء بالإقرار بوجود هذه التنظيمات غير الرسمية وضرورة العمل على الاستفادة بشكل إيجابي من هذه التنظيمات[2].

وعليه فقد تبين ل.«I. Mayo» أن الإنتاجية ليست مرتبطة فقط بعوامل تقنية ومادية كما هو الحال بالنسبة لدراسات «F. Taylor»، وإنما توجد عوامل اجتماعية غير مادية ترتبط بسلوكيات الأفراد ودوافعهم تؤثر بشكل كبير على الأداء العام للمؤسسة[3].

1.تعريف التنظيم غير الرسمي:

ينشأ التنظيم غير الرسمي من أفراد المؤسسة (الرسمية) نتيجة لوجود بعض العلاقات بينهم، وهو يتكون نتيجة لوجود انسجام بين بعض الأفراد ولتوافق في المصالح، وهذا التنظيم غير منصوص عليه في اللوائح التنظيمية للمؤسسة. ويتكون تلقائيا وبصورة اختيارية بين الأفراد، ويعبر عن رغباتهم واراداتهم.

ويكون للتنظيم غير الرسمي قواعد، سلوك وتقاليد خاصة به والتي تكون غالبا غير مكتوبة، ولكن الأفراد يتقيدون بها ويتبعونها في تصرفاتهم، ومن الأمثلة على التنظيم غير الرسمي الأفراد الذين يتناولون قهوة الصباح في المكاتب مع بعضهم، والأفراد الذين ينتمون الى ناد رياضي معين، أو يسكنون في مكان واحد، أو ينتمون الى قبيلة واحدة أو توجد بينهم صلات قرابة ونسب.

---

[1]- محمد شاكر عصفور، مرجع سبق ذكره، ص47.

[2]_ عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص47.

[3]- نفس المرجع السابق، ص45.

وباختصار، فان نمو التنظيم غير الرسمي والمتمثل في العلاقات غير الرسمية لا يساعد فقط في اشباع الحاجات الاجتماعية لأفراد التنظيم، وانما أيضا مساعدتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

حيث يرى "شيستر بارنارد" Chester Bernard أن قيام التنظيم غير الرسمي بين الأفراد في المؤسسة انما هو أسلوب دفاعي لمواجهة الادارة، وعلى أي الأحوال فانه ينبغي توجيه التنظيم غير الرسمي نحو أهداف المؤسسة[1].

كما يعرف "معجم مصطلحات التنظيم والإدارة" التنظيم غير الرسمي على أنه (...تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمرون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة أو تقيمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل، وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة أو متقاربة ...)[2].

ويمكن تعريف التنظيم غير الرسمي أيضا بأنه "مجموعة العلاقات والتفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم من أجل تحقيق هدف الجماعة، وعادة ما يكون التنظيم غير الرسمي غير محدد الملامح فليس له شكل معين ولا يتبع أسلوب اتصال معروف، وينشأ التنظيم غير الرسمي نتيجة العلاقات بين الأفراد في التنظيم الرسمي"[3].

ومن المفاهيم الخاطئة أن التنظيم غير الرسمي ينشأ فقط عند المستويات الدنيا للتنظيم، فهو يكون أينما لم يتمكن التنظيم الرسمي من تحقيق أهداف مجموعة من الأفراد أيا كان موقعهم في التنظيم، وفي جميع الحالات فالتنظيم غير الرسمي ضرورة اجتماعية وبالتالي لا يمكن للتنظيم الرسمي التخلص منه، وأية محاولة غير ديمقراطية للسيطرة عليه أو التفرد به أو الغائه قد تكون سببا لتماسكه ونموه، لذا فالاتجاهات العملية في كافة المؤسسات انما تصب في ايجاد كافة الوسائل للتحاور معه والاستفادة من طاقاته، والخطوة الأولى لتحقيق ذلك هو تحديد ومعرفة أسباب نشأته وبيان أهدافه.

وفي هذا الصدد، ينبغي أن نميز بين نوعين من التنظيم غير الرسمي: الأول التنظيم الجيد الذي يسعى الى تحقيق أهداف المجموعة ولم يتمكن التنظيم الرسمي لسبب أو لآخر من تحقيقها، فالتماسك بين التنظيمين ضرورة تحتمها مقتضيات التماسك الداخلي لتحقيق أهداف المؤسسة، والثاني التنظيم غير الرسمي الذي ينشأ بدون هدف، أو تكون نشأته طفيلية دون مبرر وفي هذه الحالة يتطلب التماسك الداخلي للمؤسسة السيطرة عليه واحتوائه[4].

---

[1] _ عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم وادارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص460.

[2] – كمال محمد علي، **معجم مصطلحات التنظيم والإدارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984، ص78.

[3] - منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، 2003، ص101.

[4] – كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص ص108، 109.

2. خصائص التنظيم غير الرسمي:

تتلخص أهم خصائص التنظيم غير الرسمي في النقاط التالية[1]:

- ينشأ بصورة تلقائية، نتيجة التقاء الأفراد العاملين واتحاد أفكارهم واهتماماتهم وتشابهها؛
- العلاقات الشخصية هي أساس التنظيم غير الرسمي، في حين أن التنظيم الرسمي تتحدد علاقاته من خلال قواعد مكتوبة؛
- يكون للعلاقات الشخصية تأثير قوي على الأفراد العاملين في المؤسسة.

وعلى ادارة المؤسسة تقع مسؤولية فهم طبيعة التنظيم غير الرسمي وتحقيق الانسجام والتعاون بينه وبين التنظيم الرسمي، لتحقيق السرعة في الاتصال وتحسين نوعيته وتبادل المعلومات وسهولة التنسيق بين الأعمال والأفراد وخلق روح الفريق وتسهيل عملية تكيف الأفراد في المؤسسة وايجاد رقابة جماعية على العامل لتحسين العمل. أما اذا لم تحسن الادارة تفهم التنظيم غير الرسمي، فانه يعرقل مساعيها ومهماتها وذلك عن طريق بث الاشاعات ومعارضة التغير وتشويه الاتصال وتخفيض الروح المعنوية للعاملين، مما يساعد في فشل الادارة في تحقيق أهدافها.

3. أسباب تكوين التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي:

هناك العديد من الأسباب التي تساعد في تكوين التنظيم غير الرسمي داخل التنظيم الرسمي وهي[2]:

- عدم قدرة التنظيم الرسمي على تلبية الحاجات التي يرغب فيها الأعضاء داخل التنظيم، وهذه الحاجة تنشأ لدى الأفراد داخل التنظيم نظرا لشعورهم بالتفاوت بينهم وبين زملائهم في العمل، وهذه الحاجات قد تكون مادية، علاقات اجتماعية أو للدفاع عن النفس من الآخرين، لابراز الهوية الشخصية أو لحماية أنفسهم من العزلة، التهميش والتعسف؛
- كبر حجم التنظيم الرسمي، مما يترتب عليه عدم قدرة مسؤوليه على إعطاء القدر الكافي من العناية لكل الأفراد والجماعات والتكفل الحقيقي بمصالحهم؛
- طبيعة العمل السائد داخل التنظيم الرسمي حيث يجتمع الرؤساء مع بعضهم فقط، والمدراء مع بعض على نفس المستوى الاداري وكذلك الحال بالنسبة للمستويات الادارية الأخرى وهذا يساعد على تعزيز الروابط الاجتماعية والثقافية بين أفراد التنظيم؛

[1]– نداء محمد الصوص، **مدخل الى علم الادارة (سلسلة الوجيز في العلوم الادارية 4)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص63.

[2]_ فؤاد أبو اسماعيل، **العلوم السلوكية في ادارة الأعمال**، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1978، ص87.

- الاهتمامات الخارجية بالهوايات كالرياضة والنوادي الثقافية، حيث يجتمع أفراد التنظيم خارج مقر العمل كذلك ليخففوا من المشاكل النفسية الناتجة عن العمل.

4. فوائد التنظيم غير الرسمي:

تؤكد الدراسات الادارية على أن للتنظيم غير الرسمي فوائد ومزايا لا تنكر، أهمها ما يلي[1]:

- تساعد العلاقات غير الرسمية في المؤسسة على الحفاظ عليها من التدمير التلقائي الذي قد ينتج عن الالتزام المفرط بالسياسات، القواعد، اللوائح والاجراءات الرسمية.

والواقع أن هذه القواعد الرسمية تتسم بالعمومية ويفترض أنها كافية لمواجهة وتنظيم معظم المواقف والحالات المستقبلية، الا أن تطبيق هذه القواعد في بعض الحالات الخاصة يؤدي الى ظهور مشاكل في التقدير والتنفيذ، ولذلك تظهر أساليب وعرف غير رسمي يناسب ويلائم هذه الحالات ويساعد على حل تلك المشاكل، ومن ثم يمكن مواجهة متطلبات الانجاز على نحو أفضل بعلاقات غير رسمية يتوافر لها المرونة والتلقائية.

- التخفيف من الأعباء الرسمية للمدير، وذلك اذا لمس تجاوب معاونيه، حيث لا يشعر بالحاجة الى تشديد الرقابة على أعمالهم للتحقق من اتفاقها مع تعليماته، بل وقد يشجعه ذلك على تفويض جانب من صلاحياته لمن يثق في تعاونه من بينهم، اكتفاء منه بالاشراف العام ودون الحاجة الى اشراف دقيق.
- تدارك ما قد يكون هناك من قصور في قدرات المدير، فاذا كان مثلا يفتقر الى مقدرة تخطيط العمل، فقد يساعده أحد أعوانه بصفة غير رسمية في التخطيط، ويساعده آخر بتقديم الاقتراحات وهكذا يعوض التنظيم غير الرسمي هذا القصور بما يحقق صالح العمل.
- توافر الرضا والاستقرار في التنظيم الإداري، نظرا لما يخلقه التنظيم غير الرسمي من شعور بالانتماء والأمان نتيجة قيام الروابط الاجتماعية غير الرسمية بين العاملين في المؤسسة، مما يؤدي الى تماسك المؤسسة والجماعة، وشعور الفرد باحترامه لذاته والحفاظ على شخصيته في مواجهة بعض الآثار الضارة للتنظيم الرسمي، والتي من شأنها زعزعة شخصية الفرد.
- يمثل التنظيم غير الرسمي قناة جيدة للاتصال السريع بين العاملين، خاصة في حالة اتساع نشاط المؤسسة وتعدد أهدافها، ولذلك تعمد الادارة الواعية الى الاستفادة من هذه القناة لتبادل المعلومات مع العاملين بالمؤسسة وفيما بينهم، مما يستحث تفكيرهم ويكشف عن أخطائهم فيعملون على تصحيحها ومعالجة المشاكل والعقبات.

[1]- سامي جمال الدين، **الادارة والتنظيم الاداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، القاهرة، 2004، ص 222.

5. سلبيات التنظيم غير الرسمي:

ان سلبيات التنظيم غير الرسمي عديدة، نذكر منها ما يلي[1]:

- يؤدي الى تخفيض مستوى الانتاج في المؤسسة، وذلك عندما يتفق أعضاء التنظيم غير الرسمي على معدلات معينة (أقل من المعدلات الرسمية) ولا يتعدونها أثناء العمل؛
- يؤدي أحيانا الى تجاوز ما يفرضه التنظيم الرسمي من قواعد وتعليمات يتوجب مراعاتها.

وحيث أن التنظيم غير الرسمي قد تكون له نتائج ايجابية أو سلبية على المؤسسة، لذا فان معرفة المدير الاداري أو المنظم للتنظيم غير الرسمي يفيد المؤسسة كثيرا، وذلك بالعمل على توجيه التنظيم غير الرسمي لخدمة أهداف المؤسسة بدل أن يكون عقبة أمامها، وذلك بالحصول على تعاون أفراد ورؤساء التنظيم غير الرسمي ومساندتهم لسياسة المؤسسة والمساهمة في تحقيق أهداف التنظيم الرسمي.

والجدول التالي يوضح الفروقات الأساسية بين التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي:

[1] _ سامي جمال الدين، مرجع سبق ذكره، ص231.

الجدول رقم (2): مقارنة بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي

الصفة	التنظيم الرسمي	التنظيم غير الرسمي
1_**البناء:**		
أ_ الأساس	مخطط	تلقائي
ب_ التفكير العقلاني	عقلاني	عاطفي
ج_ المواصفات	ثابتة	ديناميكية
2_ **اسم الوضعية**	وظيفة	دور
3_ **الأهداف**	الربحية أو خدمة المؤسسة	رضا الأعضاء
4_ **النفوذ (التأثير):**		
أ_ الأساس	الوظيفة	الشخصية
ب_ النوع	السلطة	القوة
ج_ الانسياب	من أعلى الى أسفل	من أسفل الى أعلى
5_ **آلية السيطرة**	تهديد بالطرد أو التنزيل	مقاطعة
6_ **الاتصالات:**		
أ_ القنوات	رسمية	متشعبة مثل الدوالي
ب_ الشبكات	واضحة وتتبع الخطوط الرسمية	غير واضحة وتنتشر عبر القنوات الرسمية
ج_ السرعة	بطيئ	سريع
د_ الدقة	عالية	منخفضة
7_ **رسم الخريطة التنظيمية**	موجودة	غير موجودة
8_ **صفات متفرقة:**		
أ_ الأعضاء	كل المجموعة في العمل	فقط المقبولين في المجموعة
ب_ العلاقات الشخصية	حسب مركز الوظيفة	تظهر فجأة حسب المصلحة والاهتمام
ج_ دور القيادة	حسب تكليف المؤسسة الرسمي	نتيجة قبول الأعضاء للقائد
د_ أسس التفاعل	الواجبات الوظيفية أو المركز	الصفات الشخصية والمركز والخلفية الاجتماعية

هـ_ أسس الانتماء	ولاء	تماسك

المصدر: موفق حديد محمد، **الادارة (المبادئ والنظريات والوظائف)**، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001، ص148.

المبحث الثاني: الهياكل التنظيمية

تختلف المؤسسات من حيث الهياكل التنظيمية التي تعتمدها، فليس هناك نمط نموذجي معين من الهياكل التنظيمية يصلح للتطبيق من قبل جميع المؤسسات، ومرد ذلك يعود إلى أن لكل مؤسسة مهام وأهداف وظروف بيئية خاصة بها، ولذلك فإن مدراء المؤسسات المختلفة يواجهون مشكلة كيفية صياغة أسس ومبادئ الهيكل التنظيمي الملائم. فما هو المقصود بالهيكل التنظيمي؟ وماهي أبعاده وأنواعه وأهم أشكاله، بالإضافة الى مختلف العوامل المؤثرة في صياغته؟ هذا ما سوف نستعرضه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم الهيكل التنظيمي وأبعاده

لم يستطع مفكرو الإدارة والتنظيم الاتفاق حول تعريف واحد لمصطلح الهيكل التنظيمي، إلا أنهم اتفقوا جميعا على أن الهيكل التنظيمي هو وسيلة وليس غاية تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة.

كما يعتبر التنظيم بمثابة التنسيق الهادف للجهود الجماعية المستمرة نسبيا والقائمة على تقسيم العمل وتدرج السلطة في سبيل تحقيق هدف جماعي مشترك، انه الترتيب الهادف لعناصر الانتاج من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة.

أولا: مفهوم الهيكل التنظيمي

سنقوم باستعراض مجموعة من التعاريف لهذا المصطلح[1]:

حسب «Robert Appleby» فالهيكل التنظيمي هو "إطار يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات... وتتأثر هذه الأخيرة بطبيعة الهيكل التنظيمي".

أما « J. Freeman» فيعتبر الهيكل التنظيمي على أنه "الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة وتنظيمها وتنسيقها".

[1]- محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص 205.

أما « S. P. Robbins» فيعتبر أن للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث "يحدد كيفية توزيع المهام، الواجبات والمسؤول الذي يتبع له كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها".

بالاضافة الى التعاريف السابقة، عرف « P. Stonar» الهيكل التنظيمي على أنه تلك "الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة، عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"[1].

كما يعرفه "P. Stonar" أيضا بأنه "ذلك الاطار الذي يتم من خلاله قيام المؤسسة بتعريف كيفية تقسيم المهام وتوزيع الموارد وتحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة بها"[2].

ويرى من جهته (R. M. Steers) أن الهيكل التنظيمي يشير الى "الطريقة التي تنظم بها المؤسسة مواردها البشرية في صورة علاقات مستقرة نسبيا، والتي تحدد الى حد كبير أنماط التفاعل والتنسيق والسلوك الموجه نحو انجاز أهداف المؤسسة"[3].

ويرى (C. Lussier, 1994) أن "الهيكل هو التجسيد العملي للمهارات المتاحة والأهداف المطلوب تحقيقها، والأنشطة المطلوب انجازها والبيئة التي تعمل فيها المؤسسة"[4].

أما (روبرت بوج وبول هيكسون، 1968) فيقدمان تعريفا أكثر تفصيلا وهو "أن جميع المؤسسات يجب أن تتحوط لضمان انتظام واستمرار الأنشطة الموجهة لتحقيق أهدافها، وبصفة خاصة أنشطة تخصيص الأعمال والاشراف والتنسيق، وهذا الانتظام يمثل ما يسمى بالهيكل، وحيث أن هذه الأنشطة يمكن ترتيبها بعدة طرق، لذلك فان المؤسسات تستخدم هياكل متباينة ومختلفة"[5].

وبالتالي، فان الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء أو الاطار الذي يحدد الادارات أو الأجزاء الداخلية لممارسة النشاط في المؤسسة، فهو يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة. كما أنه يحدد خطوط السلطة ومواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الادارية، ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة عمل المؤسسة ويتشكل نتيجة لفلسفة الادارة العليا وممارساتها، سياسات العمل في المؤسسة، المشاركة...الخ.

---

[1]– محمود سليمان العميان ، نفس المرجع السابق، ص 205.

[2]_ محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، **مبادئ الادارة**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001، ص191.

[3]_ محمد اسماعيل بلال، **مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص254.

[4]_ نفس المرجع السابق، ص255.

[5]_ علي شريف، منال الكردي، **أساسيات تنظيم وادارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003، ص369.

ثانيا: الأبعاد التنظيمية

ان التعريف بالتنظيم والهيكل التنظيمي يتطلب منا أن نتعرض لأبعاد البناء التنظيمي للمؤسسة والتي تقوم في بنائها على ثلاثة عناصر رئيسية[1]:

1. التعقيد التنظيمي:

بمعنى درجة التخصص وتقسيم العمل وعدد المستويات الادارية في المدرج التنظيمي، درجة الانتشار الجغرافي أو النطاق الجغرافي الذي تخدمه المؤسسة، ويعتبر التعقيد التنظيمي سمة أساسية في مجتمعنا المعاصر، حيث تضم المؤسسات المعاصرة المئات أو الآلاف من العاملين، كما يضم البناء التنظيمي العديد من المستويات الادارية.

2. الرسمية:

هي مجموعة القواعد التي تحكم الاجراءات أو سلوك العاملين في التنظيم، ونجد أن هناك تنظيم يحكمه الحد الأدنى من التوجيهات بينما الآخر تكثر به هذه التوجيهات، وهذا يتوقف على حجم المؤسسة وطبيعة الأعمال والمسئوليات التي تقوم بها.

3. **المركزية:**

نعني بها أسلوب وسلطة اتخاذ القرارات، ففي بعض المؤسسات نجد أن القرارات تتخذ بشكل مركزي والبعض الآخر تكون القرارات بطريقة لا مركزية، وتعد اللامركزية والمركزية من محصلة التعقيد التنظيمي والقواعد التي تحكم المؤسسة (الرسمية)، وبذلك فان المركزية تلعب دورا حاسما في تحديد شكل البناء التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع الهياكل التنظيمية

باتت مؤسسات الأعمال تؤثر تأثيرا واضحا ومستمرا في أنشطة الانسان اليومية، وهي تواجه متغيرات وتقلبات بيئية مختلفة. فالبعض منها يتسم بالاستقرار وبامكانية التنبؤ بحركة مكوناتها، في حين تتميز بيئات أخرى بظروف متقلبة وعدم التأكد وصعوبة التنبؤ بمجريات ما يحدث. ومما لا شك فيه فان التنوع البيئي يؤثر في الهيكل التنظيمي وفي مستوى أداء المؤسسة.

أولا: الهيكل التنظيمي الميكانيكي

ويعرف كذلك بالتنظيم الآلي وهو التنظيم الذي يركز على التخصص العمودي والرقابة المركزية، فالمؤسسات التي تتبع هذا التنظيم تطبق قواعد، سياسات، اجراءات وأساليب محددة لاتخاذ القرارات ورقابة مشددة عند مستوى الادارة الوسطى، وتأخذ شكل هرم طويل وضيق.

[1]_ عبد الكريم أبو مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص ص 165، 166.

ويتميز بتحقيق الكفاءة عن طريق تطبيق الروتين ويصلح للتطبيق في المؤسسات الكبيرة ذات النشاطات الواسعة المعقدة، الا أن هذا التنظيم يفتقر الى المرونة وسرعة التكيف مع متغيرات البيئة، ويفترض أن البيئة التي يعمل فيها التنظيم مستقرة لا تتطلب التغيير والتعديل في أسلوب التنظيم وشكله[1].

وقد أدركت المصانع الكبيرة في الولايات المتحدة عقم هذا الأسلوب خاصة مؤسسات صناعة السيارات مثل: فورد وجنرال موتورز وكرايزلر، بعد مقارنة أساليب التنظيم لديها مع مصانع السيارات في اليابان التي أخذت تخترق السوق الأمريكي بفضل أسلوب التكيف واستيعاب متطلبات التغيير في البيئة ومحاولة تعديل التنظيم ليتماشى مع تلك الاستراتيجيات.

ومن بين ملامح وخصائص هذا النموذج[2]:

- التخصص الضيق في العمل؛
- التوسع الكبير في تطبيق الأنظمة والقواعد والاجراءات؛
- مركزية السلطة واتخاذ القرارات؛
- تسلسل واضح للسلطة؛
- وحدة الأمر/ القيادة؛
- لا مكان للاعتبارات الشخصية في العمل؛
- يعتمد التوظيف على أساس الجدارة؛
- حقوق العاملين وواجباتهم تحددها منظومة من القواعد.

وقد ساد الاعتقاد بين أنصار هذا النموذج بأنه الأفضل القادر على تحقيق أعلى درجة من الرشد والكفاءة والإنتاجية، من خلال السيطرة والرقابة المحكمة على مجريات الأمور والعمل في المؤسسة، وقد اعتمدوا على عدة افتراضات أهمها:

أن نجاح المؤسسة يقاس بكفاءتها وانتاجيتها فقط، وأن الفرد ساذج وعقلاني وتحفزه للعمل الأمور الاقتصادية فقط، كما أنهم نظروا الى طبيعة أعمال المؤسسات على أنها روتينية ونمطية، وأن المؤسسات لا تتفاعل مع البيئة، وأن البيئة تتسم بالاستقرار والثبات.

وقد أثار هذا النموذج انتقادات من طرف كثير المفكرين والباحثين، ومن أهمها[3]:

- لا يسمح بشكل مناسب لنمو الفرد وتطوير شخصية ناضجة؛

[1]_ حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص153..

[2]_ حسين حريم وآخرون، **أساسيات الادارة**، دار الحامد للنشر، عمان، 1998، ص224.

[3]_ نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

- يشجع على تطوير واعداد الفرد للخضوع والامتثال؛
- لا يأخذ في الحسبان التنظيمات/ الجماعات غير الرسمية؛
- استبدال أهداف المؤسسة، حيث تصبح الوسيلة هي الغاية؛
- الجمود في العمل؛
- يصبح الالتزام والتقيد بالأنظمة والقواعد غاية في حد ذاته؛
- شعور الفرد بالعزلة والاغتراب؛
- لا يتيح الاستفادة الكبيرة من الموارد البشرية؛
- يسبب الإحباط لدى المستهلكين.

إلا أنه لا يمكن تجاهل بعض الجوانب الايجابية لهذا النموذج، وأهمها[1]:

- تطبق الأنظمة والقواعد دونما تميز أو محاباة؛
- نظام واضح للسلطات؛
- إجراءات محددة لانجاز العمل؛
- تقسيم العمل مبني على أساس التخصص الوظيفي.

وعلى الرغم من الانتقادات الكثيرة لهذا النموذج، فلا يزال النموذج الآلي/ البيروقراطي هو السائد في العديد من مختلف المؤسسات في عصرنا الحاضر.

ثانيا: الهيكل التنظيمي العضوي

يتميز هذا النوع من التنظيم بمرونة أكبر وبالتركيز على التخصص الأفقي، وقلة الاجراءات واعتماد الإدارة على حكمة الخبراء والتنسيق غير الرسمي، والرقابة المنطوية على توجيه النصح والمساعدة والتدريب، وربط وحدات المشورة في منتصف الهيكل التنظيمي.

كما يركز التنظيم العضوي على المستهلك والتكنولوجيا المستخدمة، ويتطلب المراقبة المتواصلة للبيئة الخارجية ورصد المتغيرات في محاولة لتعديل وتطوير التنظيم والاستراتيجيات تبعا لذلك وبالتفاعل بشكل سريع، ويصلح هذا النوع من التنظيم لدى المؤسسات التي تعمل في بيئات سريعة التغيير حيث يتطلب الوضع التكامل السريع والتجاوب مع المتطلبات المتغيرة في البيئة الخارجية[2].

[1] _ حسين حريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص225.

[2] _ حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص154.

ويصف (R. Waterman & T. Peters) هذا النموذج بأنه تنظيم فضفاض، منظم على أساس فرق تطوير منتجات واتصالات غير رسمية وتعيين طوعي للأعضاء في هذه الجماعات وثقافة تسمح بالأخطاء ولكنها تشجع الإبداع، والتجديد المستمر.

ويشير الكاتب فولمر « L. Fulmer » إلى الخصائص الآتية لهذا النموذج[1]:

- ينظر الى أهداف المؤسسة العامة على أنها غاية، وأن الوحدات الوظيفية وسائل لتحقيق الأهداف العامة؛
- التنسيق الأفقي هام مثل التنسيق الرأسي؛
- المرونة في تعريف الأعمال على شكل خطوط عريضة؛
- التوجيه بمثابة نصح ومشورة وليس امتثالا.

ويمكن ايجاز أهم الفروقات بين خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي من خلال عرضنا للجدول التالي:

الجدول رقم (3):خصائص الهيكل التنظيمي الميكانيكي والهيكل التنظيمي العضوي

الخاصية	التنظيم الميكانيكي	التنظيم العضوي
التخصص	درجة عالية من التخصص	مستوى منخفض من التخصص
مركز السلطة	في يد مجموعة مختارة في قمة التنظيم	حيثما وجدت المهارة والكفاءة في أداء العمل
معالجة الصراع	بيد الرئيس الأعلى	عن طريق تفاعل المجموعة
أسس الاتصال	التوجيهات والأوامر	تقديم النصح والمشورة والمعلومات
الولاء	للتنظيم	لمجموعة العمل
الاحترام والمكانة	يبنى على أساس الموقع في التنظيم	يبنى على أساس الكفاءة الفردية
اللوائح والأنظمة	كثيرة	محدودة
البيئة	مستقرة وبسيطة	متغيرة ومعقدة

المصدر: عبد الحميد أحمد دياب، **العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي**، مجلة الاقتصاد والادارة، المجلد 15، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، 2001، ص150.

[1] _ حسين حريم وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 227.

يتضح أن أيا من النموذجين ليس هو الأفضل بصورة مطلقة _ لجميع المؤسسات وفي جميع الظروف_ بل يصلح أي منهما لمؤسسات معينة وتحت ظروف معينة.

المطلب الثالث: أشكال الهياكل التنظيمية

ان الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة لابد وأن يكون ملائما لأهدافها وطبيعة نشاطها، لذا لا يوجد البنيان الأمثل الذي يصلح للتطبيق في كل الحالات، أو حتى الحالات المشابهة، ذلك لأن أي اختلاف حتى ولو كان بسيطا في الهدف أو في النشاط الذي تزاوله المؤسسة أو في الظروف التي تحكم العمل بها، فانه سوف يؤدي بطبيعة الحال الى اختلاف في الهيكل التنظيمي[1].

ومن هنا يقسم المفكرون الاداريون الهياكل التنظيمية الى:

أولا: الهيكل التنظيمي البسيط

يعتمد هذا الهيكل من قبل المؤسسات ذات الحجم الصغير وغير المقسمة أفقيا، أي لا تملك تقسيمات على أسس وظيفية أو على أساس المنتجات، فهي تتكون من مستويين اداريين فقط. المستوى الأول يتمثل في المدير وهو المالك للمؤسسة، أما المستوى الثاني فهم العاملون فيها ولهم علاقة مباشرة مع المدير.

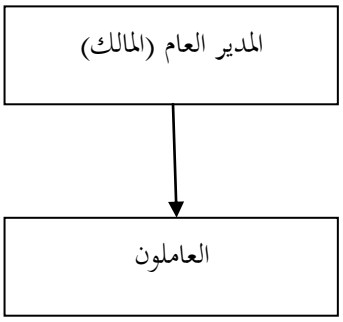
ومنه العلاقة في هذا الشكل من الهيكل التنظيمي تكون شخصية بين المدير وعماله، مباشرة وبسيطة، كما يتميز هذا النوع من الهياكل التنظيمية بالتخصص وتقسيم العمل المحدودين، فهو يتلاءم مع مؤسسة ذات خط انتاجي واحد في ظل استقرار الطلب على منتوجها[2].

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي البسيط:

[1]- عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، **مجلة الاقتصاد والادارة**، المجلد 15، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، 2001، ص ص 136، 137.

[2]- فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص89.

الشكل رقم (14): الهيكل التنظيمي البسيط



المصدر: فلاح حسن الحسيني، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص89.

ثانيا: الهيكل التنظيمي الوظيفي

يعتبر "فريدريك تايلور" (أبو الادارة العلمية) أول من طور مفهوم التنظيم الوظيفي، حيث رأى أن اداريا واحدا لا يستطيع ادارة العمل ككل، لذلك اقترح بأن يعين لكل مؤسسة عدد من المديرين المختصين يشرفون على سير العمل وعلى العمال[1].

وفي هذا الشكل من الهياكل التنظيمية يتم تقسيم الوحدات الادارية وفقا للوظائف التي تؤديها هذه الوحدات، ويعتبر هذا الأساس من أسس التقسيم الأكثر انتشارا[2].

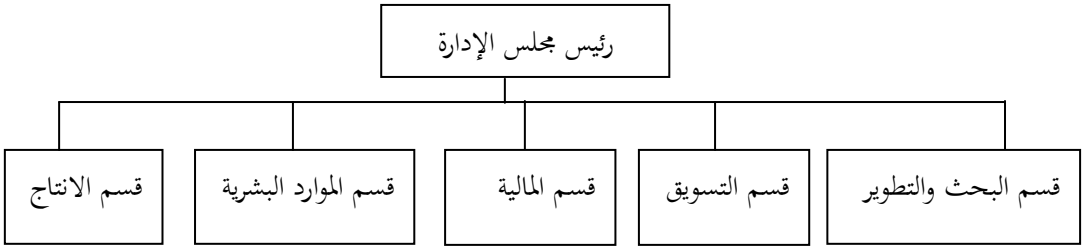
وبناء عليه، تعمل جميع أقسام المؤسسة كمجموعة واحدة لكي تحقق مجموعة من الوظائف الادارية تحت مسؤولية واشراف مجموعة من الأفراد الاداريين، ولكل مجموعة متخصصة من الأفراد مهمة معينة تعمل تحت اشراف مدير مختص بتلك المهمة.

والشكل رقم (15) يوضح الهيكل التنظيمي الوظيفي.

[1]_ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 94.

[2]_ جمال الدين لعويسات، **مبادئ الادارة**، دار هومه للنشر، الجزائر، 2003، ص76.

الشكل رقم (15): الهيكل التنظيمي الوظيفي



المصدر: فلاح حسن الحسيني، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، دار وائل، الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص89.

1. **مزايا الهيكل التنظيمي الوظيفي**: وتتمثل في النقاط التالية[1]:

- الاستفادة الى أقصى حد ممكن من مبدأ التخصص، وبذلك يسهل الفصل بين الوظائف اليدوية والذهنية الى حد كبير؛
- يمكن الحصول على العمال الممتازين المدربين، وبذلك يمكن الافادة منهم الى أقصى حد ممكن وتقليل عدد العمال الذين يعرفون مجموعة من الأعمال ولا يتقنون احداها، وبذلك تستطيع المؤسسة الحصول على الوفورات الفنية؛
- تسهيل عملية المراقبة والاشراف، وبذلك يترك أمر تحديد طبيعة الأعمال الى الأقسام المختصة؛
- تستطيع المؤسسة الحصول على العدد المطلوب من الملاحظين وتدريبهم على المهام المتخصصة، وبذلك تنمي المرونة في التنظيم وتيسر استخدام الأفراد غير المدربين، وبهذه الوسيلة توفر من النفقات؛
- يمكن ايجاد التجانس بين الملاحظين والرؤساء الذين يشتغلون معهم، فيما يختص بالمقدرة الفنية التي تتطلبها المراكز الصناعية وبذلك تضم مصالحهم الى بعضها البعض فتكون النتيجة توحيد الجهود والقوى الانتاجية؛
- يؤدي هذا الشكل الوظيفي الى تنمية التعاون بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، وبذلك يمكن القضاء على الاشراف الفردي الذي يتميز به الشكل البسيط من الهياكل التنظيمية.

[1] _ عبد الغفور يونس، **تنظيم وادارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر، ص251.

2. **مساوئ الهيكل التنظيمي الوظيفي**: وتشمل ما يلي[1]:

- يصعب الحصول على تعاون الرؤساء في المستويات السفلى من التنظيم؛
- يضطرب نظام العمل أحيانا بين العمال أو بين صغار الملاحظين؛
- ضعف النظام يؤدي الى انحطاط الروح المعنوية بين العمال؛
- يتعذر ايجاد طبقة من الاداريين الذين تحتاج اليهم المؤسسة في حالات الطوارئ وأوقات الركود، لأن كل رئيس اداري متخصص في نوع معين من الأعمال يجعله غير صالح لتولي الاشراف العام على المؤسسة؛
- يؤدي تقسيم مهمة الاشراف والمراقبة الى صعوبة اتخاذ قرارات سريعة أو القيام بعمل حاسم.

ثالثا: الهيكل القطاعي

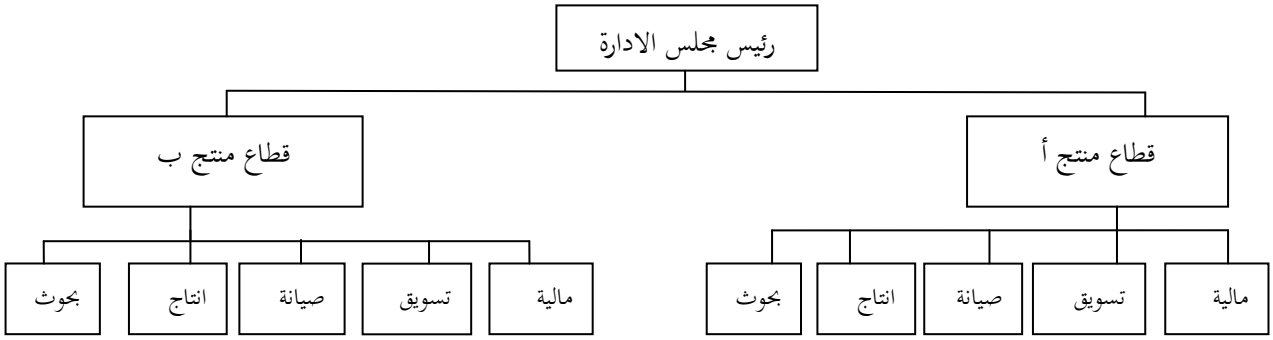
يتقارب الهيكل القطاعي مع هيكل وحدات الأعمال الاستراتيجية في وجود قطاعات أعمال لها استقلاليتها المالية في الايرادات والتكاليف، كما أنه يتقارب مع هيكل المؤسسات القابضة في وجود ادارة عليا تحكم رقابتها على الوحدات التابعة من خلال بعض الوحدات الادارية (على مستوى المؤسسة ككل) التي تقوم بعمليات التنسيق والمتابعة والرقابة الادارية والمالية للوحدات التابعة[2].

كما يتم في هذا الشكل من الهياكل التنظيمية تجميع العاملين المختصين بانتاج منتج معين أو أداء خدمة معينة في قطاع واحد. مثال: مصنع ينتج منتجين أو له مصنعين أ و ب يتم تقسيم المؤسسة الى قطاعين أ و ب وكل قطاع يتبعه كل خدماته – تقريبا- من انتاج وصيانة ومالية ومخازن... وهذا ما يوضحه الشكل رقم (16).

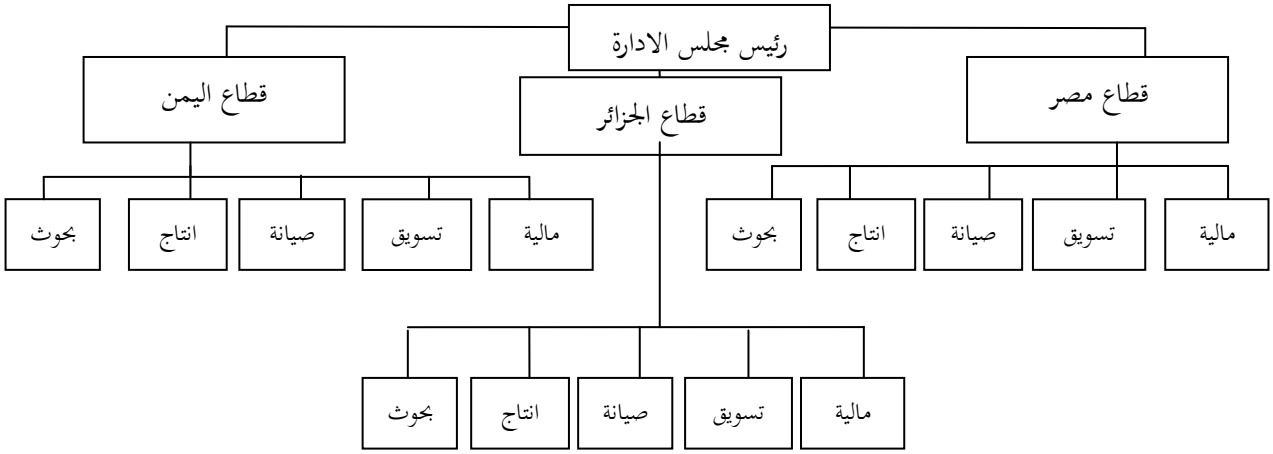
[1] _ عبد الغفور يونس، **تنظيم وادارة الأعمال**، مرجع سبق ذكره، ص251.

[2] - أحمد ماهر، **التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص548.

الشكل رقم (16): الهيكل التنظيمي القطاعي



كذلك يمكن أن يكون الهيكل القطاعي مقسما بناء على المناطق الجغرافية[1]



المصدر: سامح عبد المقصود أبو الذهب، **الهيكل التنظيمي**، مدونة تناقش مواضيع الادارة والهندسة الصناعية، المملكة العربية السعودية، 2006، [على الخط]، <http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7>، (تاريخ التحميل: 2011/01/02)، ص ص1، 2.

وهناك من يطلق على هذا الشكل من الهيكل التنظيمية بالهيكلة بالأقسام، وهذا الهيكل في مضمونه هو نفسه الهيكل القطاعي "مجزأ"، وبالتالي عند تجميع الهيكلة بالأقسام نحصل على الهيكل القطاعي[2].

وفيما يلي مزايا وعيوب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية[3]:

---

[1]- سامح عبد المقصود أبو الذهب، **الهيكل التنظيمي**، مدونة تناقش مواضيع الادارة والهندسة الصناعية، المملكة العربية السعودية، 2006، [على الخط]، <http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7>، (تاريخ التحميل: 2011/01/02)، ص ص1، 2.

[2]- عبد الوهاب سويسي، **أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتوضيب بالورق والورق المقوى وحدة برج بوعريريج ENAPAC)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994، ص 115.

[3]- أحمد ماهر، **التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، مرجع سبق ذكره، ص549.

1. **المزايا:**

- القدرة على تحقيق الرقابة والتنسيق المالي والاداري بين قطاعات المؤسسة؛
- تحقيق الاكتفاء الذاتي داخل كل قطاع بالقدر الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية للقطاع؛
- التنسيق بين المؤسسة ككل وبين القطاعات التي تشكل المؤسسة.

2. **العيوب:**

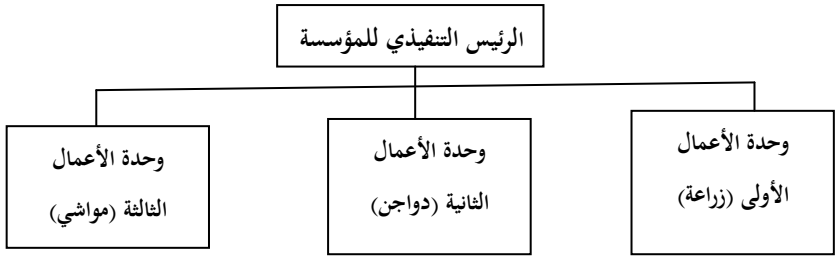
- التنسيق بين المؤسسة وكل القطاعات تستنفذ جهدا وتكلفة عالية؛
- رؤساء القطاعات قد يفشلوا جهود التنسيق والرقابة لأغراض الاكتفاء الذاتي للقطاع؛
- علاقات السلطة بين المؤسسة ككل والقطاعات يشوبها الغموض والتشويه والصراع.

رابعا: الهيكل التنظيمي على أساس وحدات النشاط الاستراتيجية (SBU)

يطبق هذا الشكل في حالة المؤسسات الصناعية كبيرة الحجم التي تضم خطوط انتاج متعددة، حيث يتم انشاء ما يمكن أن نطلق عليه "مؤسسة مستقلة مصغرة" تابعة للمؤسسة الأم تتولى انتاج وتسويق خط انتاج معين، وتعتبر تلك الوحدة بمثابة "مركز ربحية" يعين عليها مدير مسئول يتولى ادارة كل أمورها.

وفي أغلب الأحيان يطبق أكثر من أساس واحد في المؤسسة الواحدة طبقا لظروفها، ومن الضروري أن يكون الهدف من وراء تطبيق الأسس الملائمة هو الفعالية في تحقيق أهداف المؤسسة. فأسس التقسيم هي وسائل وليست أهدافا في حد ذاتها[1]. والشكل رقم (17) يوضح الهيكل التنظيمي على أساس وحدات النشاط.

الشكل رقم (17): الهيكل التنظيمي على أساس وحدات الأعمال الاستراتيجية



المصدر: أحمد ماهر، **التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2004، ص548.

[1] _ سعيد محمد المصري، **التنظيم والادارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002، ص ص 227، 228.

وفيما يلي مزايا وعيوب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية[1]:

1. المزايا:

- القدرة على تحقيق تخصص عال حسب طبيعة الأعمال، مما يحقق الأهداف الاستراتيجية لكل وحدة؛
- القدرة على التنسيق الداخلي لكل وحدة أعمال (يمكن التنسيق بين المحاصيل والفواكه والخضروات في الشكل السابق)؛
- القدرة على المراقبة من قبل الادارة العليا على كل وحدة أعمال، حسب ما تحققه استراتيجية كل وحدة (حسب الايرادات والتكاليف مثلا).

2. العيوب:

- الخطأ في تحديد طبيعة وحدة الأعمال وتسميتها في وحدات تنظيمية قد يهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية؛
- ضعف التنسيق بين الوحدات الاستراتيجية يهدد تحقيق المؤسسة لأهدافها الاستراتيجية؛
- النزعة الى الاستقلال والتفرد لكل وحدة أعمال، قد يؤدي الى صراع واختلاف يهدد تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

خامسا: الهيكل التنظيمي المصفوفي

يحاول هذا الهيكل معالجة مشكلة تركز السلطة في يد المدراء التنفيذيين، وتطوير مفهوم السلطة الوظائفية وتوسيعها، وهو يستعمل في المؤسسات التي تنتج منتجات شديدة التخصص، وتتعامل مع تقنيات متقدمة، وتضم عددا كبيرا من الخبراء والأخصائيين، ويمكن أن يكون الهيكل المصفوفي ثنائي أو متعدد الأبعاد. النوع الثنائي هو الأكثر استعمالا، ويكون في الغالب على هيئة[2]:

- مصفوفة منتجات– وظائف، أو
- مصفوفة منتجات– مناطق جغرافية.

وقد ظهر هذا النوع من الهياكل في الستينات، ويحتاج الى خبرة فنية عالية وتنسيق كبير ومهارات تكنولوجية متخصصة عن طريق استخدام التنظيم على أساس الادارات الرئيسة، وبدون التضحية بالتنسيق الشديد والتركيز على المنتج باستخدام الهيكل التنظيمي الوظيفي. وينتج عن هذا النوع من

[1]– أحمد ماهر، **التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)**، مرجع سبق ذكره، ص548.

[2]_ محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 1995، ص89.

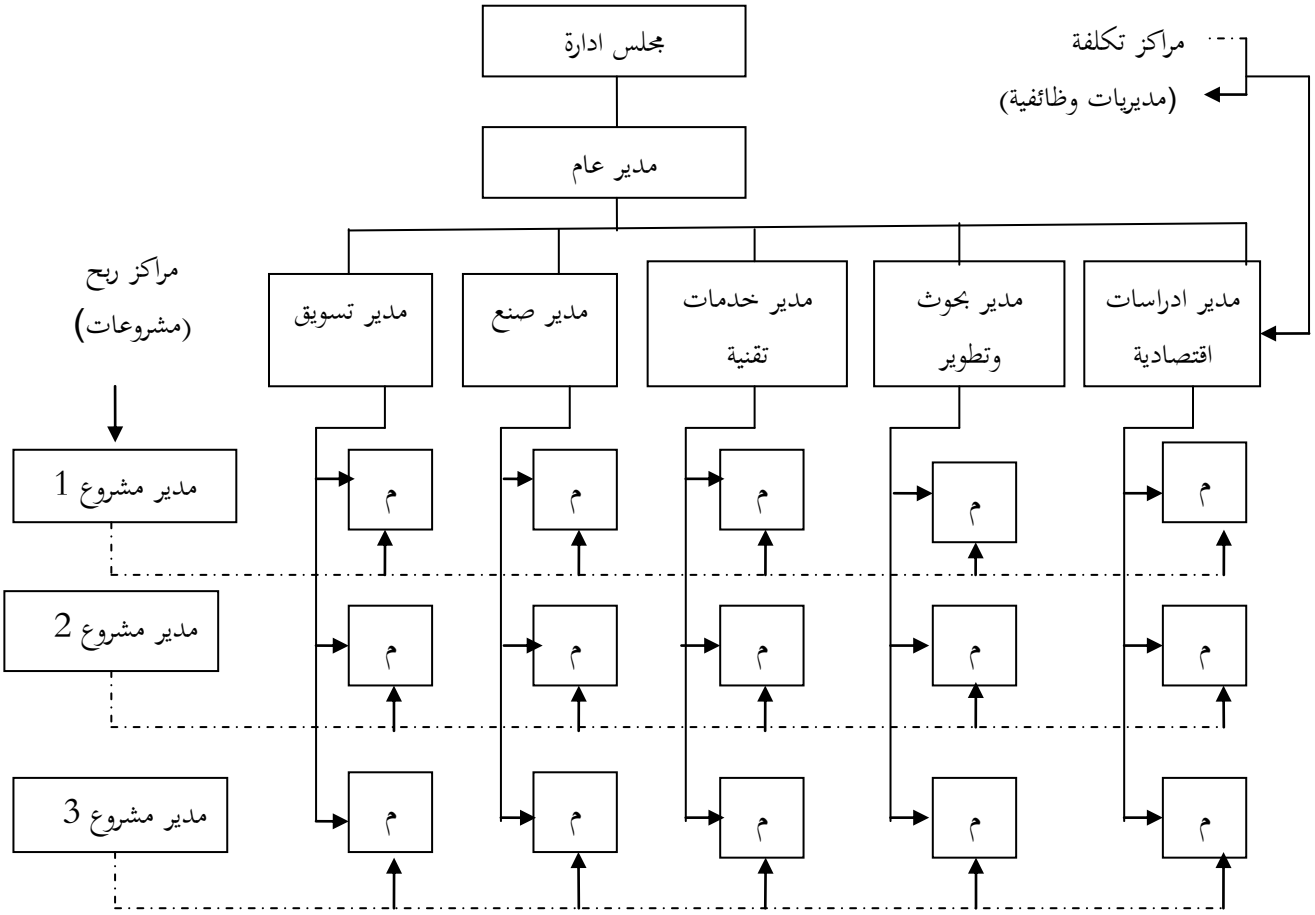
الدمج تقاطع سلسلة الأوامر العمودية والأفقية في الخارطة الشبكية وتنسيق أكثر فاعلية للنشاطات التي تتعدى الخطوط الوظيفية، مع الاحتفاظ بالعمق العمودي للخبرة في الهيكل الوظيفي.

والشكل رقم (18) يمثل مصفوفة من النوع الأول، وفيما يلي بعض الملاحظات التي تستهدف ايضاح مفهوم هذا النوع من الهياكل التنظيمية[1]:

- هناك تنظيم وظائفي للموارد أو للمدخلات، وتعتبر المديريات الوظائفية الواقعة على البعد العمودي للمصفوفة مراكز تكلفة، بينما يعتبر مسيروها مدراء للموارد.
- هناك تنظيم للمخرجات حسب المنتجات، وتعتبر ادارات المشروعات الواقعة على البعد الأفقي مراكز أرباح. أما مسؤولوها، فهم مدراء للمخرجات أو رؤساء للمشروعات.
- يزود مدراء الموارد رؤساء المشروعات بما يحتاجون اليه من خبراء ومستشارين من مختلف الوظائف والتخصصات كالصنع والتسويق، والدراسات الاقتصادية، ومراقبة الجودة. ويعتبر رؤساء المشروعات مسؤولين عن استخدام الطاقات الموضوعة تحت تصرفهم لانجاز أعمال أو مشروعات معينة بكيفية مجزية اقتصاديا، قد يتضمن المشروع بناء طائرة تجارية، أو تطوير سلاح جديد، أو صنع محرك ذي مواصفات خاصة، أو تحسين فعالية جهاز اتصال...
- يلاحظ أن فرق العمل الموضوعة تحت تصرف رؤساء المشروعات لآجال زمنية معينة مرتبطة بمواعيد الانجاز، تخضع من الناحية الفنية لسلطة رئيس أو مدير المشروع. أما من الناحية الادارية، فتبقى الفرقة تابعة للمديرية الوظائفية التي جاءت منها أصلا. من هنا، فان هذه الفرق تخضع لسلطة مزدوجة: سلطة عمودية، أقرب الى النوع التنفيذي الآمر، وسلطة أفقية مشروعية، أي مرتبطة بكيفية تنفيذ المشروع وتوقيته، وهي أشبه ما تكون بسلطة وظائفية مجمعة.
- يستهدف الهيكل التنظيمي المصفوفي الموازنة بين اهتمامات مدراء المدخلات من جهة ومدراء المخرجات من الجهة الثانية، الأمر الذي يصعب تحقيقه في التنظيمات العادية.

[1] _ محمد رفيق الطيب، نفس المرجع السابق ، ص 90.

الشكل رقم (18): الهيكل التنظيمي المصفوفي (مصفوفة منتجات–وظائف)



المصدر: محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 1995، ص90.

مازال الهيكل التنظيمي المصفوفي رغم أهميته يستعمل بحذر، وقد يقتصر استعماله على أساس مؤقت فقط، ذلك أنه يمكن أن يكون معقدا، وأن يثير من المشاكل أكثر مما يحل. خاصة عندما يصبح ثلاثي الأبعاد، كأن يتضمن مصفوفة وظائف–منتجات–مناطق جغرافية.

وتتمثل مزايا الهيكل المصفوفي فيما يلي[1]:

1. المزايا:

- تحقيق التنسيق الضروري لمواجهة الضغط البيئي المزدوج؛

[1]_ علي شريف، محمد سلطان، **المدخل المعاصر في مبادئ الادارة**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1998، ص ص 314، 315.

- مشاركة مرنة في الموارد البشرية عبر خطوط المنتجات؛
- يناسب مواقف القرارات المعقدة في ظل التغيرات السريعة المستمرة، مع عدم استقرار البيئة؛
- يهيء فرصة جيدة لتنمية المهارات الفنية والمهارات السلعية؛
- يعتبر البناء الأفضل للمؤسسات متوسطة الحجم متعددة المنتجات.

وفيما يلي عيوب هذا الشكل من الهياكل التنظيمية[1]:

2. العيوب:

- احباط وغموض نتيجة السلطة المزدوجة؛
- صراعات بين طرفي الهيكل؛
- لقاءات كثيرة واجتماعات ونقاش طويل حول بعض القضايا؛
- الحاجة الى تدريب في مجال العلاقات الإنسانية؛
- الهيمنة من قبل الأطراف.

مما سبق، نجد أنه من أهم العناصر التي تقرر اختيار نوع التقسيم الهيكلي للمؤسسة هو أن صغر حجم المؤسسة واستقرارها والحاجة الى المهارات المتخصصة يشجع التقسيم الوظيفي، أما المؤسسات الكبيرة وذات السوق الكبير، الانتشار الجغرافي الواسع وذات تكاليف النقل العالية فتميل الى التنظيم الموقعي أو الجغرافي. كما أن المؤسسات التي تفضل التنويع في الانتاج وتستخدم المعدات والمكائن المتخصصة فانها تفضل التقسيم المنتوجي، الخدمي أو السلعي ويمكن للتنظيم الجغرافي وعلى أساس المنتج أن يندمجان ضمن ما يعرف بالهيكل القطاعي. أما المؤسسات ذات التنافسية والتكنولوجيا العالية أو التي تواجه ندرة في الموارد أو التي تتعامل مع الزبائن ذوي الطبيعة المتغيرة، فتميل الى التنظيم المصفوفي.

المطلب الرابع: القوى المؤثرة على اختيار الهيكل التنظيمي

ليس هناك هيكل تنظيمي جاهز يمكن تطبيقه في أي مؤسسة. لذا، تقوم كل مؤسسة على حدى بتصميم هيكلها التنظيمي وتطويره. وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب، من أبرزها ما يلي:

1. حجم المؤسسة:

حجم المؤسسة هو مجموعة من العناصر المعبرة عن مكوناتها الأساسية ونشاطاتها الرئيسية مثل عدد العاملين، حجم العمل وكثافته، حجم الموجودات والهيكل التنظيمي. ويلعب حجم المؤسسة دورا رئيسيا في التأثير على فاعلية المؤسسة ايجابا وسلبا[1].

[1]- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الادارة والأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص341.

فعندما يكون حجم المؤسسة صغيرا ونشاطها ليس واسعا، يكون من الصعوبة بمكان في هذه الحالة جعل الهيكل التنظيمي كبيرا، اذ يصعب تقسيم نشاطها الى أنشطة فرعية، وإحداث ادارات للقيام بهذه الأنشطة وتعيين رؤساء يرأسونها، ذلك لأن حجم العمل لا يستوجب هذه الأمور التنظيمية، ولا داعي لوجود هيكل تنظيمي كبير، فالتكلفة عندئذ ستكون كبيرة.

أما في حالة كون حجم المؤسسة كبيرا وعملها كذلك، فالأمر يتطلب وجود هيكل تنظيمي أكبر، يكون قادرا على تنفيذ حجم العمل والنشاط الواسعين[2].

وان نتائج دراسات وبحوث العلاقات المتداخلة بين حجم المؤسسة وبين هيكلها التنظيمي، تشير الى وجود علاقة طردية بين حجم المؤسسة وبين خصائص هيكلها التنظيمي على النحو التالي[3]:

- كلما كبر حجم المؤسسة زادت درجة التخصص فيها، حيث يتنوع عادة عدد العاملين، حجم العمل أو حجم الموجودات بتنوع أو تزايد حجم نشاطاتها الوظيفية؛
- يتطلب تغيير حجم المؤسسة تغيرا موازيا في درجة المعيارية، فنمو هيكلها التنظيمي مثلا يتطلب توسعا في النشاط الرقابي ونظم الاتصال؛
- يؤثر حجم المؤسسة في درجة الرسمية، أي حجم التوثيق الرسمي للمعلومات، فأي زيادة في عدد العاملين أو حجم الموجودات أو النشاط تتطلب زيادة في التسجيل والتوثيق؛
- أما العلاقة بين حجم المؤسسة ودرجة المركزية، فقد أظهرت نتائج الدراسات اتجاها عكسيا في الغالب، حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة زادت الحاجة الى التفويض، وذلك لصعوبة تركيز مواقع اتخاذ القرار في الادارة العليا؛
- كلما زاد حجم المؤسسة زادت حاجتها الى التنسيق والتكامل بين أجزائها وأنشطتها المتنوعة، الأمر الذي يجعل درجة التجميع المطلوبة أعلى.

والشكل التالي يوضح طبيعة تأثر الأبعاد الهيكلية بالحجم.

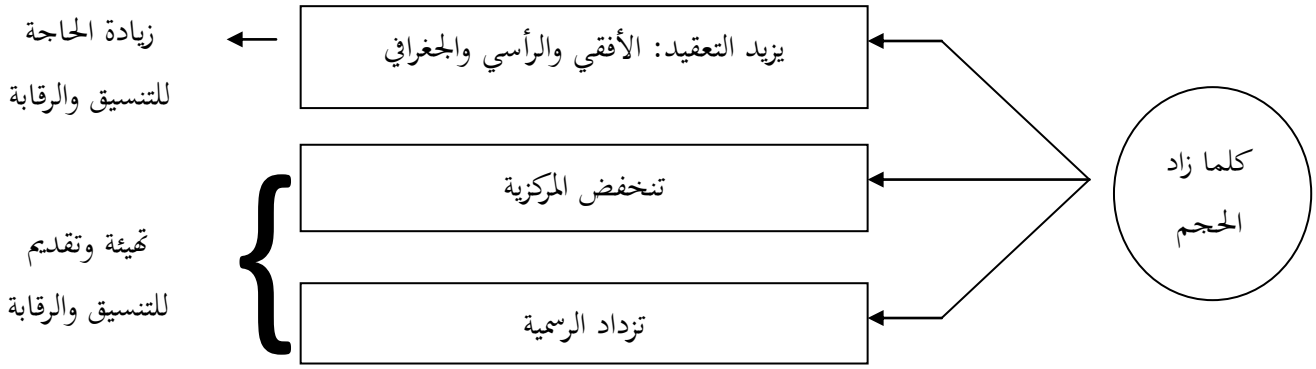
---

[1]- حسن محمد حربي، **علم المنظمة**، جامعة الموصل للنشر، العراق، 1989، ص 284.

[2]- عمر وصفي عقيلي، **الادارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)**، دار زهران للنشر، عمان، 2007، ص299.

[3]- حسن محمد حربي، مرجع سبق ذكره، ص 284.

الشكل رقم(19) : العلاقة بين الحجم والهيكلة



المصدر: راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998، ص 276.

ومما تقدم نستطيع أن نقول أن الحجم لا يحدد جميع جوانب الهيكل التنظيمي، وإنما يفيد كثيرا في التنبؤ ببعض أبعاد الهيكل التنظيمي.

أما باقي القوى، فيمكن ايجازها في ما يلي[1]:

2. **عمر المؤسسة**: قد يكون الهيكل التنظيمي في بداية عمر المؤسسة بسيطا في مكوناته وتفصيلاته، وكلما ازدادت أنشطتها وكبر حجمها مع مرور الزمن وما يحمله من تغيرات وتطورات، يصبح لزاما أن يعكس هيكلها التنظيمي الأنشطة الجديدة على شكل دوائر أو أقسام أو شعب، وبالتالي يصبح أكثر اتساعا وتفصيلا وتعقيدا من ذي قبل.

3. **درجة التخصص**: يتأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة كثيرا بدرجة التخصص المطلوبة. فكلما كانت درجة التخصص المطلوبة في العمل محدودة، كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطا والعكس.

4. **طبيعة عمل المؤسسة**: تؤثر طبيعة ومكان العمل على نوعية الهيكل التنظيمي، فالمؤسسة التي يتوزع نشاطها ويغطي مناطق جغرافية مختلفة تتطلب هيكلا تنظيميا مختلفا عن المؤسسة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة، وكذلك الحال بالنسبة لتأثير تنوع مخرجات النشاط على طبيعة الهيكل التنظيمي.

5. **العنصر البشري**: يؤثر حجم العنصر البشري ونوعه الذي تحتاجه المؤسسة على اختيار الهيكل التنظيمي المناسب لها، فكلما زاد عدد العاملين في المؤسسة، وزادت الحاجة الى التعمق في تخصصاتهم وخبراتهم، كلما كان الهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا وتفصيلا ليعكس الترتيبات في علاقات السلطة والمسؤولية بين هذه التخصصات والقدرات المختلفة، والعكس صحيح.

[1]- ربحي مصطفى عليان، **أسس الادارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007، ص ص 109، 110.

اضافة الى:

6. **التكنولوجيا:** التكنولوجيا هي عبارة عن الأساليب والعمليات الفنية التي تستخدم في المؤسسة وذلك للعمل على تغيير المدخلات من خلال العمليات الانتاجية الى مخرجات، ويؤثر المستوى التكنولوجي على الهيكل التنظيمي، بحيث ترتبط التكنولوجيا الروتينية ارتباطا ايجابيا مع درجة متدنية من التعقيد، فزيادة المستوى الروتيني يترتب عليها تراجع المستويات التدريبية والمستويات التعليمية وانخفاض درجة التعقيد.

كما أن توافر درجة عالية من الرسمية في الجانب التكنولوجي يتطلب أنظمة رقابية يترتب عليها درجة من الحرية في التصرف، وتتطلب التكنولوجيا الروتينية أيضا هيكلا تنظيميا مركزيا.

أما اذا كان المستوى التكنولوجي المتبع في العمل غير روتيني، فان ذلك يؤدي الى زيادة درجة التفويض في عمليات اتخاذ القرار[1].

7. **البيئة:** وتشمل جميع عناصر البيئة العامة والخاصة للمؤسسة، وتتصف هذه المتغيرات بعدم الاستقرار في تأثيرها على رسالة المؤسسة وأهدافها، وسر نجاح المؤسسات وبقائها هو في أن تعمل على توفير شروط التكيف والمواءمة مع هذه المتغيرات وأن تستجيب لمعطياتها، لذلك فان أي تغير حاد في هذه المتغيرات انما يتطلب اجراء التعديل المناسب في الهيكل التنظيمي للمؤسسة[2].

8. **الموارد:** وتشتمل الموارد على الامكانيات المادية، البشرية والمالية التي تمتلكها المؤسسة خلال الفترة الحالية وما تتوقعه من نمو وتطور في هذه الموارد، فزيادة الموارد يعني القدرة على النمو والتوسع وامكانية دخول أسواق جديدة أو انتاج فروع اضافية للمؤسسة. وهذا يعني أن تغيرا ما قد حدث في قدرات المؤسسة، وعندها ينبغي أن يطور أو يغير الهيكل التنظيمي استجابة لهذه المعطيات[3].

9. **استراتيجية المؤسسة:** يعتبر كثير من المفكرين أن الهيكل التنظيمي وسيلة تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، ولأن استراتيجيات المؤسسة مشتقة من أهدافها، فمن المنطق أن يكون هنالك نوع من الترابط بين الهيكل والاستراتيجية، والهيكل هو الذي يتبع الاستراتيجية، فاذا تم التعديل أو تغيير الاستراتيجية، فلابد أن يتبع ذلك تعديلا أو تغيرا في الهيكل التنظيمي، حتى يتم التكيف مع التغير[4].

---

[1]- موسى اللوزي، **التنظيم واجراءات العمل**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002، ص53.

[2]- المحاسب الأول: **الهيكل التنظيمي**، مدونة المحاسب الأول، 2009، [على الخط]، <http://almohasb1.com/2009/02/organization-structure.html>، (تاريخ التحميل: 2011/05/04)، ص1.

[3]_ محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، مرجع سبق ذكره، ص ص 102، 103.

[4]- أحمد السيد كردي، **التنظيم والهيكل التنظيمي**، مدونة المحاسب الأول، 2011، [على الخط]، <http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/298769>، (تاريخ التحميل: 2011/08/04)، ص3.

المبحث الثالث: علاقة الاستراتيجية بالهيكل التنظيمي

لكون الهيكل عنصرا مهما من مكونات البيئة الداخلية التي تعطي المؤسسة قدرات وميزات تجعلها أفضل في الأداء من المؤسسات المنافسة الأخرى، لذلك طرحت العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي باعتبارها عامل أساسي وحاسم في نجاح مؤسسات الأعمال.

ولعل أهم ما يؤثر في هذه العلاقة عمر المؤسسة ومختلف المراحل التي تمر بها، باعتبار أن لكل مرحلة خصائص ومميزات تجعلها تتميز عن المراحل الأخرى. وعلى هذا الأساس يختلف الهيكل التنظيمي وتختلف الاستراتيجية حسب ما تقتضيه كل مرحلة من مراحل تطورها، وذلك باعتبار المؤسسة وفق النظرة الحديثة كائن حي يتحرك ويتطور باستمرار.

لقد ساهمت مجموعة من الدراسات، التي قام بها بعض المختصين والباحثين في علم الادارة وأبرزها دراسة "A. Chandler" حول العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وكذلك دراسة « R. E. Miles & C. Snow » من خلال الاستراتيجيات الأربع التي تم وضعها والتي تؤثر في تصميم المؤسسة.

كما نشير في هذا المقام أيضا الى دراسة « M. Porter» وتناوله لمفهوم الاستراتيجية، وتأكيده أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تبدع في كل المجالات.

وكل الدراسات المشار اليها تساند الطرح الذي مفاده أن الاستراتيجية تعتبر كعامل محدد للهيكل التنظيمي، في المقابل نجد التوجه الثاني الذي يميل الى طرح الهيكلة كعامل محدد للإستراتيجية، وفي هذه الوضعية لا يمكن اعتبار الإستراتيجية كمعطى، وإنما يتم إعدادها في إطار الهيكلة، هذه الأخيرة بدورها يمكن أن تؤثر من خلال خصائصها على مواصفات الإستراتيجية المقترحة، فدرجة المركزية يمكن أن تؤدي إلى تصميم إستراتيجية بعيدة عن الواقع ولا يشارك فيها من يقوم بتطبيقها.

وأخيرا التوجه الثالث والذي يشمل ديناميكية العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي، بحيث يتم إعداد الهيكلة على أساس الإستراتيجية القائمة، وبكيفية أخرى تكون هذه الهيكلة قادرة على توليد إستراتيجيات أكثر دقة في المستقبل تسمح للمؤسسة بوضع أهداف تتماشى والإمكانات المتاحة لها.

رغم اختلاف وجهات نظر هذه الدراسات، الا أن جلها يصب في موضوع واحد هو تحديد الصلة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية.

سنتناول في هذا المبحث دراسة العلاقة بين الهيكل التنظيمي والاستراتيجية ومعرفة من يتبع الآخر، أي الهيكل يتبع الاستراتيجية أم العكس، أم أن العلاقة تبادلية؟

المطلب الأول: الاستراتيجية كعامل محدد للهيكل التنظيمي

أولا: دراسة ألفريد شاندلر

لا تعمل الإستراتيجية في فراغ، وإنما تستدعي وجود هيكل تنظيمي يعمل على خدمتها وتنفيذها. وقد قام "A. Chandler" من جامعة هارفارد بدراسة كلاسيكية خاصة بعلاقة الهيكل التنظيمي والاستراتيجية، وقد نشرت هذه الدراسة في بداية الستينات. وتأثرت جميع الدراسات اللاحقة بخصوص العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية بآراء "أ. شاندلر". وشملت هذه الدراسة بحدود مائة مصنع أمريكي كبير، حيث تتبع فيه تطور المؤسسات بين عام 1909 وحتى عام 1959، وتضمنت الدراسة تحليلا شاملا للحالة تاريخيا، ومن هذه المؤسسات Dupont وجينرال موتورز ومؤسسة نيوجيرسي للنفط Sears[1].

ولاحظ "أ. شاندلر" أن المؤسسات التي خضعت للدراسة بدأت بهياكل مركزية، فعكس ذلك حقيقة مفادها أن الهياكل تتلاءم وخطوط المنتج المحددة، وعند حصول نمو على المنتج، فإن المؤسسة ستتوسع وتقوم بزيادة خطوط الإنتاج، ويتطلب عندها تطوير هياكل مختلفة تتلائم وإستراتيجيات التغيير. فعلى سبيل المثال، تلجأ المؤسسة إلى التكامل العمودي من خلال شراء موارد التجهيز الخاصة بها، وهذه تؤدي إلى تقليل الاعتماد على المجهزية، وبغية إنتاج سلع متنوعة وبكفاءة أفضل، تقوم المؤسسة باستحداث مجموعات إنتاج بشكل مستقل ضمن المؤسسة نفسها، والنتيجة أن الهياكل تختلف باختلاف المسببات، وأن النمو والتنويع يؤديان إلى ظهور حاجة للهيكل التقسيمي والتي تعد الاستقلالية إحدى خصائصه، وعند هذه الحالة فإن اعتماد هيكل يتسم بالمركزية سيكون غير موات للنهوض بالكفاءة التنظيمية، وغير قادر على احتواء التعقيد الوارد في النشاط المتنوع. ولخص شاندلر هذه الحالة بأنه ما لم يتم وضع هيكل جديد ينسجم ومتطلبات الإدارة الجديدة المستمدة من توسع المؤسسة بأنشطتها، وظائفها، خطوط إنتاجها، التكنولوجيا المعتمدة والتمويل، اقتصاديات نمو العاملين والحجم، فإن إستراتيجية التوسع تصبح غير ذات جدوى.

وتطرق "أ. شاندلر" إلى مناقشة كون المؤسسات تبدأ بمنتج واحد وخط إنتاجي واحد، فالمؤسسة تمارس شيئا واحدا فقط كالتصنيع أو المبيعات أو التخزين، وأن مثل هذه الممارسات البسيطة لا تتطلب سوى هيكل بسيط للغاية، ومن الممكن أن تكون القرارات مركزة بيد مدير واحد، ويعزى ذلك إلى محدودية نطاق العمل وبساطته ورسميته.

[1]- طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2006، ص ص 82، 83.

وخلص "أ. شاندلر" إلى أن الهيكل الكفء لمؤسسة تتعامل مع منتج واحد كإستراتيجية، تستوجب وجود هيكل بسيط عالي المركزية، ورسميته منخفضة، وتعقيده بسيط وبالقدر الذي تسعى المؤسسة فيه نحو النمو، فإن إستراتيجيتها تصبح أكثر تعقيدا وتستوجب التفصيل، والانطلاق من خط إنتاجي واحد، وتوسيع المؤسسات لأنشطتها يكون ضمن نفس الصناعة. هذه الإستراتيجية –وهي إستراتيجية التكامل الأفقي– تستدعي مزيدا من أدوات التنسيق المعقدة، وهذا النوع من التعقيد يمكنه أن ينجز من خلال وحدات متخصصة ذات صفة وظيفية يتم من خلالها أداء المهام التنظيمية المتخصصة[1].

وختاما، كلما استمر النمو في تنويع المنتج، أدى ذلك إلى ضرورة تكييف الهيكل لإستراتيجية جديدة وصولا إلى كفاءة أفضل، ومن متطلبات إستراتيجية تنويع المنتج ما يتصل بتشكيل هيكل يسمح بتوزيع كفء للموارد وتحديد مسئوليات الأداء وتنسيق بين الوحدات التنظيمية، ومن الممكن أن يتم ذلك من خلال تحديد وحدات عمل إستراتيجية مستقلة، مسئولة كل منها عن خط إنتاجي محدد. وهذا التطور موضح في الشكل رقم (20).

الشكل رقم (20): منظور ألفريد شاندلر

الزمن	T	T+1	T+2
إستراتيجية تنويع المنتج	منخفض	متوسط	عالي
الهيكل التنظيمي	بسيط	وظيفي	تقسيمي

المصدر:طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2006، ص83.

وبتطبيق منظور "أ. شاندلر"، فإن المؤسسات الناجحة هي التي يترتب على تنويع أنشطتها تنويع في هيكلها قياسا لما نجده في مؤسسة المنتج الواحد التي تعتمد في نجاحها على هيكل بسيط. وعلى سبيل المثال، فان مؤسسة GM اعتمدت إستراتيجية تنويع المنتج واستخدمت الهيكل التقسيمي المتعدد، مقارنة بمؤسسة Alcoa حيث أبقت على إستراتيجية التكامل العمودي، واعتمدت فيها على الهيكل الوظيفي.

[1]– طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 83.

وفي الحقيقة فإن كلا من GM وAlcoa كانتا ناجحتين مع اعتمادهما هياكل مختلفة، ولكن "أ. شاندلر" ناقش ذلك وأرجع سبب النجاح رغم الاختلاف المذكور إلى اعتمادهما إستراتيجيات مختلفة[1].

- **رؤية نقدية للعلاقة التي عرضها "ألفريد شاندلر":**

هل كان "أ. شاندلر" مصيبا في تحليله للعلاقة بين الهيكل والإستراتيجية؟ وهل الهيكل يتبع الإستراتيجية؟

لقد تم تسجيل بعض المآخذ على الطرح الذي قدمه "أ. شاندلر" مع بروز وجهات نظر جديدة لباحثين آخرين، إضافة إلى بعض القيود التي تقف أمام تنفيذ هذه العلاقة.

أولا: عند النظر إلى عينة دراسة "أ. شاندلر" فهي لم تكن ممثلة لمجتمع المؤسسات ككل، فهو نظر إلى المؤسسات الكبيرة والقوية في مجال الصناعة والأعمال وأن نتائج بحثه يعتريها الشك من حيث عدم إمكانية تعميمها على جميع المؤسسات، سواء الصغيرة منها، المتوسطة، الخدمية أو العاملة في مجال القطاع الاجتماعي، وهذه لم تكن كافية للإجابة من خلال عينة الدراسة.

ثانيا: من خلال عرض شاندلر للعلاقة آنفة الذكر، فعند استخدامه لمصطلح الإستراتيجية يعني به إستراتيجية النمو، وركز بذلك على النمو وليس على الربحية، واستخدم مصطلح الكفاءة التنظيمية لتعني المواءمة بين الهيكل والإستراتيجية على أنها علاقة تناسب، والتي بدورها تقود إلى النمو أكثر منه إلى الربحية[2].

ثانيا: دورة حياة المؤسسة

كانت هناك تساؤلات هل المؤسسات مثل الكائن الحي تولد وتنمو وتحتاج الى موارد لكي تبقى، لكن الحقيقة التي نريد تأكيدها هي أن هذه المؤسسات لم يستحدثها الانسان لكي تموت طبيعيا مثله في النهاية، وبالتالي فان المقارنة بين المؤسسة والكائن الحي من هذه الزاوية غير متكاملة، لكن مع ذلك فالمؤسسة شبيهة بالكائنات الحية من حيث مراحل الحياة: الولادة، النمو والحاجة الى الموارد.

1. مفهوم دورة حياة المؤسسة:

يشير هذا المفهوم الى أن للمؤسسة نمط من أنماط التغير الذي يمكن التنبؤ به، ويفترض هذا النمط أن للمؤسسات دورات حياة تمر بها مرتبة بشكل منطقي[3].

---

[1]- طارق شريف يونس، مرجع سبق ذكره، ص 84.

[2]- نفس المرجع السابق، نفس الصفحة.

[3]- إلياس بن ساسي، الأسس النظرية لنمو المؤسسات وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، **الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي**، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية، البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011، ص3.

وعندما نطبق فكرة دورة الحياة على المؤسسة فإننا نعني ضمنا أن هناك مراحل مميزة تتقدم خلالها المؤسسة، وأن هذه المراحل مرتبة بشكل منطقي وأن الانتقال من مرحلة إلى أخرى ليس عشوائيا وبالتالي فان بالإمكان التنبؤ به.

2. مراحل دورة حياة المؤسسة:

حظي مفهوم دورة الحياة باهتمام كبير من قبل المهتمين بقضايا التسويق أولا، حيث استخدم هذا المفهوم ليوضح كيف تتحرك السلع عبر أربع مراحل هي: التقديم أو مرحلة التكوين، النمو، النضج والتدهور أو الاضمحلال، ومن الواضح أن شيوع فكرة دورة الحياة كان ولا يزال بمثابة تحذير للإدارة بضرورة مواصلة تقديم منتجات جديدة إذا أرادت أن تبقى المؤسسة فاعلة لمدة طويلة من الزمن.

وبالإمكان استخدام هذه المراحل الأربعة في وصف حركة المؤسسات، مع الأخذ في الاعتبار منذ البداية أن هذه المؤسسات ليست سلعا أو خدمة وإنما تملك خصائص فريدة، الأمر الذي يتطلب إجراء تحوير في المفاهيم التي نستخدمها عند الحديث عن المؤسسات وفقا لهذا الموضوع.

ولقد أشارت البحوث المهتمة بدورة حياة المؤسسة إلى وجود خمسة مراحل أساسية لهذه الدورة وهي[1]:

أ. **المرحلة الإبداعية:** وهي مرحلة التشكيل وإنشاء التنظيم، وهي مرحلة شبيهة بمرحلة ولادة الكائن الحي. وتتميز هذه المرحلة بغموض الأهداف وعدم تبلورها، والحاجة الماسة للإبداع والابتكار الذي تتم ممارسته كمتطلب أساسي لبقاء التنظيم واستمراره في غياب توافر موارد ثابتة ومضمونة.

ب. **المرحلة الجماعية:** تعتبر هذه المرحلة خطوة متقدمة على المرحلة الأولى، حيث تتضح الأهداف وتتبلور بشكل أفضل، ولكن تبقى أنماط الاتصالات ونمط الهيكل التنظيمي أقرب للرسمية، ويبذل أعضاء التنظيم في هذه المرحلة جهودا كبيرة لإظهار الولاء والالتزام التنظيمي ويستمر الاعتماد على المهارات الإبداعية.

ت. **مرحلة الرسمية والرقابة:** تتبلور في هذه المرحلة قواعد واجراءات للعمل، وتتحدد أدوار العاملين بشكل أكثر ولا يعود الاعتماد كبيرا على الاجتهادات الفردية المتفاوتة من شخص لآخر. ويتم التأكيد على معايير الكفاية، وتتحدد مراكز اتخاذ القرارات ومواقع المسؤولية، بشكل يمكن معه الحديث على أن هذه المرحلة هي خطوة على طريق المؤسسية بدل الفردية.

ث. **مرحلة تطوير الهيكل التنظيمي:** يصبح التنظيم في هذه المرحلة قادرا على الانتشار وتوسيع نشاطاته من سلع وخدمات ويزداد الاهتمام بالبحث عن فرص التطور، الأمر الذي يوجب تطوير وتعديل

[1]- محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص50.

التنظيم للاستجابة لهذه التطورات، ويصبح هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات لتكون بيد من هم أقرب للظروف الجديدة والأقدر على فهمها والتعامل معها.

ج. **مرحلة الانحدار**: تتميز هذه المرحلة من حياة المؤسسة بمعايشة ظروف صعبة مثل زيادة المنافسين وتقلص حجم الحصة السوقية، مما ينعكس سلبا على العاملين، إذ يشهد التنظيم زيادة في نسبة الدوران الوظيفي ومحاولة بعض العاملين، وبسبب إدراكهم للظروف الصعبة التي تمر بها المؤسسة، البحث عن فرص عمل بديلة أفضل. وتظهر الصراعات والتوترات، مما يجعل الإدارة تنتهج الأسلوب المركزي في العمل محاولة السيطرة على الوضع وضبط الأمور.

مما سبق، نجد أنه يجب أن يكون تصميم الهيكل التنظيمي بالشكل الذي يساعد على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فنجد مثلا في المراحل الأولى من دورة حياة المؤسسة، يكون لها هيكل تنظيمي بسيط باعتبار أن حجمها وعدد عمالها صغير، فالمدير هو المخطط، الموجه والمنفذ لأن لديه المام بجميع جوانب النشاط، علاقته مع الأعضاء هي حميمية شخصية، تكاملية وتعاونية، لا يوجد تخصص وتقسيم العمل، الكل يعمل كفريق واحد.

أما خلال مرحلة الرسمية والرقابة، فان حجم الإنتاج يزيد، والمدير يجد صعوبة في توفير الموارد، تصريف المنتج، تكييف منتجاته حسب الطلب في السوق، يجد نفسه أيضا بحاجة الى أشخاص مختصين بمعنى أسلوب التخصص وتقسيم العمل، والحاجة الى التنظيم الرسمي ومركزية القرار، باعتبار أن البيئة مستقرة في نظر المؤسسة الى حد ما، اذ أنه لا تواجهها منافسة كبيرة، لأن نشاطها لا يستهوي المنافسين.

ثم تتبنى المؤسسة الهيكل التنظيمي للأقسام أي عندما تتوسع وتتبنى أنشطة أخرى، تعمل في أكثر من منتج وأكثر من سوق، فكل وحدة عمل استراتيجية لها مدير معين، فهناك استقلالية ومساءلة ولامركزية في اتخاذ القرارات، وذلك باعتبار أن البيئة تتسم بعدم الاستقرار.

وينبغي القول بأن هذه النظرية حول المراحل التي تمر فيها التنظيمات ليست وصفا لواقع كافة التنظيمات التي ليس من الضرورة أن تمر بها وبنفس الترتيب، ولكن أهمية تفهمها تكمن في أهمية النظر للمؤسسات بأنها كيانات حية، تتفاعل مع محيطها ومع المؤثرات الخارجية. وتختلف قدراتها على التكيف من مرحلة لأخرى، وإلى ضرورة تبني إجراءات والتفكير في حلول متعددة للمشاكل التي تمر بها التنظيمات والتي تختلف بحسب اختلاف المرحلة التي تمر بها[1].

[1]– محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم، مرجع سبق ذكره**، ص52.

ثالثا: دراسات مايلز وسنو (R. E. Miles and C. Snow)

لعل من أهم البحوث التي اهتمت بالعلاقة بين الإستراتيجية وهيكل المؤسسة بعد دراسة شاندلر هو البحث الذي أنجزه كل من (R. E. Miles & C. Snow) في عام 1978 تحت عنوان "إستراتيجية المؤسسة، الهيكل والعملية".

لقد قام هذان الباحثان بتقديم أربعة أنواع من الاستراتيجيات هي الآن الاطار الأكثر انتشارا في تعريف الاستراتيجية وأثرها على تصميم المؤسسة، وهذه الاستراتيجيات هي[1]: استراتيجية المدافعين، إستراتيجية المنقبين، إستراتيجية المحللين وإستراتيجية المستجيبين.

1. **إستراتيجية المدافعين:** تحقق هذه الإستراتيجية الثبات من خلال إنتاج عدد محدود من السلع الموجهة الى جزء محدود من السوق، وضمن هذا الإطار السوقي الضيق يناضل المدافعون (الإدارة العليا) ضد دخول المنافسين إلى حلبتهم. ويتم لهم ذلك من خلال إتباع سلوكات اقتصادية رشيدة كالتركيز على الأسعار التنافسية، النوعية العالية للمنتجات، كما يتجاهل المدافعون ما يدور حولهم في البيئة الخارجية ولا يتدخلوا فيها الا في أضيق الحدود، وربما أجروا بعض التطويرات على سلعهم، ويفهم من ذلك أن المدافعين في الوقت الذي لا يهتمون فيه بالبيئة، يوجهون كل جهودهم أو قدراتهم ومهاراتهم إلى إتقان تخطيط كيف يمكن الحصول على ميزة تنافسية في الأسعار والجودة. وتكون النتيجة وجود هيكل تنظيمي يتميز بتكامل أفقي عالي، سيطرة مركزية واتصالات واسعة بين الوحدات التنظيمية، ومما يلاحظ على المدافعين أنهم قادرين على الحفاظ على الموقع اللائق والبيئة الملائمة في مجال الصناعة التي يعملون فيها، ومع مضي الوقت يصبح من الصعب على المنافسين السيطرة عليها.
2. **إستراتيجية المنقبين:** تمتاز هذه الإستراتيجية بأنها عكس إستراتيجية المدافعين، وتكمن قوتها في تطوير واستثمار منتجات جديدة، وفي إيجاد الفرص السوقية ولعل الابتكار لدى المنقبون أكثر أهمية من الربحية العالية.

ويعتمد نجاح هذه الإستراتيجية على قدرة الإدارة على تطوير الطاقة الإنتاجية والمحافظة عليها من أجل استعمالها في استثمار أو توظيف المتغيرات والأحداث ذات العلاقة، ولذلك تعمل الإدارة على الانفاق بسخاء من أجل استقطاب وتوظيف الأفراد والقادرين على دراسة وتحليل البيئة وتشخيص متغيراتها وعلاقتها بالفرص السوقية.

[1]– مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص81.

ولأن المرونة شيء مهم عند المنقبين لذلك نجد أن لديهم هيكلا تنظيميا مرنا، وهم يركزون على التكنولوجيا المتنوعة التي تنخفض فيها درجة الرقابة والآلية.

كما نجد وحدات تنظيمية لا مركزية، وما قيل هنا ينطبق على السيطرة، فهي لا مركزية أيضا وتتحقق من خلال نظم اتصالات متطورة جانبية وعمودية، وباختصار ان المنقب هو مدير فعال لأنه قادر على الاستجابة لعالم الغد.

3. **إستراتيجية المحللين:** يحاول المدير في ظل هذه الإستراتيجية الاستفادة من مزايا الاستراتيجيتين السابقتين، فهو يجتهد لكي يقلل المخاطر ويعمل في الوقت نفسه على تقوية فرص تحقيق الأرباح. كما أنه لا يقدم على انتاج سلعة جديدة أو الدخول الى سوق جديدة، إلا إذا ثبت له جدوى ذلك بواسطة المنقبين. ان هذا المدير يعيش على التقليد والمحاكاة، حيث يأخذ من المنقبين الأفكار الناجحة ويقلدها في عمله، والملاحظ على هذا المدير أنه يتبع المنافسين الصغار المبدعين والمتفوقين في سلعهم، كما يحرص على بيع السلع بسعر أقل من زميله المنقب والاكتفاء بهامش ربح قليل، والملاحظ أيضا أن المدير المحلل يسعى لأن يحقق المرونة والثبات في آن واحد، ويتم له ذلك من خلال تكوين هيكل تنظيمي فيه مجموعتين من الوحدات التنظيمية فبعض الأجزاء لديها مستوى عال من المعيارية والرقابة الميكانيكية من أجل ضمان الكفاءة، أما الأجزاء أو المجموعة الأخرى من الوحدات الإدارية فتكون قادرة على التكيف من أجل تعزيز المرونة. ولذلك نجد أن المدير المحلل يبحث عن الهياكل التنظيمية القادرة على استيعاب التكيف والثبات في العمليات، غير أنه في محاولته للتوفيق تواجهه التكاليف العالية. فلو تحركت أو تغيرت الأوضاع البيئية بسرعة وتطلبت التحرك السريع باتجاه الثبات أو المرونة، فان قدرة المؤسسة على التكيف مع الحالة الجديدة ستكون صعبة ومحدودة.

4. **إستراتيجية المستجيبين:** وتدعى أيضا بإستراتيجية رد الفعل، وهي تمثل الإستراتيجية المتبقية عند المدير التي يأخذ بها عندما يفشل في تطبيق أي من الاستراتيجيات الثلاث الأخرى. وهي تجسد أنماط اللاتجانس وعدم الثبات المنبثقة من جراء تطبيق أي من الاستراتيجيات الثلاث السابقة بشكل خاطئ. وبصورة عامة، فان المدير الذي يستجيب حسب الإستراتيجية ستكون استجابته غير ملائمة وانجازه رديئا، الأمر الذي يؤدي به إلى تبني إستراتيجية محددة في المستقبل. إلا أنه قد يفشل في تعديل هيكل المؤسسة ليتلاءم مع الإستراتيجية المختارة، لذلك قد يلجأ إلى الاحتفاظ بنفس العلاقة الحالية بين الإستراتيجية والهيكل بغض النظر عن التغيرات الكثيرة والشاملة في البيئة التي تحيط به بسبب افتقاد هذا المدير إلى القدرة على مواجهة التغيرات البيئية.

وفيما يلي جدول يوضح هذه الاستراتيجيات الثلاث، طبيعة أهدافها، نوع البيئة التي تواجهها والأساليب التي ستختارها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. وكما نرى من هذا الجدول لم ندرج إستراتيجية المستجيبين لسبب واضح وهو أنها تقود إلى أداء غير فعال.

الجدول رقم (4): نماذج العلاقة بين الإستراتيجية، الأهداف، البيئة، هيكل المؤسسة

الإستراتيجية	الأهداف	البيئة	خصائص هيكل المؤسسة
المدافع	الاستقرار والكفاءة	مستقرة	سيطرة محكمة، تقسيم جيد للعمل، درجة عالية من الرسمية، مركزية
المحلل	الاستقرار والمرونة	متغيرة	سيطرة مركزية معتدلة، سيطرة محكمة على الأنشطة الحالية، سيطرة مرنة على المشاريع الجديدة.
المنقب	مرنة	ديناميكية	هيكل مرن، تقسيم منخفض للعمل، درجة منخفضة من الرسمية، ولا مركزية

المصدر: محمد الصيرفي، **الادارة الاستراتيجية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008، ص387.

مما سبق، يتضح أنه بموجب استراتيجية المدافعين يكون سلوك المؤسسة بمثابة رد فعل للبيئة المحيطة، اذ يتم البحث عن فرص جديدة خارج حدودها لتطوير فاعليتها وكفاءتها، وتنسجم هذه الاستراتيجية مع حالة الاستقرار في البيئة الخارجية.

كما تستعمل المؤسسة استراتيجية المنقبين للبحث عن فرص جديدة للتوسع، من خلال تحليل العوامل البيئية، ولذلك فانها تركز على الابداع والابتكار أكثر من الربحية، ويكون الهيكل التنظيمي عضويا لغرض فحص البيئة بدقة، وتسهيل عمليات الإنتاج والبحث والتطوير.

وتعمل استراتيجية المحللين في نوعين من الأسواق، هما الأول مستقر والثاني متغير، وتقع هذه الاستراتيجية بين المدافعة والمنقبة، ولذلك تلجأ المؤسسة الى تقليل الخطر وزيادة فرص الربحية والتحول للنمو في أسواق جديدة أو الدخول في منتجات جديدة. ويوفر الهيكل التنظيمي رقابة محكمة من خلال الفعاليات الموجودة وأسلوبها الإداري يجمع بين المركزية واللامركزية.

أما استراتيجية رد الفعل، فتستعمل عندما لا تستطيع المؤسسة الاستجابة بصورة فاعلة للتغيرات البيئية، لذا فانها تنتظر لحين حصول الحدث، ثم تختار واحدة من الاستراتيجيات الثلاث السابقة[1].

ولضبط الاستراتيجيات الأربع المشار اليها أعلاه، قدم عدد من الباحثين محددات توضح مضامينها الأساسية، وقد حددت أبعاد هذه الاستراتيجيات في بعض الدراسات كما في الجدول رقم (5).

الجدول رقم (5): الأبعاد الأساسية لاستراتيجيات (R. E. Miles & C. Snow)

الاستراتيجية	الأبعاد
المدافعة	الاستمرار في الأعمال والمحافظة على الحصة السوقية، لأن ذلك يصب في رضا الادارة والمالكين والزبائن.
المنقبة	المخاطرة في دخول أعمال جديدة أو ادخال منتجات/خدمات جديدة واعداد البحوث وتطويرها، أملا في الحصول على مردودات في المستقبل.
المحللة	التأني في دخول أعمال جديدة بعد التأكد من أنها مربحة، وفي نفس الوقت المحافظة على الحصة السوقية الحالية، وعدم صرف الجهد الكبير في البحث والتطوير.
المستجيبة	الاستجابة لعوامل البيئية الخارجية بعد حدوثها، وعدم البحث عنها قبل وقوعها.

المصدر: سامي فياض سمير العزاوي، **الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المؤسسة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الادارة العليا (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في القطاع الصناعي المختلط)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1998، ص200.

وبعد عرض هذه الاستراتيجيات، فان الباحث يجد أن المحافظة على السوق الحالية والدخول الى أسواق جديدة وتطوير المنتجات وتحسين الكفاءة الانتاجية يساعد المؤسسة على البقاء في دائرة المنافسة، بمعنى اتباع الاستراتيجية المحللة مع النظر الى ما يحدث في بيئة المؤسسة الخارجية لتتمكن من الاستجابة لعوامل هذه البيئة.

[1] - Johnson. G, Scholes. K, **Exploring Corporate Strategy**, 4th ed, London, Prentice Hall, London, 1997, p11.

رابعا: دراسات مايكل بورتر (M. porter)

ينطلق بورتر في تناوله لمفهوم الإستراتيجية بالتأكيد على أنه لا يمكن لأية مؤسسة أن تبدع في كل المجالات، إذ يجب على التنظيمات أن تعرف الميزة التنافسية لها وتتبع الإستراتيجية التي تساعدها في الاستفادة من المزايا التنافسية. ويرى أن هناك ثلاث استراتيجيات يمكن الاختيار من بينها في ضوء ما يميزها من نقاط القوة، واعتمادا على معرفة نقاط ضعف المؤسسات المنافسة لها. وهذه الاستراتيجيات هي:

1. **إستراتيجية ضبط النفقات:** تعمل المؤسسة هنا على انجاز أو تحقيق أنشطتها وفعالياتها بمستوى كلفة أقل من منافسيها، وتلجأ الى تحقيق كلفها عن طريق زيادة منحنى الخبرة، والسعي الى السيطرة على الكلف الثابتة وتقليل كلف البيع والتسويق، وإنتاج سلع تتمتع بخصائص في النوعية مقبولة من الزبائن تمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى من معدل الصناعة أو الميادين التي تعمل بها، وبناء موقع تنافسي يشكل حماية لها من دخول منافسين جدد أو منافستها في أسعار منتجاتها أو خدماتها، تتطلب هذه الاستراتيجية بناء إمكانات تصنيعية ذات كفاءة عالية تحقق وفورات اقتصادية عالية وتخفيض نفقات البحث والتطوير وكلف التوزيع والتخزين والاعلان[1].
2. **إستراتيجية التميز والتنويع:** ترتكز هذه الاستراتيجية في أن تتمكن المؤسسة من تلبية حاجات ورغبات عملائها بطريقة فريدة، من خلال تقديم منتجات مبتكرة وذات نوعية تتميز بالتصميم، الخدمة المقدمة، شبكة الموزعين أو التكنولوجيا، تؤدي الى أن تحقق المؤسسة عوائد فوق المعدل في الصناعة أو مجال الأعمال. وتلك الاستراتيجية تتطلب جهودا كبيرة في البحث والتطوير لتقديم منتجات جديدة، بكلفة أقل أو بنوعية أفضل. وتسهم هذه الاستراتيجية في بناء دفاعات تنافسية اتجاه المنافسين بسبب وجود ولاء للعلامة التجارية، وتكون منتجات المؤسسة بوضع جيد إزاء السلع البديلة للمنافسين[2].
3. **إستراتيجية التركيز:** تهدف استراتيجية التركيز الى بناء ميزة تنافسية والوصول الى موقع أفضل في السوق، من خلال اشباع حاجات خاصة لمجموعة معينة من المستهلكين أو بواسطة التركيز على سوق جغرافي محدد، والافتراض الأساسي هنا هو إمكانية خدمة السوق الضيق بشكل أكثر كفاءة

[1] - Grant. R, **Contem poravy Strategic Analysis: Concept, Techniques, Applications**, 3rd edition, Block well, London, 1998, p p190, 191.
[2] - Hill. S & all**, Strategic Management Theory: An integrated Approach**, 5th edition, Houghton Mifflin company, USA, 2001, p155.

وفعالية عما هو الحال عند القيام بخدمة السوق ككل، ويتم تحقيق الميزة التنافسية في ظل هذه الاستراتيجية من خلال[1]:

- اما بتمييز المنتج بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع السوقي المستهدف؛
- أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع السوقي.

أما في ما يتصل بالملامح التنظيمية التي تتناسب مع الاستراتيجيات المختلفة، فإن التنظيم اللآلي والذي يعتمد على درجة عالية من المركزية والرسمية يتناسب مع إستراتيجية ضبط النفقات، لأنه يعتمد على الرقابة المحكمة، وإجراءات الحد من النفقات الإدارية، ويستفيد من وفورات الإنتاج الكبير. أما بالنسبة لإستراتيجية التميز والتنويع وإستراتيجية التركيز فتحتاجان إلى تنظيمات أكثر مرونة، تتصف بالبساطة وعدم التعقيد وبمستوى منخفض من الرسمية ونمط لا مركزي في اتخاذ القرارات.

وخلاصة هذا التوجه أنه عادة ما تستدعي التغيرات في الاستراتيجية اجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي، ويرجع ذلك لسببين رئيسيين[2]:

أولا: يلعب الهيكل دورا كبيرا في تحديد الأهداف التشغيلية والبرامج التنفيذية: على سبيل المثال، الأهداف والخطط التنفيذية في مؤسسة ذات هيكل تنظيمي يقوم على أساس جغرافي تصاغ في اطار جغرافي. أما اذا كان الهيكل التنظيمي يقوم على أساس مجموعات المنتج، فان هذه الأهداف والخطط تصاغ من هذا المنطلق. ان الهيكل التنظيمي الذي يستخدم في وضع الأهداف والبرامج التشغيلية قد يؤثر بدرجة ملموسة على كل أنشطة تنفيذ الاستراتيجية.

أما **السبب الثاني** يرجع الى أن الهيكل يحدد الكيفية التي سيتم بها تخصيص الموارد: فاذا كان الهيكل التنظيمي يقوم على أساس القطاعات، فان الموارد سيتم تخصيصها على هذا الأساس، أما اذا كان الهيكل التنظيمي يقوم على الأساس الوظيفي، فان الموارد سيتم تخصيصها على أساس المجالات الوظيفية المختلفة. وعادة ما يكون تغيير توجه الهيكل التنظيمي جزء من تنفيذ الاستراتيجية، الا اذا ما انصب تركيز الاستراتيجيات الجديدة أو التي تمت مراجعتها على نفس المجالات التي سبق أن ركزت عليها الاستراتيجيات القديمة.

يترتب على التغيرات في الاستراتيجية تعديلات في الهيكل التنظيمي، من هنا، ينبغي أن يصمم الهيكل بحيث ييسر متابعة الاستراتيجية، وبالتالي يتبع الاستراتيجية، وبدون الاستراتيجية أو الرسالة يتعذر تصميم هيكل فعال.

---

[1]- شتوح محمد، مرجع سبق ذكره، ص105.

[2]- محمد الصيرفي، **الادارة الاستراتيجية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008، ص377.

المطلب الثاني: الآراء المعاكسة للتوجه الأول

أولا: الهيكل التنظيمي كعامل محدد للاستراتيجية

- **مساهمات (N. Hall & D. Salas)**

في اطار هذا التوجه الذي يعتبر أن الاستراتيجية تولد من رحم الهيكل التنظيمي، فان هذا الأخير يفرز العديد من القيود والمحددات على الخيارات الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال، بمعنى أنه لا يمكن اعتبار الاستراتيجية هي ناتج تفكير مجرد ورغبات الادارة العليا واللاعبين الأساسيين في مؤسسات الأعمال، بل هي مراحل للمساواة والرؤى والحوار بين مختلف مكونات الهيكل التنظيمي لذلك فانه يؤثر بها بشكل كبير[1]. واذا كان الأمر قد طرح في البداية بأن الهيكل التنظيمي يؤثر على الاستراتيجية، فان الباحثين (N. Hall & D. Salas) قد نقلا هذا الحوار الى ما هو أبعد من خلال مشاهدات ودراسة لمؤسسات كبرى بيروقراطية ذات هيكل تنظيمي يتسم بعدم المرونة، لذلك دعيا بأن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمى في أحيان عديدة. ويمكن تأطير هذه العلاقة بالآتي:

البيئة ⟵ الهيكل التنظيمي ⟵ الاستراتيجية

وفي اطار هذا التوجه، فان المؤسسات التي أصبح لها تاريخ طويل وهياكل تنظيمية تتسم بعدم المرونة والثبات وتقاسم الأدوار، يصبح تغير هذه الهياكل ليس أمرا سهلا وسريعا في اطار رغبات الادارة العليا أو متطلبات البيئة الحقيقية، على اعتبار أن متطلبات البيئة هذه ما هي الا منظور للادارة متأثرا برغباتها وأنظمة المعلومات المعتمدة التي هي جزء من الهيكل التنظيمي[2].

- كما يرى (A. G. Fredrickson, 1986) أنه بسبب تأثير الاطار الهيكلي على صياغة المشاريع الاستراتيجية يكون من الممكن الافتراض بأن الاستراتيجية تتبع الهيكل، اذ بامكان الهيكل أن يحفز أو يعيق النشاط الاستراتيجي بطرق غير متوقعة. كما توصل (S. P. Robbins, 1999) في استنتاجاته لاحقا الى التأييد التام لهذا التوجه[3].

ثانيا: ديناميكية العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي

في هذا الاطار، تصبح العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي أكثر تعقيدا من النظر اليها في اطار علاقة المتغير التابع والمستقل، ومن ثم فان الحوار والنقاش أيهما يسبق الآخر تصبح حالة غير

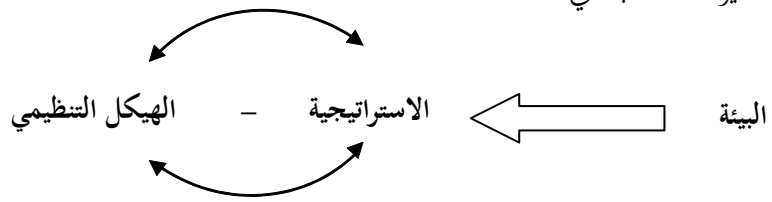
[1]- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص302.

[2]- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سبق ذكره، ص293.

[3]- سعد علي ريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وأثرهما على الفاعلية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2011، ص137.

واقعية. لذلك فان هناك تأثير متبادل بين هذين المفهومين يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة[1].

ويمكن تأطير العلاقة بالآتي:



وفي هذا الصدد، حاول كل من (J. R. Galbraith & D. A. Nathanson) اثبات فكرة كون الهيكل التنظيمي يتوقف على العلاقة التتابعية بين الاستراتيجية وعناصر الهيكل التنظيمي كافة، وليس المهم أن يتسبب الهيكل في الاستراتيجية أو العكس، بل المهم هو عملهما بتوافق وانسجام، ذلك أن هناك متواليات سببية عديدة تحتم تغيير الاستراتيجية قبل تغيير الهيكل، وبعكسه ينهار العمل كله بسبب التهور والتسرع في تغيير الاستراتيجية قبل تغيير الهيكل، أو قد يغير الهيكل أولا لفسح المجال لمجيء اداريين جدد يعكفون على صياغة استراتيجية جديدة[2].

ويرى (H. A. Simons, 2000) أن اعتماد هيكل تنظيمي من بين بدائل كثيرة يتوقف على عوامل عديدة من بينها طبيعة الاستراتيجية المختارة، فقد يكون الهيكل بسيطا أو قائما على أساس الوظائف أو على أساس الأقسام الكبيرة أو مصفوفيا أو غيرها، وأن اعتماد واحد من هذه الهياكل يجب أن يكون منسجما مع الخيارات الاستراتيجية المعتمدة وكيفية تنفيذها بشكل فعال.

ان طبيعة العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية هي علاقة تكاملية وتبادلية، وهذا ما ذهب اليه كل من (A. Bediean & Zammuto. G, 1991) من أن هيكل المؤسسة يؤثر في الاستراتيجية وأن للاستراتيجية تأثيرا في هيكل المؤسسة أيضا، وذلك بعد تبني سلسلة من البحوث التي أجراها (R. E. Miles & C. Snow). كما تمت الاشارة اليه سابقا[3].

من وجهة نظرنا فان وضع الاختيار الاستراتيجي أو احداث التغيير الاستراتيجي في أية مؤسسة هو عمل بطولي بكل المقاييس، لأنه يتعلق بمصير، مستقبل ووجود المؤسسة وتفرضه تغيرات وتحولات خارجية ليس للمؤسسة أمامها أي خيار، لذلك فانه لن يقف في وجه المدير الذي يريد ويصر على احداث التغيير أية معوقات حتى لو كانت الثوابت والرواسخ الهيكلية والسلوكية، فالاختيار أو التغيير

[1]- خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص303.

[2]- محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص ص 380، 381.

[3]- سعد علي ريحان المحمدي، مرجع سبق ذكره، ص ص135، 137.

الاستراتيجي هو قلب للموازين بما فيها الواقع الهيكلي المعاش، وهذا يبين أن نظرة "أ. شاندلر" صائبة الى حد كبير.

ان الهيكل التنظيمي يعتبر من متغيرات البيئة الداخلية المتحكم فيها، بينما يتم اعداد الأهداف الاستراتيجية بناءا على وضع ومعطيات البيئة الخارجية (متطلبات التفوق على المنافسين أو اكتساب مزايا تنافسية جديدة)، وبالتالي فانه من غير الممكن أن تحدد المؤسسة هيكلها التنظيمي ثم تبحث عن العوامل الخارجية التي تلائمه.

اضافة الى ما سبق، فان الهيكل التنظيمي هو حالة ساكنة نسبيا في الحاضر، أما الاستراتيجية فهي حركة فعل وتغيير تنظيمي باتجاه المستقبل، فالاستراتيجيات هي التي تملي في معظم الأحيان طبيعة التغيرات والتعديلات الضرورية التي يجب اجراؤها على الهيكل التنظيمي للمؤسسة، فعلى سبيل المثال: اذا استهدفت الاستراتيجية اجراء تخفيض حاد في النفقات هذا يعني تخفيف في عدد الوظائف واعادة النظر في نطاق الاشراف وتقليل المصروفات الادارية.

وعليه، فالاتجاهات الحديثة في مؤسسات الأعمال بمختلف أحجامها تدعم هذه الفرضية، حيث أن أغلب هذه المؤسسات تعتمد في الوقت الحالي على استراتيجية خفض التكاليف بهدف تحقيق مزايا تنافسية في السوق، مما ينتج عن ذلك تنفيذ اجراءات جذرية في اعادة هيكل التنظيمات من جديد.

ان التغيرات المستمرة في البيئة التنافسية تفرض تغيير أو تعديل الأهداف الاستراتيجية وهي حقائق تسعى المؤسسة بكل قدراتها وامكانياتها لتحقيقها، وعلى الهيكل التنظيمي أن يستجيب لتلك التغييرات، فالأهداف الاستراتيجية أولا ومن خلالها يحدد نوع الهيكل التنظيمي الملائم.

خلاصة الفصل

يعتبر التنظيم احدى الوظائف أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهو تلك العملية التي يتم بمقتضاها ترتيب الأفراد والموارد المادية في مجموعات مهيكلة لتنفيذ الخطط وتحقيق أهداف المؤسسة، ويعتمد نجاح التنظيم على مدى توفر شروط وخصائص منها: المرونة، شبكة اتصال فعالة، تفويض السلطة اللازمة...

وللتنظيم مبادئ عامة وجب الاعتماد عليها لانجاحه مثل: مبدأ وحدة الهدف، مبدأ الكفاءة وغيرها، وهذه المبادئ تشكل اطاره العام، كما ينشأ التنظيم على قواعد وأسس تتمثل في: تقسيم العمل، نطاق الاشراف، حجم السلطة والمسؤولية، تسلسل الأوامر... وغيرها.

إن الأساس في التنظيم هو التنظيم الرسمي لكن عادة ما يحمل في طياته تنظيما آخر هو التنظيم غير الرسمي، وهو عبارة عن جماعات انسانية تنشأ داخل المؤسسة بشكل غير رسمي وعفوي نتيجة وجود مصلحة ما بين جماعة من الأفراد أو وجود صداقة أو قرابة بينهم.

ولتحديد البناء الداخلي للمؤسسة، تقوم ادارتها بوضع هيكل تنظيمي يمثل الترتيب الداخلي للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف المؤسسة، ويحدد نشاطات تقسيم العمل فيها، كما يبين كيف ترتبط وظائفها ونشاطاتها المختلفة ببعضها البعض.

ولقد أدركت المؤسسات مؤخرا أنه لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي يمكن استخدامه بحيث يكون فعالا في كافة المؤسسات وفي كل الأزمان، والهيكل التنظيمي المرن الذي ينظر اليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية يجب أن يكون قابلا للتطوير ليستوعب المتغيرات المستجدة، ويشجع على الاجتهاد لتطويره وتحسينه مما يساعد على تحقيق الأهداف.

من جهة أخرى، عادة ما يثار سؤال مهم حول العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي في المؤسسة، بمعنى الى أي مدى يمكن أن نجري تغييرات في الاستراتيجية لتتلائم مع طبيعة هياكلنا الحالية؟ أو العكس: هل يجب تعديل الهيكل ليستجيب للتغيرات في الاستراتيجية الناتجة عن تغيرات البيئة الخارجية؟

هناك نظرتان مختلفتان لهذه العلاقة بين الهيكل والإستراتيجية وتطورت في الآونة الأخيرة نظرة ثالثة تحاول أن تمزج بين هاتين النظرتين. النظرة الأولى انطلقت من نظرة المفكر "أ. شاندلر"، الذي يرى بأن الهيكل التنظيمي يرتبط ويعتمد على الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة، ذلك أن الهيكل هو بنيان مصمم ومنظم تُرتَب من خلاله خطوط الصلاحيات وشبكات الاتصالات بين الأقسام والوحدات المختلفة، ويسمح بنقل المعلومات والبيانات الضرورية لضمان التنسيق وانسيابية الأعمال لبلوغ تنفيذ فعال للخطط

الموضوعة، وتحقيق تنفيذ الاستراتيجية باتجاه الأهداف المنشودة، مع الحفاظ على الاستخدام الأنسب لموارد المؤسسة المتاحة.

أما النظرة الثانية حول علاقة الهيكل التنظيمي بالإستراتيجية، فترى بأن الاستراتيجية تتبع الهيكل التنظيمي، مؤكدة على أن التغيير الاستراتيجي الذي تود المؤسسة أن تحدثه يصطدم بالتعقيدات والروتين والثوابت الهيكلية التي استمرت لسنوات طويلة وتغلغلت في النفوس والإجراءات والنظم بحيث يستحيل تغييرها، لذا يضطر المدير إلى تخفيف توجهاته الاستراتيجية ومراعاة الوضع الهيكلي الراهن وأخذ الواقع المعاش داخل المؤسسة بعين الاعتبار. ومن هذا المنطلق سيجد المدير نفسه مضطراً لعدم الأخذ ببعض الحلول الإستراتيجية، لعدم توافقها مع إمكانياته ومقدراته الهيكلية فتكون الإستراتيجية تبعاً للهيكل التنظيمي وليس العكس. وهذه النظرة تعطي دلالة أكيدة على أهمية الواقع التنظيمي والسلوكي وكيف أنه يؤثر على تفكير المؤسسة وعلى اختياراتها الإستراتيجية.

وهكذا نرى أن العلاقة بين الهيكل والاستراتيجية تتجاذبها نظرتان متباينتان، مع بروز نظرة ثالثة تحاول أن تنزل منزلاً وسطاً بين النظرتين السابقتين فتقرر أن علاقة الهيكل التنظيمي والإستراتيجية هي علاقة تفاعل وتداخل وليست علاقة (فاعل ومفعول به) أو (سبب ومسبب). ومن هذا المنطلق تقرر هذه النظرة أن الإستراتيجية فيها عناصر قوة وهيمنة وشمولية، بحيث تكون قادرة على تسيير جميع القرارات المهمة بما فيها تصميم الهيكل التنظيمي، ولكنها أيضا تعترف بأن الهيكل التنظيمي له وقعه الخاص وقوته الكبيرة التي لا يمكن تجاهلها عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية أو مجرد الحديث عن تغير استراتيجي محتمل.

الفصل الثالث

الدراسة الميدانية لفرع النقل عبر الأنابيب

تمهيد:

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين مختلف الجوانب النظرية والمفاهيم الأساسية الخاصة بكل من الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وتبيان أثر الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي، سنتطرق في هذا الجزء الى الجانب التطبيقي الذي نحاول من خلاله تسليط الضوء على الواقع الميداني في المؤسسة الاقتصادية وبالضبط في مؤسسة النقل عبر الأنابيب بمجمع سوناطراك ببراقي ـالجزائرـ ، باعتبارها واحدة من المؤسسات الاقتصادية العمومية ذات الوزن الكبير في الاقتصاد الوطني، بالاضافة الى ذلك تميز بيئتها التسويقية العالمية بالمنافسة الشديدة، ان هذه الخصائص تمكننا من أن نرصد فيها وبوضوح ملامح التغيرات الحاصلة في مكونات استراتيجيتها عبر مراحل تطورها وكذلك آثار هذه التغيرات على هيكلها التنظيمي.

لهذا الغرض ارتأينا تقسيم هذا الفصل الى **ثلاثة مباحث** والتي جاءت على النحو التالي:
المبحث الأول تطرقنا فيه الى تقديم عام حول المجمع، ثم تناولنا في المبحث الثاني تحليلا لمختلف جوانب نشاط فرع النقل عبر الأنابيب ببراقي، أما المبحث الثالث والأخير فتضمن تشخيصا استراتيجيا لحالة نشاط فرع النقل عبر الأنابيب، وكذا تحديد الاتجاه الاستراتيجي لهذا الفرع وتأثير التغيرات الحاصلة فيه على الهيكل التنظيمي.

المبحث الأول: تقديم عام لمجمع سوناطراك

تعتبر الجزائر في الوقت الحاضر من البلدان الرائدة في قطاع المحروقات، وبالرغم من سيطرة المؤسسات الفرنسية على هذا القطاع غداة الاستقلال، الا أنها استطاعت بعد تأميم القطاع من التحكم في ثرواتها الباطنية وتطويرها، فأسست مؤسسة وطنية لانتاج، تسويق ونقل المحروقات ألا وهي مؤسسة "سوناطراك" والتي لعبت دورا رئيسيا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للجزائر، وهي تحتل حاليا مكانة هامة في الأسواق العالمية في مجال المحروقات.

وتعتبر مؤسسة "سوناطراك" من أولى المؤسسات الاقتصادية التي أنشأتها الجزائر بعد الاستقلال، لتحل محل المؤسسات الأجنبية في ميدان استغلال الاحتياطات البترولية والغازية في بلادنا وذلك بهدف توفير الشروط الموضوعية الضرورية لنهضة اقتصادية واجتماعية وطنية شاملة.

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن مجمع سوناطراك

في أعقاب الحرب العالمية الثانية بينما كانت الجزائر تحت السيطرة الفرنسية، اتجهت أنظار الحكومة الفرنسية إلى صحراء الجزائر وتركز اهتمامها حول ما يمكن أن تحتويه من ثروات معدنية وخاصة منها البترولية والغازية. وانطلاقا من عدة اعتبارات كان لها أهميتها البالغة لدى حكومة فرنسا[1] (كنقص مصادر الطاقة، عملية إعادة بناء ما خربته الحرب والنهوض باقتصاد البلاد من الركود...)، شرعت فرنسا في إجراء أعمال التحري والتنقيب عن تلك الثروات. وتم منح أول رُخص تنقيب كبيرة للمؤسسات الفرنسية في سنة 1952-1953.

ومنذ ذلك الوقت بدأت المراحل التاريخية لتطور قطاع المحروقات الجزائرية عبر العديد من المواثيق والاتفاقيات، التي منحت لهذا القطاع الاهتمام والرعاية البالغين نظراً لما يكتسيه هذا القطاع من فعالية في إمداداته لوسائل التراكم الداخلي والخارجي.

- الإطار القانوني والهياكل:

ان أول محاولة للبحث والتنقيب عن البترول بدأت عام 1913 من طرف الشركات البترولية الفرنسية، حيث كان أول اقليم أجري فيه البحث هو الاقليم الغربي من منطقة غيليزان، وظلت الشركات تتابع أبحاثها أثناء الحرب العالمية الأولى بقسنطينة والعالمة وعين فكرون وسيدي عيش، ولم تسفر هذه المحاولات عن أي اكتشاف.

[1]- عاطف سليمان، **معركة البترول في الجزائر**، دار الطليعة للنشر، بيروت، 1974، ص13.

وفي عام 1946 اكتشف أول حقل بترولي في واد قطربي ثم حقل برقة بالقرب من عين صالح عام 1952[1]. وابتداء من هذه السنة بدأت توضع أول رخص للتنقيب من قبل الهيئة المشتركة بين "الشركة الفرنسية للبترول – الجزائر –" (C.F.P.A) و"الشركة الوطنية للبحث واستغلال البترول في الجزائر (S.N.Repal)[2].

وفي سنة 1956، وبعدما تأكدت الإمكانات الباطنية للصحراء الجزائرية، تجلت سلسلة من المشاكل القانونية والإدارية حاول المشرع تجاوزها بتكييفها لشروط المكان والزمان، مع الأخذ بعين الاعتبار خصوصية المنتج (المحروقات). و كانت الأداة الأساسية لذلك هو قانون البترول الصحراوي (Code pétrolier saharien)، الذي حل محل قانون المناجم الفرنسي (Droit minier français)[3].

1 – قانون البترول الصحراوي:

ترجع كتابة النصوص القانونية التي تحكم النشاط البترولي في الصحراء إلى المنظمة المشتركة للمناطق الصحراوية (المنشأة على إثر القانون الصادر بتاريخ 1957/01/10) والتي من مهامها التثمين، التوسع الاقتصادي والترقية الاجتماعية، وإلى التسيير المشترك لكل من الجزائر، موريتانيا، النيجر والتشاد.

وكانت مجمل هذه النصوص تمثل ما يسمى آنذاك "قانون البترول الصحراوي". وهو عبارة عن اتفاق مبدئي بين التقاليد المنجمية الفرنسية (التوزيع المجاني للرخص من طرف السلطة العمومية، الحق الممنوح ذو مدة محدودة لصاحب الرخصة الذي اكتشف المنجم، المراقبة الصارمة من طرف السلطة العمومية للأموال المرصدة ومختلف شروط الاستغلال) والنظم المطبقة عامة آنذاك في الشرق الأوسط (نظام الإنتاج من حيث الجوانب المالية والضريبية المعتمدة من الاتفاقيات الخاصة بمناصفة الأرباح).

وإذا كانت النصوص القانونية للبحث توازن بين حقوق وواجبات أصحاب الرخص، فإنها غير ذلك بالنسبة للاستغلال (وضع مجموعة من الواجبات لا سيما التعهد المالي). أما فيما يخص النقل فقد تم الاعتراف به لصالح المنتج، غير أنه بالنسبة لنقل الغاز الطبيعي لحاسي الرمل فإن السلطة العمومية أجبرت سنة 1960 المنتجين بقبول مساهمة مؤسسة "كهرباء وغاز الجزائر" (EGA) في "شركة نقل غاز حاسي الرمل – أرزيو" (SOTHRA).

---

[1]- يسرى محمد أبو العلا، **مبادئ الاقتصاد البترولي وتطبيقاتها على التشريع الجزائري**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996، ص ص 20 –21.

[2] - Compagnie Française des pétroles (Algérie) - , et Société nationale de recherche et d'exploitation des pétroles en Algérie .

[3] - Claude Chesny, **Le gaz naturel en Algérie**, Thèse de doctorat d'état, Paris, juin 1969, p p 7 - 11.

كما أن النظام الضريبي يهدف إلى توزيع متساوي للأرباح بين السلطة العمومية والمستغلين.
فهذه الأداة التي كان هدفها الأولي تشجيع تنمية وتطوير النشاط البترولي في الصحراء من خلال تدعيم المؤسسات البترولية بتعريف دقيق وواضح لحقوقهم وواجباتهم، سمحت بمراقبة فعالة للسلطة العمومية للفوائض المالية الناتجة عن هذا النشاط.

ونظراً لما تضمنه قانون البترول الصحراوي من تسهيلات هامة، فقد قوبل صدوره بارتياح بالغ من قبل الأوساط الصناعية والمالية الأجنبية. ونتيجة لهذه التسهيلات وعلى إثر اكتشاف عام 1956 واكتشافات 1958، والآمال التي أثارتها والتشجيع الذي أحدثته، فقد انهالت رخص التنقيب من شركات البترول الأجنبية. وما أن حل عام 1958، حتى تقدمت حوالي 28 شركة فرنسية وأمريكية أو ذات رأس مال مشترك (أمريكي فرنسي– أوروبي) بطلبات للحصول على رخص تنقيب. وهكذا فقد دخلت شركات أوروبية وشركات أمريكية كبرى ميدان العمليات البترولية في الصحراء الجزائرية. فكانت هناك مثلاً شركة " بريتيش بتروليوم " وشركات ألمانية وإيطالية وبلجيكية. ومن بين الشركات الأمريكية كانت هناك: (إيسو، موبيل، سيتيز، سرفيس، فيليبس، سان كلار، ستاندار أنديانا)، إلا أن الرأسمال الأجنبي غير الفرنسي لم يكن يملك عام 1960 أكثر من 7 % من مجموع احتياطي النفط الثابت وجوده والممكن استخراجه[1].

2 – اتفاقيات إيفيان والتنظيم الصحراوي:

في سنة 1962 حصلت الجزائر على استقلالها وتم توقيع اتفاقيتي إيفيان، وكانت حينها فرنسا تملك 71,99 % من حجم الإنتاج، و17,86 % للشركات الأجنبية، ولم تترك للجزائر سوى 10,15% من الإنتاج الذي بلغ 20,6 مليون طن عند الاستقلال.

وتضمنت هذه الاتفاقية أحكاماً وبنوداً تتعلق بالمسائل البترولية يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

– تؤكد الجزائر وتضمن جميع الحقوق البترولية التي اكتسبت قبل تاريخ استفتاء وتقرير المصير، بموجب سندات بترولية كانت قد منحتها الحكومة الفرنسية تطبيقا لأحكام قانون البترول الصحراوي، وهكذا تبقى جميع رخص التنقيب عن البترول وامتيازات إنتاجه وحقوقه خاضعة لأحكام هذا القانون.

– تتعهد الجزائر وفرنسا ضمن إطار السيادة الجزائرية بأن تتعاونا من أجل مواصلة الجهود الرامية إلى استثمار ثروات باطن الأرض في الصحراء الجزائرية، ويتم هذا التعاون عن طريق جهاز مشترك جزائري فرنسي هو "الهيئة الفنية لاستغلال ثروات باطن الأرض في الصحراء[3]، أو باختصار "الهيئة الصحراوية"

[1]- عاطف سليمان، معركة البترول في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 15.

[2]– بيان الحكومة المؤقتة الجزائرية الصادر في تونس بتاريخ 1959/09/18.

[3] - Organisme technique de mise en valeur des richesses du sous-sol saharien.

(Organisme Saharien) وهو مكلف بتسيير وتنفيذ الأشغال البترولية في الصحراء، وبكل سيادة لبعض المهام البترولية (الأمن، الاحتفاظ بالمناجم). كما يلعب الدور الاستشاري لدى المديرية الجديدة للطاقة والوقود (Direction de l'énergie et des carburants – D.E.C.-).

– خلال فترة ست سنوات من تاريخ دخول الاتفاقية حيز التنفيذ، يكون للشركات الفرنسية حق الأولوية في الحصول على سندات التنقيب والاستغلال، عند تساوي العروض، وذلك بخصوص المناطق التي لم يسبق منح حقوق بترولية عليها أو حصل التخلي عنها.

– تسدد بالفرنك الفرنسي أسعار المواد البترولية المستخرجة من الصحراء والمصدرة إلى فرنسا وبقية بلدان منطقة الفرنك، من أجل تلبية احتياجات استهلاكها المحلي.

– يتم الفصل في المنازعات التي قد تنشأ بين السلطة العمومية الجزائرية وأصحاب الحقول البترولية، عن طريق لجوء تحكيم دولية يُعين كل من الطرفين عضوا فيها.

يتبين من هذا العرض السريع للأحكام البترولية الرئيسية في اتفاقيات إيفيان، أنها بالرغم من اعترافها بحق السيادة الجزائرية وبحق الدولة الجزائرية في أن تخلف فرنسا في حقوقها وواجباتها كسلطة عمومية، إلا أنها فرضت على الحكومة الجزائرية استمرار العمل بقانون البترول الصحراوي، وذلك بالنسبة لكافة الحقوق البترولية التي سبق للحكومة الفرنسية أن منحتها مع جميع النقائص التي يتضمنها هذا القانون، ودون تأكيد كاف للحقوق المشروعة للجمهورية الجزائرية.

وفي 1963/10/19، قدمت الحكومة الجزائرية طلبا بفتح المفاوضات إلى الحكومة الفرنسية.

3 – المفاوضات الطويلة:

دخلت الحكومة الجزائرية في مفاوضات طويلة، استغرقت 18 شهراً مع الحكومة الفرنسية وكانت تهدف كلها إلى ما يلي[1]:

- المشاركة الفعالة والحقيقية للحكومة الجزائرية في مجمل العمليات البترولية.
- وضع نظام خاص للغاز الطبيعي (يتوقع المفاوضون الجزائريون أن الغاز الطبيعي لم يكن ضمن اهتمامات الشركات البترولية بشكل عام، وأن هذا المصدر للطاقة يجب أن يصبح ملكاً للحكومة الجزائرية).

[1]- يسرى محمد أبو العلا، مبادئ الاقتصاد البترولي و تطبيقاتها على التشريع الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص ص 106، 113.

هذه النقاط المرجوة تأسست ضمن إطار عقيدة تجلت بكل وضوح خلال كامل فترة المفاوضات وخاصة بمناسبة مختلف الخطابات الرئاسية في نهاية سنة 1964، بأرزيو يوم 27 سبتمبر بمناسبة تدشين معمل التمييع (La camel)، والأغواط يوم 28 سبتمبر احتفالاً ببداية صناعة الأنبوب الثالث البترولي (Oléoduc)، والجزائر بعد بضعة أيام أمام عمال قطاع المحروقات المجتمعين في مؤتمر واسع[1].

فرغم صعوبة هذه المفاوضات إلا أنها أثمرت في النهاية بإمضاء اتفاق يوم 1965/07/29 يسمى "اتفاق الجزائر".

4 – اتفاق الجزائر:

عندما أبرمت الاتفاقية بين الجزائر وفرنسا في 1965/07/29، كانت الفكرة الأساسية المشتركة من ذلك أبعد من أن تكون مجرد وضع أو تأسيس إجراء ضريبي، وإنما الاتفاق كان يهدف أساساً إلى تعريف وتحديد مفهوم حقيقي وجاد لاستغلال المحروقات يخدم المصالح الثنائية للدولتين. وكانت الجزائر من خلال ذلك تصبو إلى تعزيز وزيادة سيطرتها على ثرواتها البترولية وتوسيع نطاق هذه السيطرة، ضمن الحدود التي تسمح بها قوتها التفاوضية حينذاك[2].

وعليه تم تحديد ووضع جملة من الإجراءات التي من شأنها أن تسمح للجزائر أن تضع أسس تنميتها الصناعية، وإعطاء لفرنسا عامل أساسي لسياستها الطاقوية طويلة المدى.

4 –1 المحاور الرئيسية للاتفاق:

من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة كان لا بد من اللجوء إلى فصل تام بين الهياكل الموجودة والمدعمة بفضل بعض الإجراءات الضريبية من جهة، ومن جهة أخرى تنظيم قانون أساسي جاد يحكم البحث المستقبلي والاستغلال في حالة الاكتشافات، وهذا باستثناء الغاز الطبيعي الذي سنورده فيما بعد.

وتكمن المظاهر المحددة لهذا الاتفاق في وضع نظام التعاون المشترك الفرنسي الجزائري (الجمعية التعاونية) للبحث واستغلال المحروقات في المستقبل. هذه الجمعية التعاونية (ASCOP) ذات تعاقد

[1] - Annuaire de l'Afrique du nord, IV, **" l'Algerie et les hydrocarbures ",** Différents discours prononcés par le président Benbella,1965, p p 81,82.

[2]- اتفاق 1965/07/29 المبرم بين جبهة التحرير الوطني والجمهورية الفرنسية، والمتعلق بتنظيم المسائل الخاصة بالمحروقات والتنمية الصناعية الجزائرية. وكان يحتوي على الأبواب التالية:

الباب الأول : الشراكة التعاونية – الباب الثاني : الغاز الطبيعي – الباب الثالث : الإجراء الضريبي

الباب الرابع : التكوين المهني – الباب الخامس : المساهمة الفرنسية في التنمية الصناعية الجزائرية

الباب السادس : إجراءات متنوعة .

متساوي الحصص بين شخصيتين معنويتين مؤسستين بمبادرة من الحكومتين والممثلة في الشركتين "A" و "F"، يديرها مجلس إدارة ولجنة تقنية، أما تسييرها فيتم تحت رعاية منفذ للأعمال (Opérateur).

يعالج مجلس الإدارة المتشكل من 12 عضواً مجمل أعمال الجمعية (تقدم الأشغال، مراقبة تنفيذها، ميزانية التنقيب والاستثمار والتسيير...)، كما يأخذ قراراته من واقع أغلبية الثلثين. أما اللجنة التقنية، والمتشكلة من 06 أعضاء (ثلاثة من كل طرف) فهي مكلفة بدراسة المقترحات المنبثقة عن المجلس وبالتالي تحضير القرارات لذلك.

لقد تم تطبيق أحكام ضريبية خاصة للجمعية التعاونية تخص أساساً الإعفاءات من الحقوق والرسوم تحت شروط معينة، مع مراعاة وضع نظام للتحويلات خاص بهذه الجمعية.

وبصفة عامة يمكن القول أن الأحكام الضريبية تم تنفيذها جذريا إلى حد بعيد، بحيث أصبحت تشبه تلك المطبقة على الشركات البترولية العاملة بالشرق الأوسط وذلك وفقا لما يلي:

- تغيير معدل الضريبة المباشرة من 50 % المثبت في قانون البترول الصحراوي إلى 53 % (بالنسبة لسنوات 1965، 1966، 1967) ثم إلى 54 % (سنة 1968) ثم إلى 55 % ابتداء من سنة 1969 إلى غاية التأميمات (1971). وتجدر الإشارة إلى أن هذه الأحكام غير مطبقة على المحروقات السائلة المصاحبة للغاز (المكثفات) والمحروقات الغازية.
- أخذ بعين الاعتبار سعر سقفي يدعى "القيمة المرجعية" متغير حسب موانئ التصدير، لحساب الضريبة في حالة كون سعر البيع المتوسط السنوي أقل من هذه القيمة[1].
- إلزامية تطبيق معدل الإهتلاك الخطي (الثابت) فقط وإلغاء الطرق الأخرى.

أضف إلى ذلك أنه من بين الأحكام المختلفة الأخرى، يمكن ملاحظة التعديلات الخاصة بهيكل وإدارة الشركة الوطنية للبحث واستغلال البترول في الجزائر (S.N.Repal) وكذا زيادة المساهمة الجزائرية في الجهاز من 40,51% إلى 50 % ...

كما تم في نفس اليوم إمضاء اتفاق يتعلق بالتكوين المهني، ويتضمن بالتعاون مع فرنسا إنشاء معهد الجزائر للبترول (IAP)، والمكلف بالمساهمة في:

- التكوين المهني للعمال المؤهلين.
- تكوين المهندسين.

[1]- يمثل السعر السقفي، 2,09 دولار للبرميل (أرزيو)، 2,08 دولار للبرميل (بوجي)، 2,04 دولار للبرميل (سكيكدة). وهذه الأسعار على أساس (FOB).

- البحث العلمي والتقني.

وتجدر الإشارة أن الاتفاق المبرم بين الجزائر وفرنسا لن يمس سوى المؤسسات الفرنسية، لذلك تم فيما بعد توسيع بعض الأحكام الضريبية على الشركات غير الفرنسية من خلال أمر صادر بتاريخ 1965/12/30 (رقم 65 – 317)، غير أنها لا تستفيد من نفس الضمانات المحددة في الاتفاق [1].

4 – 2 المكانة المعطاة للغاز الطبيعي:

خلال الفترات الأولى من المفاوضات تضاربت فكرتين بين الطرفين في مجال الغاز الطبيعي، بحيث حاول التقنيون الفرنسيون إثبات أن الأعمال الجارية تهدف إلى البحث والتنقيب على الغاز الطبيعي في كامل شمال أفريقيا، وأن التكلفة العالية لهذه الأعمال تبررها الأهمية المولاة لهذا النوع من الطاقة في اقتصاديات الدول المتقدمة. غير أن الجانب الجزائري يفند أصل المقولة على أساس أن البحث والتنقيب كان يهدف إلى استكشاف آبار البترول الخام، وأن اكتشاف الغاز الطبيعي لم يكلف شيئا، وبالتالي فإن ملكية الغاز الطبيعي ترجع إلى الجزائر. ولذلك كان من الضروري وجود أحكام تشريعية للغاز الذي لم ينل حقه من القانون البترولي.

وهكذا أصبح الغاز الطبيعي يحتل المرتبة الرائدة لانشغالات الجزائر في التنمية ، وقد ظهرت الإجراءات الأساسية للغاز من خلال المادة الثالثة للاتفاق والتي تدفع أصحاب الامتيازات القديمة ببيع للجزائر عند المكمن، الكميات المطلوبة من الغاز. هذا الإجراء الإجباري يسمح للجزائر بالتحكم في استعمال وتسويق الغاز سواء محليا أو عند التصدير، وبالتالي يضمن استجابة الجزائريين في إضفاء مزيد من القيمة لثرواتهم الطبيعية.

وبالفعل كان سعر التنازل عن الغاز وفقا للاتفاق، لا يأخذ في الحسبان سوى تكلفة الإنتاج الخاصة بكل حقل: تكاليف استغلال الحقل، المصاريف المالية، إطفاء مصاريف الاستكشاف والاستثمارات الخاصة باستغلال الحقل وكذا أجر صافي عادي للأموال الخاصة المستثمرة من أجل ذلك، وأخيراً علاوة مخصصة لتشجيع مواصلة الاستكشاف في الجزائر (المادة 6 الباب 2)[2].

والجدير بالذكر أن حق الجزائر في الاستفادة عند المكمن، بالكميات المطلوبة من الغاز لا تخص الغازات الرطبة المشبعة بالمكثفات وإنما فقط الغاز الجاف. وبهذا يبقى أصحاب الامتياز ملاكاً للمكثفات، وتبقى الأرباح المقابلة لعمليات البيع محددة بنسبة 50% مع العلم أن الوعاء الضريبي يحسب على أساس السعر الحقيقي.

[1] - Annuaire de l'Afrique du nord, op.cit, p 83 .
[2] - Claude Chesny, Le gaz naturel en Algérie, op.cit, p 18 .

وتبعاً لهذا النظام – الذي يظهر ملائما – وضعت أحكام بالمقابل تحدد تخفيضا خاصا لسعر الغاز المباع للجزائر عندما تسمح هذه العملية لأصحاب الامتياز بإنتاج في هذه المناسبة كميات إضافية من المكتشفات.

ولم يقتصر الباب الثاني المتعلق بالغاز فقط على إجراءات التنازل عنه (الكميات الواجب توريدها سنويا، مدة وكيفيات التوريد، السعر...)، وإنما استهدف أيضا المبادئ العامة لتوريد الغاز لأوروبا وفرنسا على الخصوص مع مراعاة المزايا الفرنسية المثبتة في هذا الجانب من الاتفاق، كالمفاوضات الواجب إجرائها بين الجزائر وفرنسا لتحديد النظام القانوني عند توريد الغاز للأسواق الأوروبية عن طريق خطوط الأنابيب (المادة 10) وكذا إنشاء شركة مختلطة ذات رأس مال مشترك مناصفة، مكلفة بدراسة وترقية تنفيذ كل المشاريع الصناعية لتمييع ونقل الغاز الجزائري نحو السوق الفرنسية (المادة 11).

4 – 3 تنفيذ الاتفاق (الغاز فقط) وإنشاء شركة "سومالغاز":

لم يتم الإعلان العلني للاتفاقية الجزائرية الفرنسية والقاضية بإنشاء الشركة المختلطة المعلنة في المادة 11 من اتفاق الجزائر – المذكور أعلاه – إلا بعد ظهور مرسوم 1967/07/31 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية بتاريخ 1967/08/08، وكذا مرسوم 1967/09/01 الصادر في الجريدة الرسمية للجمهورية الفرنسية بتاريخ 1967/09/02.

ويرجع تأخير إنشاء هذه الشركة خلال كامل هذه المدة (سنتان) إلى إسناد لشركة مدنية للدراسة خاصة باستيراد الغاز الصحراوي والمنشأة في شهر أفريل من عام 1966 والمشكلة بالتساوي من خبراء فرنسيين وجزائريين، مهام تأسيس ووضع حيز الوجود هذه الشركة المختلطة (Somalgaz)[1]، وكذا ضبط الشروط العامة لعملية شراء فرنسا للغاز الطبيعي الجزائري.

ففي شهر أفريل من سنة 1967 استطاعت بالفعل هذه الشركة المدنية بتحديد الخطوط العريضة للإطار القانوني للشركة المختلطة الجزائرية للغاز، غير أنها لم توفق في مهمتها الثانية. وعليه فسح التقنيون والخبراء المجال لرجال السياسة في البت في مثل هذه المواضيع، وفي تاريخ 1967/06/17 علم رسميا أن فرنسا ستشتري من الجزائر 35 مليار حرارة من الغاز الطبيعي سنويا من حقول حاسي الرمل مع تحديد شروط أسعار الغاز عند كل المستويات (انطلاقا من الحقل، عند معمل التمييع، وقبل التعبئة)، كما أسندت مهمة نقل الغاز إلى غاية السواحل الجزائرية إلى الجزائر، بينما تتولى الشركة المختلطة الجزائرية للغاز بعملية تمييع ونقل الغاز الطبيعي الموجه للسوق الفرنسية.

[1] - Société mixte Algérienne du gaz .

وعموما كان يظهر جليا –من الناحية النظرية – أن عملية إنشاء هذه الشركة المختلطة مباشرة بعد الجمعية التعاونية (Ascop)، قد أكدت فعلاً فائدة هذه التجربة الأصلية في التعاون المشترك بين الدول المنتجة والدول المستهلكة... كما ظهر التطور الجذري آنذاك من خلال اتفاق الجزائر (بتاريخ 1965/07/29) قياسا للأحكام التي شهدتها اتفاقيات إيفيان، واعتبر هذا الاتفاق بالمثالي وذلك باعتباره الوسيلة الأولى في رفع العلاقات البترولية والغازية إلى مستوى الحكومات وفي نفس الوقت بما سمح به من تحسين في المداخيل الجبائية للجزائر[1]. غير أنه لم تدم طويلا هذه الإيجابيات وسرعان ما صُدت مع بداية سنة 1970 وهي السنة المعروفة بعملية المراجعة، حيث اصطدمت التناقضات مع المصالح الفرنسية بالنجاحات الأولى للإستراتيجية البترولية الجزائرية[2].

وتبعا للتصرفات الفرنسية في تأجيل المفاوضات، قررت الجزائر بعدما بادرت في شهر جويلية 1970 في المطالبة بتحويل 95 % من رقم أعمال الشركات البترولية الفرنسية مع إشعارها بالسعر الجديد (2,85 دولار للبرميل بدلا من 2,08 دولار للبرميل)، قررت تأميم المحروقات بتاريخ 1971/02/24 بحدود 51 % من المصالح الفرنسية لإنتاج البترول الخام، والتأميم الكلي للاحتياطات الغازية وكل وسائل نقل المحروقات مما أدى إلى ردود أفعال فرنسية قاسية[3] تحولت إلى إرساء أزمة بين الطرفين لم يتم تجاوزها إلا بعد الاتفاقيات المبرمة مع الشركات الفرنسية للبترول (CFP) بتاريخ 1971/06/30، ثم مع شركة "ألف" (ELF, erap) يوم 1971/11/15...

5 – شركة سوناطراك وقطاع المحروقات:

للدخول بشكل واسع في ميدان المحروقات، لم تكتف الحكومة الجزائرية بالاعتراض للإطار القانوني الموروث من اتفاقيات إيفيان، وإنما كان من الضروري التفكير بجدية في إنشاء أداة فعالة من

[1]- معدل الضريبة متغير من 53 % – 55 % عوض 50 % المحدد في قانون البترول الصحراوي .

[2]– تجلت هذه النجاحات من خلال تأميمات 1967 و1968 في ميدان توزيع المنتجات البترولية والتكرير بشراء كافة مصالح شركة البترول البريطانية (بريتش بتروليوم)، ووضع الشركات البترولية الأمريكية والبريطانية العاملة في الجزائر تحت إشراف الدولة. وكذا تأميم كافة الشركات الأجنبية العاملة في ميدان توزيع المحروقات محليا في 1968/05/13، وأصبح هذا الميدان وطنيا 100 %. كما اشترت الجزائر حصة شركة " توتال" في 1968/11/07 في مصفاة الجزائر ورفع نسبة مساهمتها إلى 56 %، وإبرام في 1968/10/19 اتفاقية مع شركة "جيتي" تنازلت بموجبها الشركة الأمريكية بنحو 51 % من حقوقها في التنقيب والإنتاج ونصت الاتفاقية على أنه في حالة العثور على الغاز تتنازل الشركة عن كامل حقوقها وبدون أي تعويض لمصلحة سوناطراك التي تنفرد وحدها بحق استثمار هذا الغاز. بالإضافة إلى شراء مصالح شركة " الباسو "، وتجريد شركة "سان كلارك " من مصالحها النفطية سنة 1969. وكذا تأميم سنة 1970 لكافة الشركات الأجنبية غير الفرنسية المنتجة للبترول باستثناء شركة "جيتي".

[3]– محاولة الشركات المالية وضع حضر على البترول الجزائري باعتباره " بترول أحمر".

– المناورات البحرية القائمة في سواحل أرزيو.

– حملات إعلامية معرضة مع عمليات إرهابية ضد الجالية الجزائرية في فرنسا.

شأنها إدماج هذا النشاط (قطاع المحروقات) في الاقتصاد الوطني. وكانت هذه الأداة هي شركة "سوناطراك" (Sonatrach).

5 – 1 ظروف نشأة مؤسسة "سوناطراك":

إن النظرة إلى تطوير القاعدة الصناعية الجزائرية تحتم تطوير القدرات الصناعية وزيادة الطلب على موارد الطاقة وخاصة المحروقات التي تشكل المصدر الرئيسي للدخل الوطني، وهذا يعتمد على خطة شاملة هدفها حفظ مصادر الطاقة والاقتصاد في استغلالها لحماية الأجيال القادمة.

وحل هذه المعادلة بالتوفيق بين حاجيات التنمية والمحافظة على الدخول البترولية للأجيال القادمة، يتطلب خطة شاملة للاقتصاد ومحاولة الاعتماد على مصادر بديلة كالغاز الطبيعي الذي تزخر به الجزائر وتحتل مرتبة عالمية في إنتاجه وتسويقه.

وعليه وبغية التحرر الاقتصادي واستعادة السيطرة على الصناعة البترولية، لم يكن قد مضى على استقلال الجزائر أكثر من عام واحد، عندما قررت 16 شركة من شركات البترول الأجنبية –في عام 1963– العاملة في الجزائر أن تنشئ خط أنابيب جديد ينقل البترول من حقوله في الصحراء (حوض الحمراء) إلى أرزيو الساحلية غربي مدينة وهران.

فبادرت الجزائر –بعد سوء التفاهم الذي طرأ بينها وبين الشركات الأجنبية[1]– باتخاذ قرار جذري يهدف إلى القيام بنفسها وعلى مسئوليتها بإنشاء خط الأنابيب هذا على أن تملكه ملكية تامة، وتتولى بنفسها إدارته وتشغيله. وكان هذا القرار نظرة أصلية للدور الذي يجب أن تلعبه المحروقات في التنمية الصناعية والاقتصادية بشكل عام للبلد المنتج. ومن أجل تنفيذ هذا القرار والعمل على تطبيق البنود الأخرى في السياسة البترولية والغازية الجزائرية، قررت الحكومة في 1963/12/31 إنشاء "الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات" – "سوناطراك" – لتكون بمثابة الجهاز الوطني الذي يتولى تنفيذ سياستها في ميدان المحروقات. وكان هدفها الأساسي في البداية هو دراسة وتنفيذ أشغال نقل المحروقات السائلة والغازية. فتولت فعلاً إجراء بعض الدراسات الفنية على مشروع الخط مستعينةً ببعض المكاتب الاستشارية العالمية. وعلى ضوء هذه الدراسات تم إنشاء هذا الخط الممتد من حوض الحمراء إلى أرزيو في التاريخ المقرر[2] عبر مسافة تقدر بِ805 كلم. وتم تشغيله في 1966/02/19 وأجري تدشينه رسميا بعد شهر من ذلك.

---

[1]- عندما تقدمت الشركات للحكومة الجزائرية بطلب الإذن لإنشاء هذا الخط، اشترطت الحكومة رسميا في شهر ماي 1963 بأن تكون لها نسبة مشاركة في رأسمال الخط مقدارها 20 % على أن يكون لها حق الخيار في الحصول على 13 % أخرى. وقد وافقت الشركات على أن تساهم الجزائر بنسبة 20 % من رأس مال الخط ولكنها رفضت حق الخيار في الحصول على الشرط الثاني.

[2]- لقد طرحت سوناطراك هذا المشروع في مناقصة دولية قررت على إثرها أن تعهد بإنشاء الخط إلى الشركة البريطانية .(Constructor John Brown)

وقد شكل القرار الذي اتخذته الجزائر سابقة بحيث لم يكن في استطاعة أي من المنتجين الكبار التحكم والمراقبة الكلية لوضع قناة هامة لسريان البترول الخام. غير أن الشركة الوطنية "سوناطراك"، الأداة الوحيدة للسياسة الجزائرية في ميدان المحروقات، لن تقتصر مهامها إلى هذا الحد...

5 – 2 دور مؤسسة " سوناطراك " ونشاطاتها:

5 –2 –1 الاستعادة التدريجية للسيطرة على الثروة النفطية:

من أجل تنفيذ سياستها البترولية والعمل على إنشاء وتطوير وتقوية قطاع وطني للمحروقات، أنشئت الشركة الوطنية الجزائرية لنقل وتسويق المحروقات (بموجب المرسوم رقم 63 – 491). وكان غرضها الأساسي القيام بعمليات نقل وتسويق النفط والغاز، مع إمكانية توسيع مكانتها في التنقيب والإنتاج، لأن هذه النشاطات بقيت خلال سنة 1964 الميدان الخاص بالشركات الأجنبية، حيث كانت حصة الحكومة الجزائرية آنذاك بمساهمة 40,5 % في الشركة الوطنية للبحث واستغلال البترول في الجزائر (SN Repal).

ومع الاتفاق البترولي لشهر جويلية 1965 استطاعت شركة "سوناطراك" أن تصبح الشريك الجزائري في الجمعية التعاونية (Ascop). أما الزيادة التي عرفتها مساهمة الحكومة في الشركة (SN Repal) فيما بعد (من 40,5 % إلى 50 %) أدت إلى تغييرات هيكلية إلى حد أنها سمحت للشركة "سوناطراك" بالتعرف والتحديد الجيد لمشاكل التنقيب والاستغلال[1].

وبموجب المرسوم رقم 66 – 292 الصادر بتاريخ 1966/09/22 اتسع نطاق عملها ليشمل كافة مراحل صناعة المحروقات، من خلال تعديل القانون الأساسي لها وتغيير بيانها الذي أصبح "الشركة الوطنية لبحث، إنتاج، نقل وتسويق المحروقات"، مع ارتفاع رأس مالها من 40 مليون دينار إلى 400 مليون دينار والمتكون أساساً من دفعات نقدية وقيمة أسهم الحكومة الجزائرية في الشركة (SN Repal) و (Camel) ومصفاة الجزائر[2].

ونتيجة لتصميم الجزائر على استرجاع ثرواتها من المحروقات بأسرع وقت ممكن، وتوفير الشروط الملائمة لهذه الشركة الوطنية في أن تقوم بدورها القيادي في عملية التصنيع وتنمية الاقتصاد الوطني، فقد استطاعت خلال سبع سنوات فقط أن تطور نشاطها تدريجياً ليشمل كافة مراحل صناعة النفط والغاز في الجزائر وذلك عبر مجموعة مراحل متميزة وخطوات متصاعدة وإنجازات متلاحقة.

[1]- عاطف سليمان، معركة البترول في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص53.

[2] - Claude Chesny, Le gaz naturel en Algérie, op.cit , pp 22 – 23 .

5 –2 –2 قيام مؤسسة "سوناطراك" بدور المنفذ للأعمال:

لم يكن لقيام الجزائر بنفسها بإنشاء خط الأنابيب –السابق الذكر– وإدارته وتسييره حادثاً عارضاً في السياسة البترولية الجزائرية، وإنما كان تطبيقاً لإحدى الوسائل الرئيسية التي لجأت إليها لتنفيذ سياستها في بسط سيطرتها وإشرافها على مختلف جوانب الصناعة النفطية. هذه الوسيلة تتمثل في تمكين "سوناطراك" تدريجيا من أن تقوم بدور المنفذ للأعمال (Opérateur)، وأن تباشر بنفسها مختلف العمليات البترولية والغازية سواء منها المراحل التي تسبق الإنتاج أو التي تليه.

لقد أقدمت الجزائر على قرارها بتمكين شركتها الوطنية من مباشرة عمليات التنقيب والإنتاج مدفوعة بعدة اعتبارات: فمن الناحية الاقتصادية يشكل تدخل الدولة المباشر في هذه العمليات ضرورة حتمية لتحقيق أحد الأهداف الرئيسية لسياسة الجزائر النفطية وهو دمج قطاع المحروقات في الاقتصاد الوطني وتأمين الشروط اللازمة لمضاعفة نقاط الارتباط والتبادل بين هذا القطاع والقطاعات الاقتصادية الأخرى.

أما من الناحية النفطية، فإن تدخل الدولة بواسطة شركتها الوطنية "سوناطراك" في هذه العمليات قد أملتها ضرورة السيطرة على عمليات هاتين المرحلتين الرئيسيتين في صناعة المحروقات لتحقيق أحد الشروط الأساسية والتي لا بد منها لرسم سياسة بترولية وغازية وطنية مائة في المائة. ولقد رأت "سوناطراك" بأن عدم قيامها بنفسها بعمليات التنقيب والإنتاج سيجعلها، حتى ولو قامت بالعمليات الأخرى اللاحقة (التكرير، البتروكيماويات، التسويق الخارجي)، معتمدة كليا في كافة نشاطاتها على الشركات الأخرى صاحبة التنقيب والإنتاج.

وبالفعل لقد دخلت ميدان التنقيب منذ عام 1966، وتحقيقاً للمصلحة الوطنية في الأمد البعيد، بذلت الشركة أقصى جهودها لتنشيط عمليات البحث ليس في المناطق المنتظر ظهور المحروقات فيها فحسب بل حتى في تلك التي لا يعرف عنها شيء.

ولقد تمكنت من تحقيق هدفها هذا بقيامها بدور المنفذ للأعمال في مساحات متزايدة يوما بعد يوم. فاستطاعت أن تجهز نفسها بكل ما يلزمها من خبرة وفنيين وأجهزة لدخول ميدان العمليات، ومهدت بذلك الطريق لقرارات التأميم التي صدرت في فبراير 1971. ومع اتخاذها لعدة خطوات، أصبحت حصتها من مساحات التنقيب 65 % من مجموع المساحة قيد البحث والتنقيب سنة 1969، وفي عام 1970 ارتفعت مساحات التنقيب الموضوعة تحت تصرفها بحيث أصبحت المناطق التي تقوم فيها بنفسها وبوسائلها الخاصة بدور المنفذ للأعمال تصل الى حوالي 92 % من المجموع.

5 –2 –3 مؤسسة "سوناطراك" ما بعد التأميمات:

من حيث التسلسل التاريخي ومن سلسلة المواقف والإجراءات التي اتخذتها الجزائر من خلال الشركة "سوناطراك"، وبعد التوسع الملحوظ الذي عرفته هذه الشركة منذ 1966 في مجال الصناعة البترولية والغازية، نلاحظ تضخمها الاقتصادي سنة 1971 مع تأميم قطاع المحروقات وانسحاب الشركات الأجنبية من المساهمة مع توسع نشاطاتها من الاستغلال إلى التوزيع مرورا بتنمية النشاطات الملحقة[1] خلال طول فترة السبعينيات.

كما تعتبر سنة 1981 هي السنة التي تم فيها إعادة هيكلة الشركة والتي سمحت بإنشاء سبعة عشر (17) مؤسسة، منها أربع (04) مؤسسات صناعية وثلاث (03) مؤسسات للأعمال وعشر (10) مؤسسات خدمية[2].

فقد تميزت فترة الثمانينات بزيادة نشاطات الشركة في أغلب المجالات وباحتكار سوناطراك للمجال الطاقوي، لكن نظرا للتغيرات التي شهدها العالم بصفة عامة والمجال الطاقوي بصفة خاصة، ونظرا للمشاكل التي تعترض إنتاج البترول بسبب طبيعة الطبقات الأرضية الجزائرية التي تتميز بصلابة عالية بشكل لا يسمح باستخراج سوى 23 % من إجمالي الاحتياطات البترولية، ضف إلى ذلك نقص الخبرة التكنولوجية وكذا التكلفة الباهضة التي يكتسيها هذا النشاط، كل هذه العوامل أدت بالدولة إلى فتح رأس مال شركة سوناطراك للشراكة الأجنبية.

لقد تجسد فتح قطاع المحروقات الجزائري للشراكة الأجنبية بموجب تطبيق القانون 14/86 الصادر في 19 أوت 1986 بحيث ينص على أنه:

– يسمح في إطار الشراكة في مجال المحروقات لأي شخص طبيعي أو معنوي أجنبي، يستطيع أن يمارس نشاطات التنقيب، البحث، الاستغلال في المحروقات السائلة، وذلك تطبيقا للمادة (04) من القانون المذكور أعلاه؛

– النقل لم يعد محتكرا من طرف سوناطراك، وذلك حسب المادة (17) من نفس القانون.

– النسبة التي تستفيد منها سوناطراك إثر الشراكة هي 51 % بينما نسبة الاستفادة للشريك هي 49% وذلك حسب المادة (24) والمادة (25) على التوالي.

– المحروقات المستخرجة من الآبار تدفع عليها إتاوة بنسبة 20 % وذلك حسب المادة (48).

[1]- M. E. Benissad, "**économie du développement de l'Algérie**", 0.P.U, Alger, 1982, p 82.
[2]- Direction générale Sonatrach, "**rapport annuel**", alger, 2001, p21.

– النزاعات الناجمة عن تطبيق هذا القانون ترفع إلى محاكم جزائرية مؤهلة، بينما النزاعات الناجمة عن عقود الشراكة في مجال المحروقات فتتدخل فيها لجنة الصلح، وذلك حسب المادة (63).

ونظرا للتطورات الهامة والتحولات التي شهدتها الساحة الاقتصادية والسياسية الجزائرية فان سوناطراك لم تبرم الا 15 عقدا منذ 1986 الشيء الذي أدى إلى ضرورة تكملة وتعديل قانون 14/86 وذلك بقانون 21/91 المؤرخ في 1991/12/04، حيث أصدر هذا الأخير من أجل الرفع من مستوى تحقيق أه.داف الدولة في مجال التصدير والتأمين والتم.وين طويل الأجل للسوق ا لمحلية.

ويهدف هذا القانون بالخصوص إلى:

– تطوير الآبار الغازية عن طريق الشراكة في الآبار الغازية والسائلة؛

– تبسيط الإجراءات إذ يقتصر إبرام العقد مع مؤسسة "سوناطراك" دون الدولة؛

– تخفيض الضريبة حسب النتائج لتشجيع الاكتشافات في المناطق الصعبة.

من هنا، وبعد صدور القانون البترولي لسنة 1986 والمدعم سنة 1991[1]، وبفضل الشروط الإيجابية التي شملها لتنفيذ البرنامج الطاقوي وضمان نجاحه، تم ابرام أكثر من 30 عقداً للبحث والتنقيب والإنتاج بين شركة "سوناطراك" وشركات أجنبية مختصة[2] لغاية 2004، مما جعل كل المهندسين والتقنيين وأصحاب الشركات الأجنبية يعملون مجتمعين في مختلف أماكن البحث والإنتاج وتنمية المحروقات لمحاولة الوصول إلى آفاق تزيد عن حجم 60 مليار متر مكعب من الغاز المصدر سنوياً وكذا إنتاج ما يزيد عن 50 مليون طن من المحروقات السائلة[3].

إن هذا القانون ي سمح للمرة الأولى للشركات الأجنبية بالدخول المباشر لاستغلال حقول المحروقات، ضمن إطار اتفاقيات مع "سوناطراك" الشركة الوطنية الوحيدة المكلفة بهذا القطاع.كما يمكن لهذه الشركة – في إطار تنافسي – مع احتفاظها بأكبر حصة مساهمة، في التحكم ومراقبة استغلال الموارد، أن تصبح شريكاً مع شركات أجنبية تحت ظل شركات مختلطة أو عقود شراكة أو عقود تقاسم الإنتاج[4].

[1]- قانون رقم 86 –14 الصادر بتاريخ 1986/08/19، المتعلق بنشاطات التنقيب والبحث والاستغلال والنقل عبر الأنابيب للمحروقات (الجريدة الرسمية رقم 035 بتاريخ 1986/08/27 المعدل والمتمم بالقانون رقم 91– 21 الصادر بتاريخ 1991/12/04،وذلك في إطار حرية نظام الاستثمارات، ص 101.

[2] - http://www.mem-algeria.org/présentation /historique.html. 01 décembre 2012.

[3] - Idem.

[4] - Colloque organisé par le sénat et le centre français du commerce extérieur, **" L'Algérie sur le chemin des reformes** ", Paris, le 18/10/2001.

5-2-4 مرحلة التوسع والانفتاح والعمل وفق المواصفات الدولية:

شهدت مؤسسة "سوناطراك" خلال هذه المرحلة ظهور قانون جديد ألا وهو "قانون 05- 07" الصادر بتاريخ 19 جويلية 2005 والذي يحوي أحكام قانونية تهدف الى الانفتاح أكثر على الأسواق الخارجية، كما شهدت كذلك تعزيز الاتجاه نحو تطوير الشراكة مع الشركات الأجنبية خاصة في مجال الاستكشاف. كل هذا من خلال تكييف قوانينها وذلك بوضع عدة تسهيلات وتحفيزات لجلب المستثمرين، بالاضافة الى تنويع مختلف أنشطتها ومنتجاتها وانتشارها عالميا.

ان التغيرات المسجلة بالنسبة لنشاط وإدارة مؤسسة "سوناطراك" مقارنة بالقانون القديم "86-14" تتضمن بأن تسترجع الدولة دورها كرائد للميدان الطاقوي، إضافة الى امتيازاتها كسلطة عامة لتصبح بذلك سوناطراك متعامل اقتصادي. كما يهدف هذا القانون الجديد 05-07 الى تثبيت تنافسية الجزائر ويوضح أكثر الأدوار والأدوات ويحدد المسؤوليات الواجب احترامها من طرف كل من مؤسسة "سوناطراك" والدولة (حسب المادة1 من القانون 05-07).

لتصبح بذلك مؤسسة "سوناطراك" أكثر فأكثر تنافسية سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي في اطار تطورها العالمي، أي كمؤسسة اقتصادية تعمل بمعايير عالمية ومتابعة انتاجها وتعظيمها للثروة وخاصة المشاركة في تطبيق الأحكام الجديدة للقانون الجديد[1].

وبموجب هذا القانون الجديد للمحروقات، أصبحت تعد كل موارد المحروقات المكتشفة أو غير المكتشفة الموجودة على التراب الوطني وفي باطنه أوفي المجال البحري الذي هو جزء من السيادة الوطنية، ملكا للمجمو عة الوطنية التي تجسدها الدولة. ويجب أن تستغل هذه الموارد باستعمال وسائل ناجعة وعقلانية من أجل ضمان الحفاظ الأمثل عليها مع احترام قواعد حماية البيئة (حسب المادة 3 من قانون 05-07)[2].

التحدي هنا يكمن في التركيز على جذب الشركاء الا أن هناك عدة أحكام من القانون السابق لا تساند هذا، مما تطلب اعادة النظر فيها.

ومع التغييرات الاقتصادية الدولية التي شهدتها الساحة العالمية في الآونة الأخيرة، وبغية مواكبة ركب العولمة، أعيد تنظيم مؤسسة "سوناطراك" منذ بداية القرن الحالي على أساس كونها مؤسسة عالمية بحكم مجال نشاطها المتمثل في الصناعة البترولية والغازية، وكذا وزنها الاقتصادي والوطني من خلال

[1] - Activité Transport par Canalisation (Sonatrach), "2ème conférence des cadres de TRC: implications de la nouvelle loi des hydrocarbures sur l'activité TRC", **Pipe News**, Béjaia, n° special, , les 25 et 26 mai 2005, p1.

[2] - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية (اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم، قرارات وآراء، مقررات، مناشير، اعلانات وبلاغات)**، العدد 50، الجزائر، الثلاثاء 19 جويلية 2005، ص5.

تاريخها وتوجهها كشركة متجددة ومكيفة لمعايير مهامها متجهة نحو انتاج الثروة والقيمة المضافة في الجزائر[1]. فهي بذلك تشكل شركة بترولية وغازية ذات بعد عالمي، مطالبة بتكييف استراتيجيتها ونمط تسييرها وفق المعايير العالمية مثلما هي الشركات المنافسة الأخرى المماثلة (حسب المادة 2 من القانون الجديد).

وعولمة نشاطات مؤسسة "سوناطراك " من المنتظر أن يسهم —على أساس كونها القوة الاقتصادية الأولى في البلد — في الاندماج الايجابي للاقتصاد الوطني في الاقتصاد العالمي. هذا الإندماج يفرض على كل مؤسسة بهذا الوزن، استراتيجية شاملة في الإطار العالمي.

وبهذا تضمن مؤسسة "سوناطراك " ، الشركة البترولية والغازية القادرة على أن تواجه المنافسة الدولية في الجزائر وفي سائر العالم وبشكل أحسن، مساهمتها لحساب المصلحة الوطنية في الاستغلال والتسيير الأمثل للموارد الوطنية الباطنية، هذه الثروة التي يجب إضفاء مزيد من القيمة لها والحفاظ عليها للأجيال الحالية والقادمة...

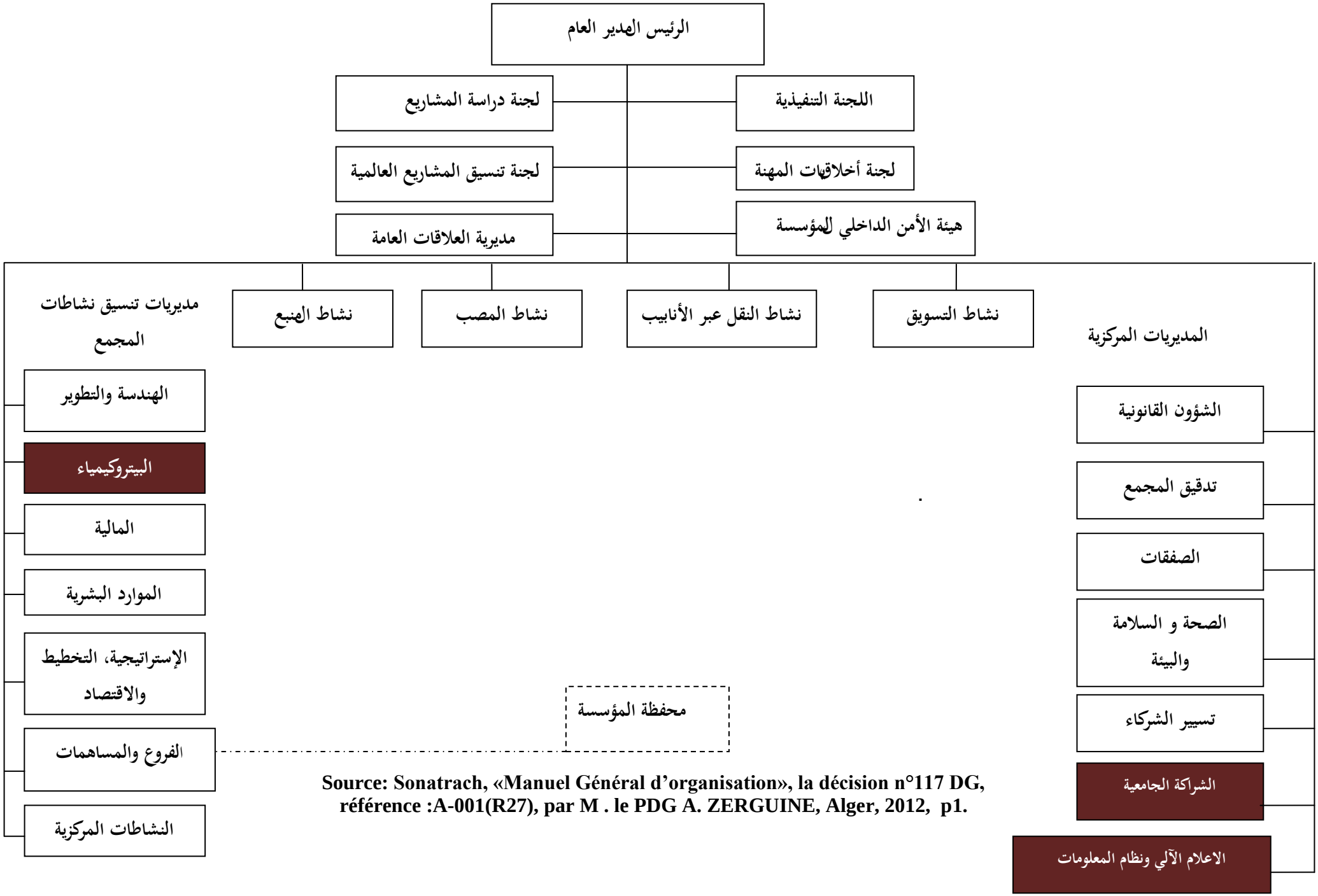
[1] - **Nouveau schéma d'organisation du groupe sonatrach**, présenté au comité exécutif et au conseil d'administration, réunis respectivement les 17 et 18 septembre 2000, par le président directeur général de sonatrach.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك

وقع السيد الرئيس المدير العام في 2012/03/06 على القرار رقم (R27)001-A الخاص بالمخطط التنظيمي العام الجديد لمجمع "سوناطراك". (انظر الشكل رقم (21) الخاص بمخطط الهيكل التنظيمي العام لمجمع سوناطراك سنة 2012).

وتجدر الاشارة الى أن الهياكل الملونة هي التي تم اضافتها بموجب هذا القرار.

الشكل رقم (1): مخطط الهيكل التنظيمي العام لمجمع سوناطراك عام 2012



Source: Sonatrach, «Manuel Général d'organisation», la décision n°117 DG, référence :A-001(R27), par M . le PDG A. ZERGUINE, Alger, 2012, p1.

يتكون المخطط التنظيمي العام الجديد لمجمع سوناطراك من الهياكل التالية[1]:

1 – المديرية العامة:

يتكفل بها الرئيس المدير العام بمساعدة الهيئات التالية:

- اللجنة التنفيذية.
- مديرية العلاقات العامة (REP).
- هيئة الأمن الداخلي (SIE).
- لجنة دراسة واختيار المشاريع (CEP) التي تتكفل بالنّظر في جدوى المشاريع الصناعية وتهيئة انشائها من طرف المجمع واتخاذ القرار لإطلاقها.
- لجنة التنسيق بين المشاريع العالمية (CPI) مكلّفة بمتابعة وتنسيق المشاريع الدولية.
- لجنة أخلاقيات المهنة مكلّفة بالسّهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات، وتعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المجمع.

2 – الأنشطة التشغيلية:

وهي عبارة عن أربعة هياكل تقوم بتنفيذ نشاطات المجمع وتطوير امكانية القيام بأعماله في الجزائر وفي الخارج وهي: فرع المنبع (AMT)، فرع المصب (AVL)، فرع النقل عبر الأنابيب (TRC) وفرع التسويق (COM).

3 – المديريات الوظيفية:

لقد تم تكملة هيكلة مجمع سوناطراك عن طريق وضع هياكل وظيفية لضمان الدعم للنشاطات التشغيلية وتعزيز مهام الاعلام والرقابة، إضافة الى ضمان السهر على تطبيق سياسات واستراتيجيات المجمع وكذا توفير الخبرة والدعم الضروريين لمختلف النشاطات التشغيلية للمجمع.

وتنقسم هذه الهياكل الوظيفية الى 07 مديريات لتنسيق نشاطات المجمع و07 مديريات مركزية للاشراف والتوجيه:

أ – **مديريات تنسيق نشاطات المجمع**: ونجد فيها:

- **الموارد البشرية RH**: تتكفل بتنفيذ استراتيجية المجمع في هذا الميدان، خاصة في ما يتعلق بالتكوين، تحسين الأداء والتسيير الاداري للمسار المهني لعمال وموظفي القطاع.

[1] - Sonatrach, «**Manuel Général d'organisation**», la décision n°117 DG, référence :A-001(R27), par M . le PDG A. ZERGUINE, Alger, 2012, p- p: 5,6.

- **الاستراتيجية، التخطيط والاقتصاد SPE**: تتكفل بوضع وتنفيذ استراتيجيات التطوير على المدى المتوسط والطويل وتقييم تطبيقها، إضافة الى تنفيذ برامج ومشاريع المجمع وانجاز المخططات والدراسات المستقبلية والقيام بمهام التقييم والرقابة.
- **المالية FIN**: تتكفل بوضع سياسات واستراتيجيات النشاط المالي ومطابقة الاجراءات المالية والمحاسبية، بالاضافة الى التكفل بالجانب المالي الخاص بتنفيذ المشاريع الخاصة بالمجمع وكذا مراقبة وتنسيق محاسبة الهياكل اللامركزية في اطار تسيير وتعظيم المحفظة المالية.
- **الأنشطة المركزية ACT**: تعمل هذه المديرية على وضع سياسات منسجمة في اطار الادارة العامة والالتزام بالمشاريع وتسيير القطاع والتموين والوسائل العامة.
- **الهندسة والتطوير**: من مهام هذه المديرية الاشراف على إنجاز المشاريع التنموية الكبرى، وذلك بهدف توحيد تنسيق جميع موارد المجمع وكذا جعلها مركز تفوّق وتؤهلّها للتحكّم بالتكنولوجيات، تطوير الخبرة والبحث والتنمية.
- **الفروع والمساهمات**: تسهر هذه المديرية على تحقيق أهداف الميزانية في إطار الإستراتيجية العامة لسوناطراك وتنفيذ قرارات المديرية العامة لاسيما من الجوانب الإستراتيجية، التخطيط، المالية، الموارد البشرية، الشؤون القانونية والتدقيق.
- **اضافة الى مديرية البيتروكيمياء**: وظيفتها تطوير وتنفيذ مشاريع البيتروكيمياء والعمل على تمويل، تطوير وتعزيز الخبرة والمعرفة التكنولوجية في مجال البيتروكيمياء وذلك في اطار تسويق المنتجات البيتروكيماوية على مستوى السوق الوطني والعالمي.

ب - **المديريات المركزية**: ونجد:

- **المديرية العامة للتدقيق ADG**: تتكفل بوضع سياسات التدقيق ومراقبة تطبيقها وكذا متابعة عمليات المراقبة المالية الداخلية والخارجية وتحليل المخاطر.
- **المديرية العامة للشؤون القانونية JUR**: مكلفة بوضع ومطابقة الأدوات القانونية ومراقبة تنفيذها وكذا معالجة القضايا القانونية ومتابعة النزاعات الدولية والخلافات الداخلية ذات الطابع التجاري، اضافة الى ضبط ممتلكات المجمع.
- **مديرية الصحة، الأمن والبيئة HSE**: تتكفل بوضع السياسات في مجال البيئة، الأمن، ظروف العمل ومراقبة تنفيذها، وكذا تطوير الاجراءات واحترام المواصفات والمعايير في ميادين البيئة، معايير الأمن والسلامة أثناء العمل.

- **مديرية الصفقات**: من أهم مهامها السهر على احترام اجراءات إبرام الصفقات لسوناطراك من خلال الاشراف على تنسيق هذا النشاط في ظلّ احترام الإجراءات القانونية.
- **مديرية تسيير الشركاء**: أنشئت هذه المديرية من أجل متابعة الأنشطة المتعلقة بالشراكة في المنبع، مع الأخذ بعين الاعتبار التحديات التشغيلية، الاستراتيجية والمالية لسوناطراك في إطار توجهات المديرية العامة.
- **المديرية المركزية للشراكة الجامعية**: وهي تهتم بتكوين، تحسين واستخلاص المهارات في مختلف ميادين النشاط لقطاع الطاقة، خاصة المحروقات وكذا البحث الموجه لاحتياجات قطاع المحروقات، اضافة الى انشاء علاقات مع الجامعات والمعاهد ومنظمات الاعلام العلمي والتقني.
- **المديرية المركزية للاعلام الآلي ونظام المعلومات**: تعمل هذه المديرية على مراقبة تطبيق سياسة الاعلام، المواصفات والمعايير واقتراح الخيارات التكنولوجية في اطار تنسيق وتعظيم الأعمال المتعلقة بتنفيذ، استغلال، صيانة وتطوير الشبكات الاعلامية لمجمع سوناطراك [1].

ولقد شهد الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك عدة تعديلات طيلة الفترة محل الدراسة (من 2002_ 2012)، لكن نظرا لصعوبة الالمام بكل معطيات نشاط مجمع سوناطراك ومختلف التغيرات التي طرأت على أهدافه الاستراتيجية وذلك بسبب كبر حجم نشاط هذا المجمع وتعقد مهامه وتشعبها، ارتأينا التركيز على دراسة عنصر واحد من فروعه، المتمثل في فرع النقل عبر الأنابيب من أجل حصر مجال الدراسة والالمام بجميع التعديلات في مختلف الاستراتيجيات المتبناة، من منطلق أن هذا الفرع يتبع نفس استراتيجية المجمع.

المطلب الثالث: عرض مختصر لفروع ومهام مجمع سوناطراك

تعتبر مؤسسة سوناطراك من أهم الشركات البترولية في الجزائر وإفريقيا، من خلال مشاركتها في أعمال التنقيب، الإنتاج والنقل عبر الأنابيب، تحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها. وباعتمادها على إستراتيجية التنويع، تطور "سوناطراك" كلا من نشاطات توليد الكهرباء، الطاقات الجديدة والمتجددة، تحليه مياه البحر.

وبهدف تطوير استراتيجياتها العالمية، تنشط سوناطراك في الجزائر وعدّة بلدان من العالم: إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر)، في أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى)، في أمريكا اللاتينية (البيرو) وكذلك الولايات المتحدة الأمريكية.

من خلال رقم أعمال قدره 126,76 مليار دينار محقق سنة 2012، تحتّل سوناطراك المرتبة

[1] - Sonatrach, «**Manuel Général d'organisation**», la décision n°117 DG, op.cit, p- p: 10,11.

الأولى في إفريقيا، الثانية عشر في العالم، وكذا رابع مصدّر للغاز الطبيعي المميّع وثالث مصدّر عالمي لغاز البترول المميّع وخامس مصدّر للغاز الطبيعي[1].

أولا: فروع أو نشاطات مجمع سوناطراك

تعمل مؤسسة "سوناطراك" من خلال سلسلة القيمة بأكملها عبر أربع نشاطات تشغيلية، وهي:

1 - **فرع المنبع (AMT):**

يغطي هذا الفرع كلا من عمليات البحث والتطوير واستغلال المحروقات الموجودة في باطن الأرض والتنقيب عنها سواء بمجهودات الفرع الذاتية أو بالاشتراك مع الأجانب. ويتم التركيز هنا على تطوير واستغلال المنابع البترولية والغازية ووضع وتطبيق سياسات واستراتيجيات الاستكشاف، تحسين معدلات استرجاع وتحديث الاحتياطات وانجاز استثمارات الصيانة وإصلاح وتوسيع المرافق الموجودة.

لقد تم التوقيع على عدة عقود استكشاف واستغلال وإنتاج بالشراكة مع شركات أجنبية، والتي سمحت لسوناطراك بالتموقع كمتعامل أساسي بافريقيا، وخاصة بمالي، موريطانيا، النيجر، ليبيا وفي مصر (دلتا النيل) أين عملت سوناطراك بالشراكة مع ستاتوال، وكذلك بأمريكا الجنوبية، البيرو وبالقرب من الأسواق الفينزويلة والبرازيلية. هذه العقود تخص تطوير منابع المحروقات وتحسين معدلات استرجاع وتحديث الاحتياطات، وقد حققت سوناطراك في 2009 حوالي 16 اكتشافا بمجهوداتها الخاصة[2].

2 - **فرع النقل عبر الأنابيب(TRC):**

هو عبارة عن نقل المحروقات عبر الأنابيب من حقول ومراكز الإنتاج الى مصانع التحويل والتوزيع المحلية والأجنبية، كما يضمن هذا الفرع إيصال المحروقات نحو الموانئ البترولية، مناطق التخزين بسوناطراك والبلدان المستوردة. اضافة إلى انجاز الاستثمارات الجديدة وتوسيع المنشآت الموجودة واعداد وتنفيذ سياسات واستراتيجيات مجمع سوناطراك في مجال نقل المحروقات.

وتتميز شبكة نقل سوناطراك بمرونتها ومصداقيتها وقربها من السوق الأوروبية وقدرتها التنافسية، وقد أنجزت سوناطراك شبكة قنوات قاربت 18727 كلم، عبر شبكة بترولية وغازية، وقد تم نقل 214,1 مليون طن مكافئ من البترول (المنتجات مختلطة) عام 2012[3].

من أجل تنفيذ أعمال هذا الفرع تم تبني عدة مشاريع لخطوط أنابيب غازية، منها خطي أنابيب غازيين عابري القارات "انريكو مايتي" (خط غازي بطول 550 كلم يربط الجزائر بايطاليا عبر

[1] - la direction communication et stratégie d'Image, Alger Capital Mondiale du GN en 2010, **Sonatrach la revue,** Alger, n°52, mai 2007, p5.
[2] - http://www.sonatrach-dz.com/Amont.html. 12 Mars 2012.
[3] - http://www.sonatrach-dz.com/TRC.html. 12 Mars 2012.

تونس، ذو قدرة استيعاب 27× 10 ^{9} سم^{3} / سنة)، "بيدرو دوران فارال" (خط غازي بطول 521 كلم والذي يربط الجزائر باسبانيا عبر المغرب، ذو قدرة استيعاب 11 مليار سم^{3}/ سنة) ، كما أن هناك مشروعين لإنشاء خطوط غازية لتلبية الطلب المتزايد للسوق الأوربي: "مدغاز" لتزويد اسبانيا بالغاز الطبيعي، وهو أنبوب غازي تحت البحر من بني صاف الى أليريا بجهة اسبانيا، طوله 200 كلم وذو قدرة استيعاب 8 مليار سم^{3} /السنة، و"غالسي" الذي يربط الجزائر بسردينيا بايطاليا وطوله 280 كلم. وTSGP الذي يربط مناطق الانتاج بنيجيريا عبر النيجر بالجزائر بطول 4188كلم، وفي أمريكا اللاتينية وبالبيرو نجد مشروع CAMISEA[1].

3 -فرع المصب (**AVL**):

وهو عبارة عن المراكز التي تقوم باستقبال ومعالجة وتحويل المحروقات التي تصدر من فرع المنبع، بعد مرورها عبر قنوات فرع النقل عبر الأنابيب لتصل في الأخير إليه، بحيث تمتلك "سوناطراك" 04 أربعة مركبات لـ GNL*(غاز طبيعي مميع) (03 بأرزيو و 01 بسكيكدة) و02 مركبين بيتروكيماويين (الأول بأرزيو والثاني بسكيكدة)، وأيضا 05 مصافي للتكرير بأرزيو، سكيكدة، الجزائر، حاسي مسعود وأدرار.

ويتكفل هذا الفرع أيضا بتمييع الغاز الطبيعي وفصل GPL** (غاز بترولي مميع)، تكرير البترول والمكثفات، بيتروكيمياء وغازو كيمياء، إنتاج الغاز الصناعي (الهيليوم)، وتثمين المنتجات الثانوية لتوليد الطاقة، تطوير الطاقات المتجددة وتحلية مياه البحر، ووضع وتطبيق سياسات واستراتيجيات تطوير واستغلال المصب البترولي والغازي، اضافة إلى قيامه بإنجاز استثمارات الصيانة، إصلاح وتوسيع المنشآت الموجودة.

كما أن هناك مشروعين مهمين شرع فيهما باسبانيا: وحدة للبيتروكيمياء بالشراكة مع مجمع BASF وهي مجموعة ألمانية، ومحطة نهائية لاعادة تمييع الغاز الطبيعي المميع مع مجموعة (REGANOSA).

بالإضافة الى مشاريع أساسية أخرى فيما يخص هذا الفرع[2]:

– زيادة قدرات التمييع والتحويل بفضل انشاء مركبات جديدة للغاز الطبيعي المميع بسكيكدة وأرزيو؛

[1] - Activité TRC, Sonatrach, Conférence des cadres de l'activité TRC, **Pipe News**, n°4, Alger, le 05 juin 2006, p35.

* - GNL: Gaz Naturel Liquéfié.

** - GPL: Gaz Pétrolier Liquéfié.

[2] - http://www.sonatrach-dz.com/Aval.html. 12 Mars 2012.

- انجاز مشروعين لمركبات الأمونياك عن طريق الشراكة بأرزيو؛
- تحسين نوعية المنتجات المكررة.

4 - فرع التسويق (COM):

يتكفل هذا الفرع بإدارة مختلف عمليات بيع وتوزيع المنتجات النفطية ومضاعفة نقاط البيع لرفع صادرات النشاط في الأسواق العالمية، وتتم هذه العمليات بالتعاون مع الفروع NAFTAL لأجل توزيع المنتجات البترولية، ومع Shipping Hyproc Company لأجل النقل البحري للمحروقات وكذا تسويق الغاز الصناعي، إضافة إلى قيامه بوضع وتطبيق السياسات والاستراتيجيات في مجال التسويق الداخلي والخارجي للمحروقات.

إن سياسة الشراكة المطورة من طرف سوناطراك سمحت لها بتسويق المحروقات مباشرة للأسواق العالمية، ولقد وضعت سوناطراك عبر فروعها Shipping Hyproc Company و Sonatrach Petroleum Corporation أسطولا بحريا كبيرا ومهما يتكون من[1]:

- 10 نواقل لـ GPL؛
- 09 للميثان؛
- 01 ناقلة كبيرة للبترول الخام من نوع VLCC.

ويمكن الإشارة الى أن الإستراتيجية التشغيلية لسوناطراك على الصعيد الدولي عبر فروعها بصفة عامة تتمثل في[2]:

- تطوير احتياطات جديدة من خلال متابعة الاستكشافات بالبلدان المجاورة (مالي، النيجر، موريتانيا، ليبيا، مصر)؛
- البحث عن الفرص الجديدة بالسودان، العراق، البيرو (مجموعات جديدة)، بمصر، بالبرازيل والأرجنتين؛
- تطوير الاستكشافات (ليبيا مجموعة 65، البيرو camisea)؛
- الدخول في مشروع التخزين لـ GPL المبرد بآسيا؛
- الاهتمام بمشاريع تطوير تصريف المنتجات؛
- تطوير مشاريع الاستغلال المشترك لمنابع النفط والغاز مع بعض مؤسسات النفط والغاز الروسية.

[1]- http://www.sonatrach-dz.com/Commercialisation.html. 12 Mars 2012.
[2] - Sonatrach, **le cadrage stratégique**, (document interne Sonatrach), Alger, le 14 mai 2009, P26.

ثانيا: مهام مجمع سوناطراك:

يعتبر قطاع المحروقات في الجزائر القطاع الذي يحقق أكبر تراكم مالي بالعملة الصعبة، بتمثيله لـ 98 % من الصادرات الجزائرية، كما يساهم بنسبة عالية في إيرادات الدولة (جباية الدولة).

فقطاع المحروقات يمثل المصدر الرئيسي لتمويل قطاعات نشاط الاقتصاد الوطني عن طريق الإيرادات المحققة من الصادرات.

ولقطاع المحروقات علاقة وطيدة بالقطاعات الأخرى كالزراعة والصناعة وغيرها، فالهدف الأول لتصدير المنتوجات البترولية والغازية هو الحصول على الموارد المالية بالعملة الصعبة، الضرورية لتمويل المشاريع الاستثمارية في قطاعات النشاط الأخرى، مما يؤدي الى زيادة مستوى إشباع حاجات المجتمع ويرفع من مردودية الإنتاج في القطاعات الاقتصادية الأخرى ومن ثم تقوية القاعدة الاقتصادية الجزائرية.

من هنا، وضعت مؤسسة سوناطراك لنفسها المهام الاستراتيجية التالية[1]:

- التنقيب عن المحروقات؛
- معالجة وتكرير المحروقات؛
- تسويق المحروقات؛
- تنمية مختلف أشكال الأعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات أجنبية وجزائرية، واكتساب وحيازة كل حقيبة أسهم والاشتراك في رأسمال وجميع القيم المنقولة الأخرى في أي شراكة موجودة أو سيتم انشاؤها في الجزائر أو في الخارج؛
- ضمان تموين السوق الوطنية بالمحروقات المختلفة بصفة دائمة؛
- ترقية كل أشكال ومصادر الطاقة الأخرى وتطويرها؛
- تطوير شبكات النقل والتخزين والشحن واستغلالها وتسييرها بطريقة مثلى؛
- المساهمة في تطوير النشاطات من الباطن التي لها علاقة بنشاط سوناطراك.

وبصفة عامة فان مؤسسة "سوناطراك" تهتم بصفة أساسية بتلبية احتياجات السوق الجزائري من المنتجات النفطية والغازية على المدى الطويل، في الوقت الذي تواصل فيه تموين السوق العالمي بالمحروقات السائلة والغازية والطاقة بشكل عام.

[1] - **Extrait du discours du PDG de sonatrach**, prononcé le 07 juillet 2009 à l'occasion de la cérémonie d'installation du conseil D'Administration de l'EPIC (Nouvelle ville de Hassi Messaoud), Alger, 2009.

المبحث الثاني: عرض عام لفرع النقل عبر الأنابيب

ان فرع النقل عبر الأنابيب هو واحد من أربع نشاطات تشغيلية لمجمع سوناطراك ويعد رابطا أساسيا بين جميع أنشطة المجمع، يتكفل بنقل البترول الخام، الغاز الطبيعي، GPL والمكثفات من مناطق الانتاج الى: مناطق التخزين، مركبات GPL، GNL، مصافي التكرير، الموانئ البترولية والغازية، الى البلدان المستوردة.

المطلب الأول: تطور نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC)

1 – نبذة تاريخية عن فرع النقل عبر الأنابيب:

نظرا لتطرقنا الى التطور التاريخي لمجمع سوناطراك بالتفصيل، سنحاول هنا التركيز على أهم الأحداث التي ميزت نشاط فرع النقل عبر الأنابيب.

فقد تم وصول أول شحنة من البترول الخام سنة 1958 عن طريق انشاء القناة الأولى، بواسطة خط أنابيب قطره 06 بوصات* يمتد من حاسي مسعود الى غاية محطة السكة الحديدية بتوقرت والتي تصل الى غاية الميناء القديم لسكيكدة، وهناك يتم تهيئة وتولي عملية التخزين والشحن.

وفي نوفمبر1959، أنشئت القناة الثانية والتي تحتوي على خط أنابيب ثاني (OB1) قطره 24 بوصة بطول قدره 660كلم، والذي يربط مركز الشحن لحوض الحمراء (ولاية ورقلة) مع ميناء بجاية، متبوعا بقناة أخرى (OT1) بنفس القطر (أي 24 بوصة)، والذي يربط محطة التخزين لعين أميناس بميناء تونس صخيرة SKHIRA وذلك سنة 1961.

وفي نفس السنة (سنة 1961)، تم انشاء أول أنبوب لنقل الغاز (GZ1) والذي يربط حاسي رمل بأرزيو.

وفي أعقاب الاستقلال الوطني، تم تعزيز شبكة نقل المحروقات من خلال انشاء 20 مصدر اضافي (OZ1, OG1, OK1, GK1, GM1, GZ2...). وبعد التأميم في 1971، أصبحت هذه المرافق من ممتلكات المؤسسة[1]:

ولقد تطلب فرع النقل عبر الأنابيب بعد تمديد شبكته وتأميم المحروقات ما يلي[2]:

- الحاجة الى متابعة نشاطه وتعويض التأخير؛
- الالتزام بمواصلة ما تبقى عن طريق تأهيل امكانات بشرية (خاصة المهارة)؛
- التكفل بصيانة مختلف عناصر الشبكة.

---

*- البوصة: 1بوصة= 25,4 سم.

[1] - Claude Chesny, Le gaz naturel en Algérie , op.cit, p50 .

[2] -M.E.Benissad, Economie de développement de l'Algérie, op. cit, p35.

وادراكا من مؤسسة سوناطراك لأهمية الدور الاقتصادي لفرع النقل عبر الأنابيب في عملية التنمية الاقتصادية، قامت على مدى عقود (1971- 1982) بتوسيع وتطوير شبكتها تماشيا مع نمو وانشاء مصادر مختلفة غازية وبترولية في مجال:

- الهندسة؛
- الانجاز؛
- الاستغلال.

وبموجب قانون المحروقات الجديد (05-07) لسنة 2005 (والذي تمت الاشارة اليه سابقا)، أصبحت مؤسسة سوناطراك وعبر فرع النقل عبر الأنابيب مؤسسة بترولية مالكة لهياكل النقل، تركز على الاستغلال الأحسن لنشاطها من خلال تعظيم الأرباح ومردودية الاستثمارات، وذلك في إطار احترام أحكام قانون المحروقات الجديد والسماح لكل متعامل آخر بدخول شبكتها للنقل لقاء سعر محدد عن طريق سلطة الضبط (L'ARH)، حيث أنه على "مؤسسة سوناطراك" التكيف مع المعايير والمواصفات الدولية المتفق عليها (قواعد الاستغلال، البيئة، تأمين المرافق..).

ويمكن حصر تأثيرات هذا القانون الجديد على فرع النقل عبر الأنابيب في النقاط التالية[1]:

- الفصل المحاسبي لكل من نشاطات النقل، التخزين والشحن[A]؛
- حرية استعمال الغير لهياكل النقل عبر الأنابيب[B]؛
- عقد النقل يجب أن يتم بين المرسل والناقل؛
- حصول SH على امتياز نقل عبر الأنابيب لمدة أقصاها 50 سنة؛
- تنظيم فرع النقل؛
- نظام تسعير جديد[C]؛
- تحديد مدة قصوى قدرها 7 سنوات لأجل مطابقة هياكل وأعمال فرع النقل عبر الأنابيب لمواصفات الأمن الصناعي، تفاديا للمخاطر وحماية للبيئة (راجع المادة 109).

[1] - Activité TRC, Sonatrach, "Aspects Organisationnels et méthodologiques de la prise en charge des implications de la loi des hydrocarbures", **PIPE News**, op.cit, p8.

[A]- فصل نشاط الإنتاج عن نشاطات النقل والتوزيع بهدف تفادي الآثار السلبية للأسعار المجمعة (بمعنى السعر الكلي للخدمة بما فيها الإنتاج والنقل) .

[B]- هذا المبدأ يسمح لكل طرف آخر بالاستفادة من الاستعمال الحر لمنشآت النقل بواسطة الأنابيب والتخزين في حدود القدرات المتوفرة، مقابل تسديد تعريفة غير تمييزية شريطة أن تستجيب المنتجات المعنية للخصوصيات المتعلقة بهذه الهياكل ، وذلك بهدف تطوير شبكة فعالة وتنافسية وكذا انفتاح فرع النقل على الشراكة.

[C]- نظام تسعير يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات شبكة النقل عبر الشمال والجنوب (التوزيع الجغرافي، المنتجات المنقولة، ضبط السعر...) وكذا فرض سعر أقل ما يمكن لتمويل تطوير الفرع ولكن يسمح بتحقيق هامش ربح، وكذا يكون هذا التسعير مضبوط من طرف سلطة الضبط وبموافقة وزارة المحروقات.

2 - **المهام الحالية لفرع النقل عبر الأنابيب:**

يقوم فرع النقل عبر الأنابيب بالمهام التالية[1]:

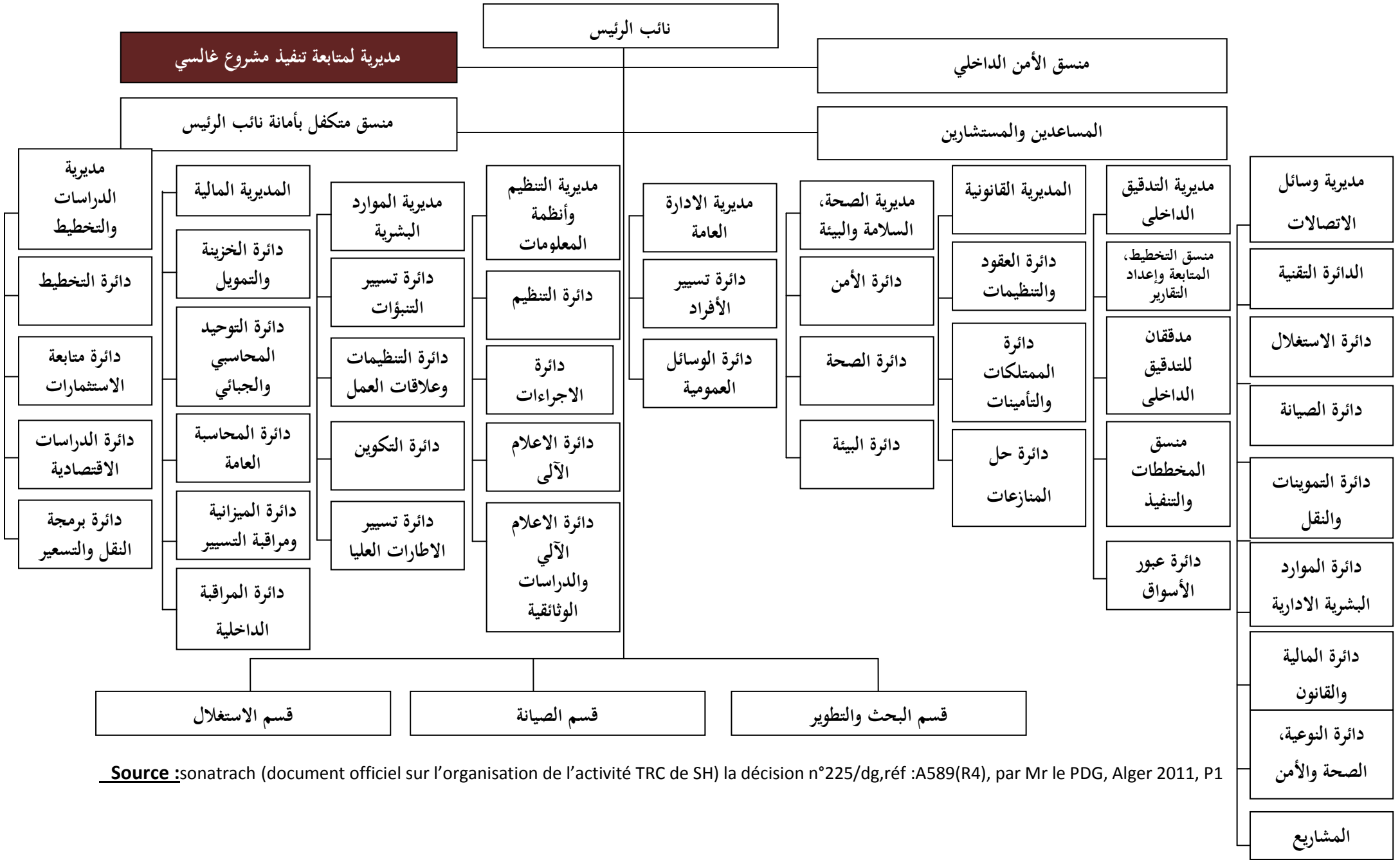
- وضع وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات في مجال نقل المحروقات؛
- ادارة واستغلال مرافق نقل المحروقات؛
- صيانة الهياكل، المنشآت، مرافق وقنوات شبكة نقل المحروقات؛
- دراسة وتنفيذ مشاريع التنمية، وذلك بالتنسيق مع مديرية التنسيق لنشاطات المجمع الخاصة بالهندسة والتطوير فيما يتعلق بالمشاريع الجديدة لاعادة تأهيل المرافق وقنوات نقل المحروقات؛
- تنسيق الجوانب الاستراتيجية المتعلقة بمجالات النقل عبر الأنابيب؛
- اعداد القرارات ذات الأهمية الاستراتيجية المتعلقة بنقل المحروقات ومتابعة تنفيذها؛
- المساهمة وتوفير الخبرات اللازمة لتطوير النشاطات الدولية والفروع والمشاركات الأجنبية؛
- تنظيم المعلومات واعداد تقارير حول أعمال الفرع.

المطلب الثاني: تنظيم نشاط فرع النقل عبر الأنابيب

وقع السيد الرئيس المدير العام في 23 ماي 2011 على القرار رقم (A-589(R4 الخاص بالمخطط التنظيمي الجديد لفرع النقل عبر الأنابيب. (انظر الشكل رقم (22) الخاص بمخطط الهيكل التنظيمي الجديد لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2011).

[1] - Sonatrach, **"Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach**", la décision n°225/DG, référence : A-589 (R4), par M . le PDG, Alger, 2011, p02.

المخطط رقم 22: الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2011



Source :sonatrach (document officiel sur l'organisation de l'activité TRC de SH) la décision n°225/dg,réf :A589(R4), par Mr le PDG, Alger 2011, P1

لقد شمل المخطط التنظيمي الجديد لفرع النقل عبر الأنابيب الهياكل التالية[1]:

أولا: الادارة العامة

يرأسها نائب الرئيس لمجمع سوناطراك (VP) بموجب مرسوم رئاسي وبناءا على اقتراح من وزير المحروقات، يساعده في أداء الوظائف المساعدين والمستشارين، منسق متكفل بأمانة نائب الرئيس، منسق الأمن الداخلي للمؤسسة(SIE)، خلية متكفلة بإدارة أعمال مشروع غالسي.

ثانيا: الأقسام التشغيلية

1- **قسم الاستغلال (EXL)**: ويتكفل بالمهام التالية:

- تنسيق، استغلال وإدارة مرافق وقنوات النقل عبر الأنابيب.
- تنسيق وتجسيد برامج الصيانة وتصليح مرافق وقنوات النقل عبر الأنابيب.

ويشمل قسم الاستغلال المديريات التالية:

- مديرية الاستغلال.
- المديرية التقنية.
- مديرية الحساب ومحاسبة المواد.
- مديرية الإدارة والمالية.
- مديرية الأعمال الجديدة.
- المديريات الجهوية.
- المديريتي التشغيلية GEM.
- المديريتي التشغيلية GPDF.

2- **قسم الصيانة** (MNT): ويتكفل بما يلي:

- اعداد سياسات صيانة شبكة النقل (الآلات، القنوات، مرافق التخزين) بالتنسيق مع قسم الاستغلال.
- تنسيق مختلف عمليات التدخل المتعلقة بالشبكة.
- ترشيد تكاليف صيانة شبكة النقل.
- اعداد سياسات التموين الخاصة بالنشاط ككل.

ويشمل قسم الصيانة المديريات التالية:

- مديرية التموينات.

[1] - Sonatrach, "**Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach**", la décision n° 207/DG, référence : A-589, par M . le PDG, Alger, le 12 Juin 2002, P1.

- المديرية التقنية.
- مديرية صيانة الأغواط.
- مديرية صيانة بسكرة.
- مديرية اصلاح القنوات.
- دائرة الإدارة والمالية.

3- **قسم البحث والتطوير** (DEV): يتكفل بما يلي:

- إدارة الدراسات، انجاز وتسيير مشاريع التطوير وإعادة تأهيل المنشآت وقنوات نقل المحروقات.
- ترشيد تكاليف انجاز المشاريع.
- البحث عن المجالات ذات المردودية للفرع.

ويشمل قسم البحث والتطوير المديريات التالية:

- مديرية الدراسات.
- مديرية تنفيذ المشاريع.
- مديرية إعادة تأهيل المرافق.
- مديرية الإدارة والمالية.

ثالثا: المديريات المركزية

1- **مديرية الدراسات والتخطيط** (DEP): وتتكفل بما يلي:

- المشاركة في اعداد سياسات واستراتيجيات المجمع فيما يتعلق بالتخطيط والاستراتيجية.
- الاهتمام بالدراسات التنموية.
- تسيير الدراسات الاقتصادية الضرورية لتخطيط وتطوير شبكة النقل.
- انشاء وتجسيد مخططات تنمية ميادين الفرع.
- انشاء ومتابعة تنفيذ ميزانية الاستثمارات للفرع.
- اعداد والتفاوض حول الشروط الاقتصادية والتسويقية لاستعمال مرافق النقل (المحطات النهائية، الانطلاق، القنوات، المرافق، التخزين) وذلك من أجل تأهيلها وتهيئتها.
- اعداد التقارير لمديرية تنسيق مجمع الاستراتيجية والتخطيط والاقتصاد (SPE).

2- **مديرية المالية** (FIN): وتتكفل بما يلي:

- المشاركة في اعداد سياسات واستراتيجيات المجمع في مجال المالية، المحاسبة، تمويل الاستثمارات وتسيير الخزينة.

- اعداد ومتابعة ميزانية الاستغلال للفرع.
- المشاركة في البحث عن التمويل لأجل مشاريع الاستثمار المتعلقة بالفرع قبل انجازها مع الشركاء.
- تسيير خزينة الفرع في اطار برنامج تسيير خزينة المجمع.
- متابعة المحاسبة العامة للفرع وصيانة البرامج المحاسبية.
- التكفل بجباية الفرع.
- اعداد تقارير لمديرية تنسيق مجمع المالية.
- تجسيد مهام المراقبة الداخلية على مستوى الهياكل التشغيلية.
- المصادقة على تقارير محافظي الحسابات ومتابعة ارتفاع الاحتياطات.
- انشاء تقارير دورية حول نشاطات المجمع.

3- **مديرية التنظيم وأنظمة المعلومات** (DOSI): تتكفل بما يلي:

- انجاز دراسات تطوير تنظيم الفرع في اطار توجهات المديرية العامة.
- توجيه هياكل الفرع وتنظيمها ومراقبة مطابقة اقتراحاتهم مع المبادئ العامة للتنظيم السائدة.
- اعداد نصوص تنظيمية خاصة بالفرع، في اطار التنظيم الكلي والعام للفرع.
- انشاء وتجسيد مخطط اعلام آلي للفرع.
- تسيير وادارة برامج الاعلام الآلي.
- انجاز الدراسات الوثائقية المتعلقة بالسياسات الطاقوية وكل موضوع آخر مقترح من طرف الادارة.

4- **مديرية الادارة العامة** (**DAS**): تتكفل بما يلي:

- تسيير والحفاظ على أرشيف ادارة فرع النقل عبر الأنابيب ومعالجته الوثائقية.
- تسيير الممتلكات المالية والعقارية للادارة.
- احصاء السلع والأفراد وتجنب المخاطر على مستوى ادارة الفرع.

5- **مديرية الشؤون القانونية** (**JUR**): تتكفل بما يلي:

- المشاركة في وضع سياسة تعاقدية للمؤسسة فيما يخص فرع النقل.
- مساعدة هياكل الفرع في انشاء نصوص، عقود واتفاقيات وفقا لتوجهات المديرية العامة للمجمع.
- انشاء ومتابعة الأعمال وفقا للأحكام الدولية ومتابعة الاجراءات القانونية المسيرة من طرف المديرية العامة للمجمع.
- ادارة تأمين الفرع.

6- **مديرية الموارد البشرية (DRH)**: تتكفل بما يلي:

- المساهمة في وضع سياسات واستراتيجيات المجمع في مجال الموارد البشرية.
- ادارة تنمية الموارد البشرية للفرع وفقا لسياسة المؤسسة.
- مساعدة هياكل الفرع في تسوية النزاعات الاجتماعية، المهنية، الفردية والجماعية.
- نشر وترجمة النصوص القانونية والتنظيمية المتعلقة بادارة الموارد البشرية، وكذا تقييم تنفيذها داخل هياكل الفرع.
- تسيير الاطارات العليا للفرع.

7- **مديرية HSE**: وتتكفل بما يلي:

- المساهمة في وضع سياسة HSE للمجمع.
- انشاء سياسة الفرع المتعلقة بالنوعية، الصحة، الأمن وحماية البيئة في ميدان نقل المحروقات عبر الأنابيب، في اطار توجهات الفرع.
- مواءمة الاجراءات، المواصفات، المعايير المتعلقة بنوعية، صحة، أمن وحماية البيئة.
- تجسيد رخص أعمال لفرع TRC.

8- **مديرية التدقيق**: وتتكفل بما يلي:

- برمجة، تنفيذ، تنسيق مهام التدقيق والمراقبة الداخلية للأنشطة وعمليات تسيير الهياكل التشغيلية والوظيفية لفرع TRC.
- التقييم الدوري على مستوى الفرع والتجسيد الفعال لمتطلبات التدقيق، احتياطات محافظي الحسابات ومراقبة التسيير.
- انجاز مهام التدقيق الخاصة بطلب من المديرية العامة.
- انشاء تقارير التدقيق السنوية الخاصة بالفرع.

9- **مديرية وسائل الاتصالات (TEL)**: وتتكفل بما يلي:

- تنسيق مختلف الأنشطة المتعلقة باستغلال، صيانة وتطوير شبكة الاتصال لمجمع سوناطراك.
- انجاز الدراسات المتعلقة بوسائل الاتصال والتي تسمح بعرض أكثر للخيارات التكنولوجية.
- ترشيد تكاليف الاستغلال وصيانة شبكة الاتصالات.
- انجاز الدراسات المتعلقة بتجديد، تعديل أنظمة الاتصالات وتجسيدها في مختلف هياكل مجمع سوناطراك.

المطلب الثالث: تحليل مؤشرات نشاط فرع النقل عبر الأنابيب

1 - رقم الأعمال:

بلغ رقم الأعمال المحقق بفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2012 ما قيمته 126,76 مليار دينار، أي بمعدل انجاز قدره 94% مقارنة بالهدف السنوي المسطر[1].

الجدول رقم (6): تطور رقم الأعمال

مليار دج	رقم الأعمال المحقق سنة 2010	رقم الأعمال المحقق سنة 2011	سنة 2012			معدل التطور (%)	
			التوقعات الأولية لرقم الأعمال	رقم الأعمال المحقق	معدل الانجاز	رقم الأعمال المحقق 10/12	رقم الأعمال المحقق 11/12
البترول الخام	31,2	51,6	49,0	45,8	%93	%47	%11-
المكثفات	5,6	14,6	8,6	8,0	%93	%42	%45-
الغاز البترولي المميع	11,9	14,3	12,3	10,8	%88	%9-	%25-
الغاز الطبيعي	91,9	72,4	64,5	62,2	%96	%32-	%14-
المجموع	**140,66**	**152,99**	**134,49**	**126,76**	**%94**	**%10-**	**%17-**

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p93.

مع العلم أن:

- **الغاز الطبيعي: 10 ^{3} م^3= 0,945 طن مكافئ البترول.**
- **البترول الخام: 1 طن= 1 طن مكافئ البترول.**
- **المكثفات: 1 طن= 1,114 طن مكافئ البترول.**
- **الغاز البترولي المميع= 1 طن= 1,153 طن مكافئ البترول.** (انظر الى الملحق رقم (1) حول المنتجات ووحدات قياسها وكيفية تحويل هذه الوحدات).

هذا الأداء الحسن يترجم السياسات الناجحة التي اتبعتها مديرية الدراسات والتخطيط، وذلك بتسويق منتجاتها ذات القيمة التجارية العالية سنة 2012.

[1]- calculé sur la base des tarifs issus de l'arrêtè ministèriel du 10 avril 2012.

ويمثل رقم الأعمال المحقق فيما يخص نقل الغاز الطبيعي حصة مهمة وذلك بمعدل 49% من الحصة الاجمالية لسنة 2012، ويرجع هذا الى المشاريع التي أنجزتها مؤسسة سوناطراك الخاصة بفرعها للنقل عبر الأنابيب بنقل الغاز والتي تم الاشارة اليها سابقا، وكذا اتجاه معظم الدول الى استيراد الغاز من أجل المحافظة على البيئة.

كما نلاحظ حدوث انخفاض قدره 17% مقارنة برقم الأعمال لسنة 2011. هذا الانخفاض كان نتيجة:

- انخفاض أسعار النقل لسنة 2012 (594دج/طن معادل للبترول[1]) مقارنة بسنة 2011 (699دج/طن معادل للبترول)، وذلك بمعدل قدره 15%.
- انخفاض كميات المنتجات المنقولة سنة 2012 مقارنة بتلك المحققة سنة 2011، بنسبة قدرها 2%.

2 – استهلاك الغاز من قبل محطات الضخ والضغط TRC:

لقد استهلكت محطات الضخ والضغط التابعة لفرع النقل عبر الأنابيب ما قدره 0,71 مليار م^3 من الغاز الطبيعي سنة 2012، منها 48% (0,32 مليار سم^3) تمثل حصة استهلاك محطات شبكة الشمال.

ان حجم استهلاك المحطات التابعة لفرع النقل عبر الأنابيب قد عرف انخفاضا سنة 2012 قدره 10% مقارنة بالسنة السابقة (0,78 مليار م^3).

الجدول رقم (7): تطور استهلاك الغاز من طرف محطات الضخ والضغط لفرع TRC

الوحدات: 10 ^{9} م^3	2010	2011	2012	تطور 2011/2012
الاستهلاك الخاص – جنوب	0,42	0,42	0,39	-7%
الاستهلاك الخاص – شمال	0,30	0,37	0,32	-14%
اجمالي TRC	**0,72**	**0,79**	**0,71**	**-10%**

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p8.

3 – توزيع المنتجات النفطية والغازية:

تم نقل 214,1 مليون طن معادل للبترول من المنتجات مختلطة سنة 2012، أي بمعدل انجاز قدره 94% مقارنة بالتوقعات.

هذا المعدل سجل انخفاضا قدره 2% مقارنة بالمنتجات الموزعة سنة 2011.

[1] - tarif moyen.

الجدول رقم (8): تطور توزيع المنتجات

المنتجات	توزيع المنتجات لسنة 2010	توزيع المنتجات لسنة 2011	سنة 2012			تطور (%)
			التوقعات	الانجازات	معدل الانجاز	2012/ 2011
الغاز الطبيعي*	108,7	105,5	111,7	107,5	%96	%2
البترول الخام	84,8	84,6	84,2	78,8	%94	%7-
المكثفات	17,1	15,9	15,7	14,7	%93	%8-
الغاز البترولي المميع	13,2	13,3	15,0	13,1	%88	%1-
مجموع المنتجات الموزعة من قبل trc (10 ^{6} ط.م.ب)	**223,8**	**219,2**	**226,6**	**214,1**	**%94**	**%2-**

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p4.

مع العلم أن:

- **الغاز الطبيعي: 10 ^{3} م^3= 0,945 طن مكافئ البترول.**
- **البترول الخام: 1 طن= 1 طن مكافئ البترول.**
- **المكثفات: 1 طن= 1,114 طن مكافئ البترول.**
- **الغاز البترولي المميع= 1 طن= 1,153 طن مكافئ البترول.**

لقد عرف الغاز الطبيعي معدل تطور كبير كمورد للطاقة خلال الأربعين سنة الأخيرة (منذ السبعينيات)، وهو لازال يتصدر مصادر الطاقة الأكثر طلبا في العالم بصفته مورد للطاقة من الدرجة الأولى بسبب مميزاته البيئية وإيجابياته في مجال الصناعة الكهربائية، ويقدر أن يواصل الغاز الطبيعي وتيرة تطوره بحدود 3 % سنويا[1].

وبالأخذ بعين الاعتبار التغيرات العميقة للأسواق الغازية التي عرفتها أوروبا على الخصوص بسبب تطور النشاط الاقتصادي العالمي، حركات إعادة التنظيم المتكررة، وكذا التطور الكبير في تكنولوجيا معالجة الغاز الطبيعي المميع (GNL)، وتقليص الأسواق الجهوية.

* - les volumes équivalents en cm^3 sont de 115,0 milliards en 2010, 111,6 milliards en 2011 et 113,8 milliards en 2012.

[1] - Colloque international mondialisation et sécurité, commission de la défense nationale du conseil de la nation – Alger les 4,5 et 6 mai 2002 – Communication présentée par le ministre Algérien de l'énergie et des mines , " **Les enjeux politiques et de sécurité de l'énergie dans le cadre de la mondialisation " .**

فانشغالات الدول الأوروبية بمخاطر التموين المستمر والمتنوع من شأنها أن تقرب وجهات النظر بين الدول المستوردة والدول المنتجة/المصدرة للغاز الطبيعي خاصة أن حصة الواردات الغازية اتجاه الاتحاد الأوروبي ستمثل قرابة الثلثين (3/2) من استهلاكه الطاقوي في آفاق 2020.

والجدير بالذكر أن تنمية الصناعة الغازية – التي تعتبر صناعة رأسمالية عالية – ترتكز أساساً على العقود طويلة المدى سواء في مجال الاستثمار أو مجال التموين، وهو ما له تأثير على كل الأطراف ذات العلاقة: الدول المصدرة، الشركات العاملة، المؤسسات المالية، الدول المستوردة. وبفضل هذا المبدأ الناتج عن روح التعاون بين مختلف هذه الأطراف في الصناعة الغازية تنشأ تنمية وتطور التجارة العالمية للغاز وتأمين تموين المستهلكين. ولذلك يكون في الاعتقاد أن تغيير الإطار القانوني الذي ينظم السوق الغازية يجب أن يكون بشكل تفاهمي وتدريجي بين مختلف المتعاملين، ليسمح لهم بعد ذلك بالتكيف مع الوضعيات والحالات الجديدة المقررة مع تحديد السبل والوسائل اللازمة للحفاظ على مصالح الجميع.

وفي سياق هذه السياسة وبالأخذ بعين الاعتبار الآفاق الإيجابية للسوق الأوروبية، سطرت "سوناطراك" استراتيجيتها في متابعة القيام بدورها كمُورد أكيد ومنتظم لأوروبا، وذلك برصد استثمارات هامة لكامل السلسلة الغازية. والتي تهدف (الاستثمارات) بالدرجة الأولى إلى تطوير وتنمية مستوى الصادرات السنوية. ولتحقيق هذا الهدف يلاحظ على أرض الواقع وجود عدد من المشاريع المتعلقة بتوسيع طاقات التصدير الموجودة وبناء مشاريع جديدة، هي حاليا حيز التنفيذ أو حيز الدراسة، والتي من شأنها المساهمة في تدعيم تأمين تموين الاتحاد الأوروبي.

4 – كميات النفط والغاز الموزعة على المصافي:

الجدول رقم (9): تطور كميات النفط والغاز الموزعة على المصافي

الوحدات	انجازات 2010	انجازات 2011	سنة 2012			تطور (%)
			التوقعات	الانجازات	معدل الانجاز	2012/ 2011
أرزيو (RA1Z) (10^6 م.ط)	3,27	2,02	3,43	3,40	%99	%68
الجزائر (RA1G) (10^6 م.ط)	2,63	3,00	2,76	2,91	%106	%3-
سكيكدة (RA1K) (10^6 م.ط)	14,93	15,46	11,52	11,72	%102	%24-
اجمالي كمية البترول الخام الموزعة (10^6 م.ط)	20,83	20,48	17,72	18,03	%102	%12-

سكيكدة (**TOPC**) (**10** ^{6} م.ط)	4,64	4,15	4,52	4,12	%91	%1-
اجمالي كمية المكثفات الموزعة (10 ^{6} **م.ط)**	4,64	4,15	4,52	4,12	%91	%1-
اجمالي الكميات الموزعة للمصافي (م.ط.م.ب)	**26,00**	**25,10**	**22,76**	**22,62**	**%99**	**%10-**

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p9.

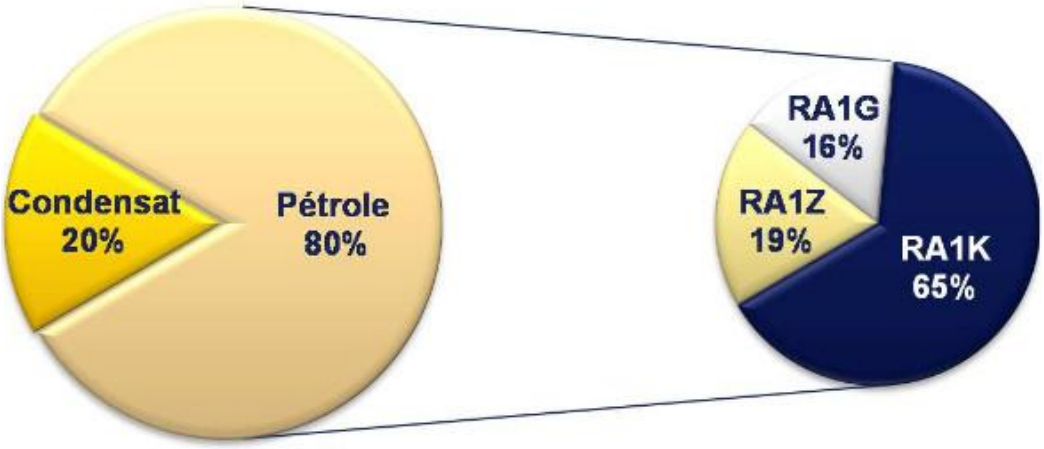
مع العلم أن:

1 م.ط (بترول خام)= 1ط.م.ب.

1 م.ط (مكثفات)= 1,114 ط.م.ب.

من هنا، نجد أن اجمالي الكميات الموزعة للمصافي قد بلغ 22,62 م.طن.م.ب. أي:

- بلغ معدل الانجاز 99% مقارنة بالهدف السنوي لسنة 2012.
- وانخفاض هذه القيمة مقارنة بالعام الفارط (2011) بمعدل قدره -10%.



Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p9.

مع العلم أن السوق الجزائرية للمنتجات البترولية والمقدرة بحوالي 8,5 مليون طن/سنويا، مسيطرة بالكامل من قبل المؤسسة العمومية "NAFTAL"[1] (الشركة الوطنية للتكرير والتوزيع) وليدة الشركة الأم

[1] - **NAFTAL**: Domaine d'activité : Commercialisation et distribution des produits pétroliers et dérivés, notamment carburant et lubrifiants.

"سوناطراك" . وعلى غرار محطات توزيع الوقود ونقاط بيع غاز "البوتان" التي كان مجال نشاطها مفتوحا منذ زمن بعيد للاستثمار الخاص بشكل واسع، فإن المستثمرين الخواص يسعون شيئا فشيئا الى الحصول على حصص للنشاطات الأخرى للتوزيع. هذه النشاطات متمثلة أساساً في تعبئة وتوزيع غازات البترول المميعة (المسيلة) وتخزين وتوزيع الوقود والزيوت والمشتقات الأخرى.

غير أنه تجدر الإشارة إلى أن طبيعة الاستثمار فيها لحد الآن تعد ضعيفة نظرا لكونه متمثلا في شركات خاصة صغيرة محلية باستثناء الشركة الفرنسية (Elf) والعاملة في مجال صناعة وتوزيع "الإسفلت" (Bitumes) من خلال مؤسستها الموجودة في الجزائر والتي تدعى (SARL elf oil Algérie). ولهذا، وجب تكييف وحدات التكرير للاستجابة إلى المقاييس الجديدة في ميدان المحافظة على البيئة، من خلال إعادة تأهيل القدرة الإنتاجية الحالية وضمان تطوير مشاريع جديدة تدخل ضمن محفظة أعمال "سوناطراك".

5 – كميات النفط والغاز الموزعة للموانئ:

الجدول رقم (10): تطور الكميات النفطية والمكثفات الموزعة الى الموانئ

الوحدات	الكميات الموزعة للموانئ سنة 2010	الكميات الموزعة للموانئ لسنة 2011	سنة 2012			التطور (%)
			الكميات المتوقع توزيعها للموانئ	الكميات الموزعة للموانئ	معدل الانجاز	2012/ 2011
أرزيو (10^6 م.ط)	25,89	25,73	24,06	20,63	%86	%20-
بجاية (10^6 م.ط)	2,56	3,04	6,11	8,71	%142	%186
سكيكدة (10^6 م.ط)	3,74	3,33	5,58	2,27	%41	%32-
LA SKHIRA (10^6 م.ط)	0,75	0,21	0,14	0,18	%125	%14-
اجمالي البترول الخام (10^6 م.ط)	**32,94**	**32,31**	**35,90**	**31,79**	**%89**	**%2-**
أرزيو (10^6 م.ط)	5,72	5,45	5,15	4,72	%92	%13-
بجاية (10^6 م.ط)	0,24	0,07	-	-	-	-
سكيكدة(10^6 م.ط)	0,12	0,43	0,29	0,38	%133	%11-
اجمالي المكثفات (10^6 م.ط)	**6,08**	**5,95**	**5,44**	**5,11**	**%94**	**%14-**
اجمالي الكميات	**39,72**	**38,93**	**41,95**	**37,47**	**%89**	**%4-**

الموزعة للموانئ (م.ط.م.ب)						

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p10.

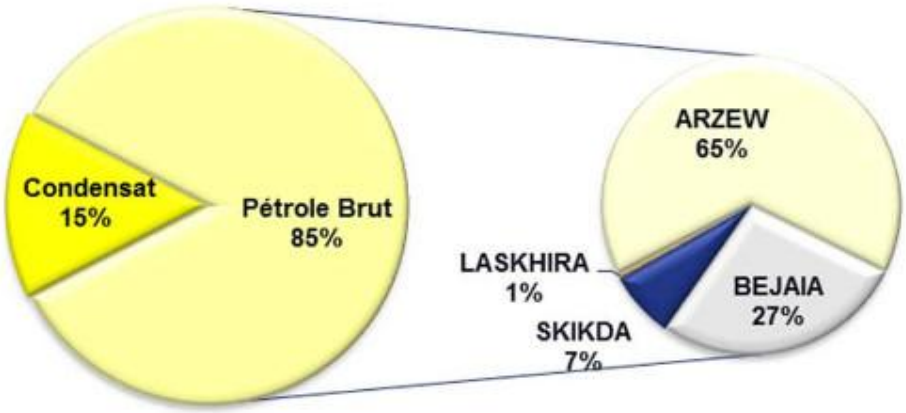
مع العلم أن:

1 م.ط (بترول خام)= 1ط.م.ب.

1 م.ط (مكثفات)= 1,114 ط.م.ب.

وقد بلغ اجمالي الكميات الموزعة للموانئ البترولية 37,47 م.ط.م.ب.أي:

- تم تسجيل معدل انجاز قدره 89% مقارنة بالهدف السنوي لسنة 2012.
- وانخفاض لاجمالي الكميات الموزعة للموانئ ب -4% مقارنة بانجازات سنة 2011.



Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p10.

6 – كميات الغاز الموزعة في السوق الوطني:

الجدول رقم (11): تطور كميات الغاز الموزعة في السوق الوطني

الوحدات: 10 ^{9} سم^{3}	كميات الغاز الموزعة سنة 2010	كميات الغاز الموزعة سنة 2011	سنة 2012			تطور (%)
			التوقعات	الانجازات	معدل الانجاز	2012/ 2011
مجموع كميات الغاز الموزعة في السوق الوطني	**27,38**	**28,75**	**32,75**	**31,99**	**%98**	**%11**
وحدات سوناطراك	5,28	5,15	5,88	5,28	%90	%3
الزبائن الصناعيين	1,29	1,29	4,08	1,87	%46	%44

سونلغاز		20,80	22,30	22,79	24,84	%109	%11
منهم	جهة الغرب	6,81	8,40	8,44	9,06	%107	%8
	جهة الشرق	6,59	7,55	7,36	8,25	%112	%9
	جهة الوسط	5,84	4,75	5,76	5,65	%98	%19
	جهة الجنوب	1,56	1,60	1,23	1,88	%152	%17

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p7.

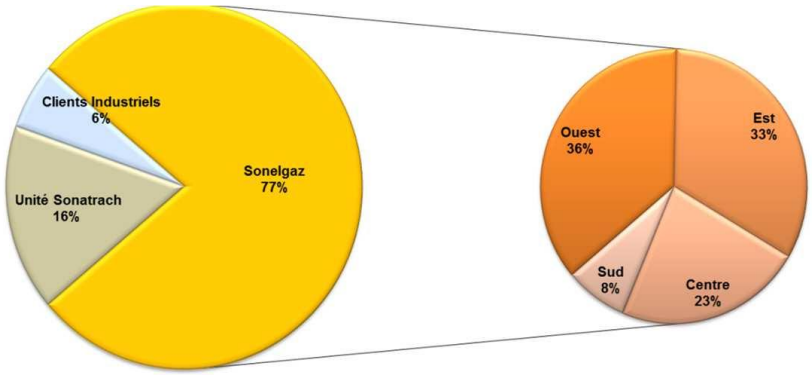
وزعت 32 مليار سم^3 من الغاز الطبيعي الى السوق الوطنية سنة 2012 مقابل 29 مليار سم^3 عام 2011، أي بارتفاع قدره 11%.

هذه الانجازات وزعت كما يلي:

- وحدات سوناطراك: 5,3× 10 ^{9} سم^3.
- الزبائن الصناعيين: 1,9 ×10 ^{9} سم^3.
- سونلغاز: 24,84 ×10 ^{9} سم^3.

خلال فترة 2010- 2012، سجلنا معدل نمو سنوي متوسط قارب +8%، مصدره الأساسي استهلاك سونلغاز.

- احتياجات سونلغاز عرفت زيادة، بمعدل 2 مليار سم^3/ سنة ما بين 2010 و 2012.
- أيضا، سجلنا معدل الانجاز لسونلغاز هو 109% و 104% لكل من سنتي 2012 و2011 على التوالي.



Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p7.

وبالتالي لابد من زيادة قدرة تصدير الغاز، بالإضافة إلى تطوير وتنمية الاحتياطات واغتنام فرص التوسع العالمي، وذلك بالتركيز على مردودية مشاريع الشراكة مع المؤسسات العالمية أو تلك المتعاونة مع "سوناطراك" بهدف إشباع حاجات السوق الوطني والوفاء بالالتزامات المتعلقة بالتصدير.

7 – تطور ممتلكات فرع النقل عبر الأنابيب للفترة 2010– 2012:

سجل الفرع في سنة 2012 تطور طول شبكة النقل عبر الأنابيب من 17938 كلم الى 18727كلم، أي بزيادة تقدر ب 789كلم، وهذا مباشرة بعد تشغيل أنبوب الغاز GK3.

الجدول رقم (12): تطور ممتلكات فرع TRC

تطور ممتلكات سوناطراك TRC	ممتلكات TRC لسنة 2010	ممتلكات TRC لسنة 2011	ممتلكات TRC لسنة 2012	التطور (ب%) 2012/ 2011	القيمة المطلقة 2012/ 2011
البترول الخام (STC)	7	7	7	–	–
المكثفات (STC)	3	3	3	–	–
GPL (STC)	2	2	2	–	–
الغاز الطبيعي (STC)	9	10	10	–	–
عدد STC*	**21**	**22**	**22**	**–**	**–**
البترول الخام (كلم)	4971	4971	4971	–	–
المكثفات (كلم)	1718	1718	1718	–	–
GPL (كلم)	2886	2886	2886	–	–
الغاز الطبيعي (كلم)	8364	8364	9153	%9	789
طول الشبكة (كلم)	**17938**	**17938**	**18727**	**%4**	**789**
محطات الضخ (وحدة)	50	50	50	–	–
محطات الضغط (وحدة)	32	32	32	–	–
العدد الاجمالي للمحطات (وحدة)	**82**	**82**	**82**	**–**	**–**
البترول الخام (م.ط)	138,8	145,1	141,1	-%3	-4.0
المكثفات (م.ط)	34,8	34,8	27,1	-%22	-7,7
GPL (م.ط)	21,3	21,3	21,6	%1	0,3

*- **STC:** **S**ystem de **T**ransport par **C**analisations.

الغاز الطبيعي (BCM)	143,9	149,5	161,0	%8	11,5
القدرة الحقيقية للنقل (م.ط.م.ب)	**339**	**350**	**348**	**%0,4-**	**1-**
منها شبكة الشمال	234	246	244	%1-	2-
عدد أماكن التخزين	**118**	**120-**	**121**	**%1**	**1**

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p12.

نستنتج مما سبق ما يلي:

- من بين 22 STC (نظام النقل عبر الأنابيب)، هناك 21 نظام مشغل و 1 هو قيد الانجاز (GR5).
- ارتفعت عدد أماكن التخزين من 120 الى 121، وذلك مباشرة بعد استقبال أماكن التخزين للمكثفات ب Ohanet بقدرة 35000 م^3.
- قدرت طاقة النقل 350 م.ط.م.ب في نهاية 2011 الى 348 م.ط.م.ب في نهاية 2012، أي بمعدل انخفاض قدره 0,4%. أيضا، سجلنا:
  - انخفاض طاقة النقل بالنسبة لشبكة الشمال بسبب اعادة تأهيل ممتلكات NZ1 (1400 m^3/h) و OZ1 (à 1100 m^3/h).
  - زيادة في قدرة النقل بالنسبة لشبكة غاز الشمال بسبب استقبال GK3 (+9,8 /an) CM^3.
  - زيادة طاقة نقل GPL الجنوب وذلك مباشرة بعد اعادة استغلال محطة LNZ1 (0,3 10^6 TM).

8 – الموارد البشرية:

رأس المال البشري على مستوى فرع النقل عبر الأنابيب هو بمثابة الأصل الرئيسي للفرع، لأنه يمثل شريان الحياة، وهو من أهم عناصر الانتاج الموجودة في الفرع اذ يمكنه من اكتساب موقع تنافسي قوي في السوق، ومن أجل ضمان التأقلم مع المحيط الجديد فان فرع النقل عبر الأنابيب اتخذ برنامجا متوسط المدى لاستغلال طاقاته وموارده البشرية، ويستخدم الفرع فريقا متكاملا من العاملين يسهر على انجاز مختلف الأعمال، حيث يضم معظم الفئات من اطارات مسيرة، مهندسين، تقنيين وأعوان تنفيذ.

ويركز هذا البرنامج على عنصرين مهمين:

- تكوين قصير، متوسط وطويل المدى من أجل رفع مستويات المعرفة والثقافة لاطارات الفرع.

- ومن جهة أخرى وضع نظام للحوافز للموارد البشرية الذي يسمح بتحفيز العمال للوصول الى أهداف الفرع المسطرة.

وحسب احصائيات أفريل 2012، بلغ عدد العاملين في فرع النقل عبر الأنابيب مع نهاية 2012 ما يقدر ب 13698 عاملا، بمعدل انخفاض قدره 2,5% مقارنة بسنة 2011.

الجدول رقم (13): تطور عدد العاملين

العمال		عدد العمال سنة 2010	عدد العمال سنة 2011	التوقعات الأولية لعدد العمال لسنة 2012	التوقعات النهائية لعدد العمال سنة 2012	سنة 2012			التطور 11/ 12	التطور 12/10
						مجموع العمال المشاركين	معدل الانجاز			
							المقارنة/ مع التوقعات المبدئية	المقارنة/ مع توقعات نهاية السنة		
العمال الدائمون		7585	7292	7494	7020	7011	%94	%99,9	%3,9-	%7,6-
منهم	المهندسون	1484	1495	1601	1462	1489	%93	%102	%0,4-	%0,3
	الاطارات الجامعية	739	698	755	698	669	%89	%96	%4,2-	%9,5-
	تقني سامي	1478	1489	1789	1506	1495	%84	%99	%0,4	%1,2
	مجموع المتحصلين على شهادات	3701	3682	4145	3666	3653	%88	%99,6	%0,8-	%1,3-
العمال المؤقتون		6872	6753	7432	7281	6687	%90	%92	%1,0-	%2,7-
منهم أمن المؤسسة		6682	6512	6783	6695	6475	%95	%97	%0,6-	%3,1-
مجموع العمال		14457	14045	14926	14301	13698	%92	%96	%2,5-	%5,3-

Source: bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013, p98.

وتجدر الاشارة هنا الى أن العاملين الدائمين يمثلون 51% من مجموع العمال، حيث هناك 7011 عامل منهم 820 امرأة.

وذلك لكون المورد البشري يدخل في إطار مشاريع المجمع التي تتضمن الإعداد لرفع مستوى إدارة وتخطيط وتطوير الموارد البشرية وذلك بعد التقييم والكشف عن المهارات على المستوى التشغيلي (الفرع)، مع التأكيد خاصة على تطوير المهارات عن طريق تكوين ووضع وسائل لتقييم السلوكات الوظيفية من

خلال إعادة مراجعة الإجراءات التشغيلية لأجل تحديث خريطة الأعمال من أجل الاستعمال الأحسن للممتلكات وقيادة الأعمال.

المبحث الثالث: التشخيص الاستراتيجي لحالة نشاط فرع النقل عبر الأنابيب

نظرا لأن الفرع يتبع نفس استراتيجية مجمع "سوناطراك"، ارتأينا أن نتناول في هذا المبحث تحديد الاتجاه الاستراتيجي، استخدام تحليل SWOT، استخدام مصفوفة BCG، التغيرات الاستراتيجية للفرع وأثرها على هيكله التنظيمي.

المطلب الأول: تحديد الاتجاه الاستراتيجي لفرع النقل عبر الأنابيب

أولا: رسالة مجمع سوناطراك

"المساهمة في التنمية الوطنية من خلال تعظيم قيمة موارد المحروقات بالجزائر على المدى البعيد"

وذلك من خلال: جعل من مجمع سوناطراك مؤسسة[1]:

- ✓ طاقوية متكاملة؛
- ✓ ذات توجه عالمي؛
- ✓ رائدة في مجال الغاز على مستوى البحر الأبيض المتوسط؛
- ✓ مؤسسة صناعية عصرية، تسعى الى مواكبة التطورات التكنولوجية؛
- ✓ ذات مستوى عال من الانجاز، وذلك عن طريق:
  - الاهتمام بالمشاريع ذات المردودية العالية؛
  - ترشيد التكاليف.

ثانيا: أهداف مجمع سوناطراك

لقد وضعت مؤسسة سوناطراك لنفسها جملة من الأهداف تمتد الى غاية سنة 2015 يمكن ايجازها في النقاط التالية[2]:

- ✓ المحافظة على استقرار السوق النفطية والنمو على الصعيد العالمي؛
- ✓ توسيع وتطوير شبكات التوزيع للمنتجات الطاقوية والوفاء بالتزاماتها فيما يخص تصدير النفط والغاز؛

[1] _ cadrage stratégique, document interne sonatrach, op.cit, p2.
[2] _ idem.

- ✓ تطوير وتعظيم نشاطات التكرير، التوزيع والبيتروكيمياء وذلك لاشباع الاحتياجات الكربونية للسوق الوطنية كما ونوعا؛
- ✓ العمل على تثمين المنتجات النفطية والغازية في السوق العالمية؛
- ✓ العمل على تطوير وتعزيز الحصة السوقية للمؤسسة في السوق العالمية؛
- ✓ دعم قدرات فرع الاستكشاف والتنقيب، وذلك من أجل تحسين الاحتياطيات الوطنية من المحروقات؛
- ✓ مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية في قطاع المحروقات.
- ✓ تنمية الموارد البشرية وتعزيز اجراءات المراقبة الداخلية للتسيير.

المطلب الثاني: استخدام تحليل (SWOT)

أولا: تحليل البيئة الداخلية:

يتمثل هذا التحليل في تحديد نقاط القوة والضعف، والتي يمكن تمثيلها فيما يلي*:

- ما هي جوانب النجاح في المؤسسة؟ وهذه هي مجالات قوتها التي يجب عليها تطويرها، والاستناد عليها في اعداد استراتيجيتها.
- ما هي جوانب القصور والفشل في المؤسسة؟ وهذه هي مجالات الضعف التي يجب عليها معالجتها والتغلب عليها.

1 - **تحديد نقاط القوة:** تتمثل في النقاط التالية[1]:

- ثقافة داخلية محفزة، نظيفة وراقية.
- خبرة صناعية وانتاجية قوية.
- خبرة ممتازة في هيكلة الصفقات.
- خبرة تسويقية متميزة.
- قيادات إدارية مثقفة ومطلعة وعمالة ماهرة ومدربة.
- تكنولوجيا معلوماتية صلبة.
- تبني استثمارات ضخمة من أجل تطوير مختلف مجالات المؤسسة.
- التوسع في إنشاء مشاريع البيتروكيمياء.

*- تم التوصل الى هذه العناصر بالتنسيق مع مكتب الاستشارات Ernst & Young Advisory، 2011.

[1] - cadrage stratégique 2009, (document interne Sonatrach), op. cit, P07 .

- تقدم الصناعة البيتروكيميائية التي تعتبر قطاع استهلاك الطاقة الأكثر اتساعا والأكثر تنوعا بأوربا.
- الخبرة والتجربة المكتسبة خصوصا في مجال صناعة الغاز (41 سنة من التواجد).
- بيع المنتجات بأسعار معقولة مقارنة بأسعار بيع البلدان الأخرى بالنسبة للغاز الطبيعي.
- احترام آجال التسليم والتوزيع، وكذا تأمين التموين لزبائنها.
- المبادلات التجارية والتقنية مع الشركاء، حيث شرعت مؤسسة سوناطراك في تنفيذ برنامج تطوير تحتل فيه الشراكة مكانة معتبرة بهدف تقاسم مخاطر الصناعة، الاستفادة المشتركة من إيجابيات التعاون والاستفادة من نقل التكنولوجيا.

بالإضافة الى توفرها على احتياطات معتبرة، وهذا راجع إلى توافر البترول والغاز في جنوب الجزائر، وهذه المواد المهمة قد تم اكتشافها بفضل تطور تقنيات البحث والتنقيب، ومن المؤكد أن هذه الاحتياطات ستعرف تطورا معتبرا بدخول عدة شركاء جدد.

2 - **تحديد نقاط الضعف**: ويمكن تمثيلها كالآتي[1]:

- الانتقال من المركزية الى اللامركزية، أدى الى عدم وضوح بعض الأدوار وتعارض بعضها.
- الصعوبات التي يواجهها فرع النقل عبر الأنابيب بشأن تحديد أسعار النفط والغاز المباع في السوق الدولية، حيث أن هذه الأسعار تتحدد حسب العرض والطلب في السوق الدولية والتي غالبا ما تخضع لتوازن قوى ومصالح الدول والشركات الدولية الكبرى.
- تعتبر عملية تطوير أحواض الغاز عملية صعبة ومعقدة، لأن الاستثمارات في هذا المجال تتطلب مصاريف مرتفعة جدا رغم التطورات التكنولوجية التي يشهدها هذا القطاع في الوقت الحاضر.
- باعتبار أن مؤسسة سوناطراك تعتبر مؤسسة عمومية مملوكة من طرف الدولة، لذلك فاتخاذ القرارات ذات الأهمية الكبرى عادة ما تكون مرتبطة بالتوجهات الكبرى للدولة والسياسات والأولويات المعتمدة من طرف الحكومات في الفترات الزمنية المختلفة.
- تتأثر سوناطراك سلبا بسياسة توزيع الحصص داخل منظمة الأوبيك، فحصص الإنتاج غالبا ما لا يتم احترامها من طرف كبار المنتجين في المنظمة، وذلك لاعتبارات غالبا ما تكون غير اقتصادية.

[1] - cadrage stratégique 2009, (document interne Sonatrach), op. cit, P07 .

ثانيا: تحليل البيئة الخارجية:

ويتمثل هذا التحليل في تحديد الفرص والتهديدات*:

1 - **تحليل الفرص:** يمكن ايجازها فيما يلي[1]:

- دعم الدولة لمؤسسة سوناطراك سواء على مستوى السوق المحلي أو الدولي؛
- هناك عدة بلدان أوروبية تمثل أسواقا مرجعية للجزائر خاصة فيما يخص الغاز الطبيعي، لأنها تتصف بمستويات هامة من استهلاك الغاز وهي أكثر تبعية للغاز كمصدر من مصادر الطاقة؛
- تعتبر أوربا من القارات القريبة من الجزائر، يؤدي هذا إلى انخفاض تكاليف نقل الغاز الطبيعي والتي تعتبر فرصة لا يستهان بها بالنسبة لفرع النقل عبر الأنابيب؛
- إن السياسة الطاقوية الأوربية تشجع الطاقات النظيفة، وقد أدى هذا إلى زيادة وتنويع زبائن الغاز الطبيعي كونه مورد أقل تلويثا للبيئة، وهذا من أهم سماته الرئيسية؛
- تنتهج دول الاتحاد الأوروبي سياسة طاقوية ترتكز على تنويع مصادر الحصول على الطاقة، وهذا يتيح لمجمع سوناطراك فرصا أكبر لبيع منتجاته في السوق الدولية؛
- تناقص وتراجع ملحوظ لاحتياطات الغاز الطبيعي الأوربي.

2 - **تحليل التهديدات:** من بين المخاطر التي تواجهها مؤسسة سوناطراك نجد[2]:

- مخاطر نفاذ الغاز الطبيعي واتجاه السوق الأوربي إلى ممونين آخرين.
- العقود طويلة الأجل التي عادة ما يتصف بها سوق الغاز مع البلدان المستوردة والتي قد تدوم لسنوات طويلة تقلل من إمكانيات البلدان المنتجة على المناورة والاستفادة من الفرص التي تتيحها تغيرات السوق.
- البيئة التسويقية أكثر تنافسية وغير أكيدة.
- ظهور تصنيفات جديدة لنوعية المنتجات المكررة بالاتحاد الأوربي.
- نضج قطاع التكرير أدى إلى تقوية استراتيجية تخفيض التكاليف، مركزية ورأسملة القدرات الإنتاجية.
- نمو ضعيف لطلب الأسواق المرجعية لمجمع سوناطراك فيما يخص المنتجات البيتروكيميائية؛

*- تم التوصل الى هذه العناصر بالتنسيق مع مكتب الاستشارات Ernst & Young Advisory، 2011.

[1] - cadrage stratégique 2009, (document interne Sonatrach), op. cit, P07 .

[2] - cadrage stratégique 2009, (document interne Sonatrach), op. cit, P13.

- نمو الطلب والتركيز أكثر على القارة الآسيوية لتلبيته عن طريق القدرة الإنتاجية للشرق الأوسط في قطاع البيتروكيمياء.
- الأزمات العالمية المختلفة تؤثر تأثيرا مباشرا على الطلب العالمي على النفط والغاز، مما يؤثر تأثيرا سلبيا مباشرا على أسعارها ويساهم في تخفيض العائدات المالية لمؤسسة سوناطراك؛
- اتجاه الدولة نحو رفع الحماية التي كانت تستفيد منها مؤسسة سوناطراك عامة وفرع النقل بالأنابيب خاصة في ما مضى.
- ضيق هوامش الربح في توريد الغاز مثلا.
- استمرار ارتفاع أسعار البترول قد يساهم في رفع أسعار المواد المصنعة المصدرة من طرف الدول المصنعة الى الدول النامية.

ومن أجل تحليل الوضعية الاستراتيجية العامة لمجمع سوناطراك يمكن استخدام تحليل SWOT وذلك من خلال مقارنة نقاط القوة والضعف الداخلية بالفرص والتهديدات الخارجية، حيث نتج لنا ما يلي:

- **بالنسبة لمواطن القوة والفرص:** يمكن للمجمع هنا استخدام نقاط القوة لديه (وتمثل هنا موارده) لاقتناص الفرص المتاحة، لذا فهو يتبنى استراتيجية هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصته السوقية، وهي أفضل المواقف المرغوبة.

وذلك ارتكازا على:

- الاحتياطات المهمة التي تزخر بها البلاد.
- امكانية التنقيب عن آبار جديدة للبترول والغاز. مما يشكل فرصا كبيرة للتوسع.

- **بالنسبة لنقاط الضعف والفرص:** هنا يتوافر أمام المجمع عدة فرص مناسبة لكنه يعاني من نقاط ضعف تمنعه من استغلال تلك الفرص، على المجمع أن يتغلب ويصحح جوانب الضعف لديه وهذا باتخاذه استراتيجية علاجية من خلال تطوير أداء الأنشطة التي تتسم بالضعف.

من هنا، يجب أن يحافظ المجمع على نقاط القوة التي تشكل ميزة تنافسية مستدامة ويعمل على اخراج نقاط الضعف اتجاه شركاء آخرين والعمل معهم انطلاقا من مبدأ المناولة، نظرا لأن عملية تطوير الأحواض صعبة ومعقدة وتحتاج الى تكنولوجيات متطورة جدا ومنحنى خبرة.

- **بالنسبة لنقاط القوة والتهديدات:** تعبر هذه الخلية عن تفاعل نقاط القوة مع التهديدات، وهنا على المجمع أن يسعى الى تعزيز واستثمار نقاط قوته وبنفس الوقت يجب تدنية وتحجيم التهديدات التي يواجهها خاصة المنافسة، والاستراتيجية المتبعة هي دفاعية.

وذلك بمحاولة التركيز على قلب الكفاءة التي يعتمد عليه المجمع والذي يسمح باستخدام عناصر القوة في مواجهة اما أسواق متعددة، أو تكنولوجيات متعددة لتشكيل ميزة تنافسية دائمة يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها على المدى القصير أو المتوسط، مما يشكل هامشا مهما للتحرك بالنسبة للمجمع من خلال بدائل مربحة لوقت كاف جدا.

- **بالنسبة لمواطن الضعف والتهديدات**: وهي تعد أكثر الأوضاع سوءا للمجمع بحيث يواجه تهديدات خارجية وبنفس الوقت لديه ضعف في موارده، لذا عليه أن يتبع استراتيجية انكماشية وهذا من خلال حذف خط انتاجي مثلا أو الاندماج مع مؤسسات أخرى.

من المستحسن عدم تضييع الوقت والفرص الثمينة في محاولة معالجة نقاط الضعف والتنازل عنها لعناصر الشركاء أو المناولون.

فكلما كان التنازل عن وظيفة من الوظائف الاقتصادية للمؤسسة تكلفته الحدية أكبر من ايراده الحدي، كلما استحسن انتداب مناولين والعكس صحيح، الا اذا ثبت أن المندوب يعمل على المضاربة في الوظائف. ثم القيام بدراسة احتمالية قيام طرف آخر بالمهمة "دراسة تكلفة الفرصة البديلة".

ومن أهم العناصر التي تدخل في تركيبة قلب الكفاءة أو الكفاءة المتميزة هو العامل البشري، حيث يجب الحرص على التكوين المتواصل داخل وخارج المجمع في جميع الأنشطة التقنية أو الادارية تحت اشراف كفاءات معترف بها (التي تجمع مهارات كبيرة جدا محصلاتها كفاءة عالية). تقدم أكبر خدمة بأحسن طريقة وبتكلفة أقل.

ان القول بأن المجمع لا يتعرض لتهديدات خارجية ولا يحتوي على نقاط الضعف داخليا على الاطلاق هذا غير صحيح في بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة، لكن ما هي درجة تأثير التهديدات؟ وما مستوى نقاط الضعف التي يعاني منها المجمع؟ على مستوى التهديدات فهناك ما يمكن التعامل معها وهناك ما يمكن تجنبها، وعلى مستوى نقاط الضعف ما على المجمع الا تدنيتها على الأقل الى مستوى يكون مقبول أو التخلص من جوانب الضعف نهائيا.

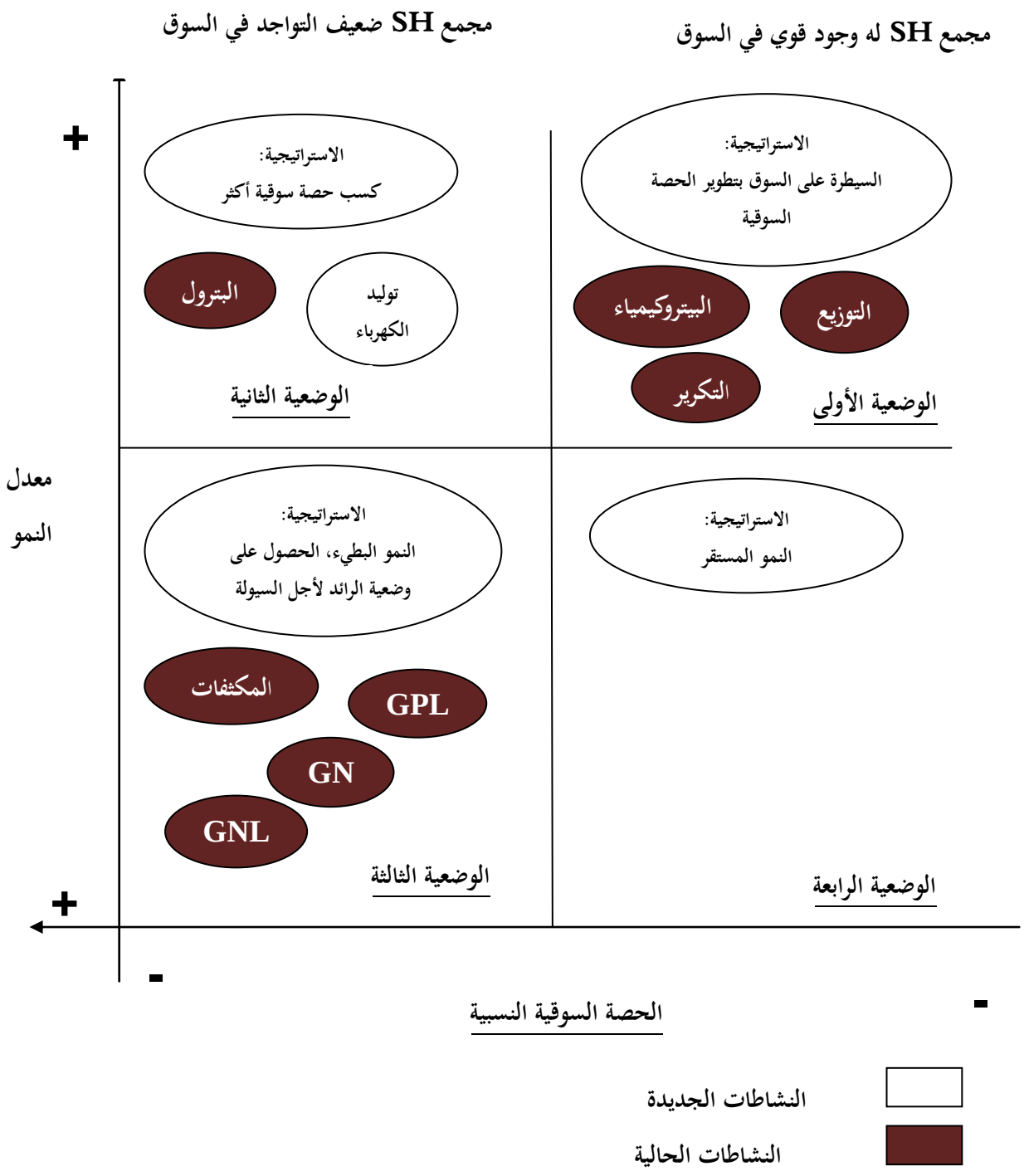
كما لا يخلو المجمع وبيئته من نقاط القوة والفرص التسويقية، لكن ما على المجمع الا التحرك باتجاه الفرص واقتناصها واغتنامها وهذا على ضوء الامكانات المتاحة لديه، لأن ترك وهدر الفرص يعني بذلك تهديد على المجمع نتيجة استغلال المنافسين لتلك الفرص الضائعة من المجمع.

المطلب الثالث: استخدام مصفوفة BCG

بعد تناولنا لتحليل تأثير مكونات وعوامل البيئة الداخلية للمؤسسة، وتحديد ما يحتويه من جوانب القوة والضعف وربطها بتحليل متغيرات البيئة الخارجية وتقدير مخاطرها ومحاسنها وما تنطوي عليها من فرص وتهديدات.

سنحاول هنا تحليل تأثيرات مختلف متغيرات بيئة عمل الشركة التي تساعدها في رسم استراتيجيتها المستقبلية وتطويرها.

الشكل رقم (23): مصفوفة BCG لمجمع سوناطراك



Source: la direction générale, groupe sonatrach, DCG SPE.

تتضمن مصفوفة BCG لفرع النقل بالأنابيب أربع وضعيات هي كالآتي:

- **الوضعية الأولى:** وهي ذات الحصة السوقية الضعيفة ومعدل النمو المرتفع الذي يشجع على الاستثمار، ويجب القيام بهذه الاستثمارات من طرف المجمع والقيام باستراتيجية تطوير حصصه السوقية، حيث يتواجد بهذه الوضعية كلا من أنشطة البيتروكيمياء، التكرير والتوزيع. مما يفرض على المجمع تبني استراتيجية توسعية تعتمد على التوسع في إنشاء مشاريع البيتروكيمياء، وبالنسبة لقطاع التوزيع تطوير شبكات التوزيع عبر الأنابيب وتوسيعها وتجهيزها بما يضمن اشباع الطلب المحلي والعالمي المتزايد.

بالاضافة الى تطوير وتعظيم نشاط التكرير، ومن خلال تطوير الأنشطة السابقة يصل المجمع الى تحقيق هدف أساسي وهو اشباع الاحتياجات الكربونية للسوق الوطنية كما ونوعا وكذا فيما يخص التصدير للسوق الخارجية.

وبطبيعة الحال فان هذه الاستثمارات تتطلب تخصيص موارد مالية وبشرية وتقنية هائلة هدفها دراسة السوق، تطوير النشاطات، وخلق طلب عليها وبناء مزايا تنافسية، وقد يواجه المجمع مشاكل في حالة تواجد مؤسسات منافسة وهو واقع السوق الفعلي والحالي الذي يفرض على المجمع تبني استراتيجية توسعية معتمدة على الشراكة مع الأجانب للقيام بمثل هذه النشاطات.

- **الوضعية الثانية:** وهي ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو مرتفع، ومجمع سوناطراك متواجد في السوق ولكن بنسبة ضعيفة، وهذا من خلال كلا من نشاطي البترول وتوليد الكهرباء. ومجمع سوناطراك يحاول اتباع استراتيجية النمو التوسعية، بمحاولة اكتساب حصة أكثر أهمية، وتعزيز مركزها التنافسي وبناء مزايا تنافسية.

كما أن النشاطات لا تساهم كثيرا في ربح المجمع الا أنها تحقق مبيعات أكبر، وباعتبار أن المواد النفطية ترتبط بشكل كبير بمستوى الأسعار الدولية للبترول الخام المحددة في الأسواق الدولية (روتردام، نيويورك ...) وأي حدث خارجي عن الاقتصاد العالمي يمكن له أن يؤثر على الأسعار، مثل الأزمات السياسية والنزاعات العسكرية، لذا لا يمكن لأي بلد مصدر للمحروقات أن يحدد أسعار السوق الا إذا كان هناك تحرك جماعي في سبيل مراقبة الأسعار أو تحديد سقف الإنتاج الرسمي لرفع الأسعار أو تحديدها وهو الدور الأساسي الذي تلعبه منظمة الأوبيك في السوق البترولية، وبما أن الجزائر عضو بهذه المنظمة فهي تبقى مرتبطة بالسياسات البترولية لهذه المنظمة دون التأثير الفعلي عليها وعلى سياستها، وذلك راجع لضعف إنتاج سوناطراك للبترول وضعف الاحتياطي على المدى القصير والمتوسط.

من هنا يحاول مجمع "سوناطراك" اتباع استراتيجية النمو التوسعية، من خلال زيادة الاهتمام بقطاع البترول والمحافظة عليه ونفس الشيء بالنسبة لقطاع توليد الكهرباء فهذا القطاع الجديد يشهد تطورا كبيرا وخاصة من خلال استعمال الغاز الطبيعي في توليده، ومن هنا أمكن للمجمع تدعيم هذين النشاطين بالجزائر والخارج وكذا تطوير قدرة النقل والتحويل محاولة منه لاكتساب حصة أكبر، وتعزيز مركزه التنافسي وذلك عن طريق خلق مزايا تنافسية له. كما يمكنه تمويلهما عن طريق الفائض الذي يدره الغاز بكل أشكاله والذي يشهد حصة أكبر.

- **الوضعية الثالثة:** وهي ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو منخفض، ونجد كذلك تواجد مجمع سوناطراك بهذه الوضعية من خلال قطاع الغاز بمختلف أشكاله: الغاز الطبيعي، الغاز الطبيعي المميع، الغاز البترولي المميع والمكثفات. وهذه النشاطات ليست ذات جاذبية للمنافسين نظرا لمعدلات النمو المنخفض والاستراتيجية المناسبة للمجمع هنا النمو البطيء بحيث أصبحت "سوناطراك" رائدة في مجال الغاز وبالتالي المحافظة على الريادة، ولأجل سيولة معتبرة والناتجة عن الخبرة المتراكمة للمجمع، وحصة السوق النسبية، بالإضافة الى الانفاق المتواضع لها، الا أن الأرباح الناتجة عن منتجات هذه الوضعية قد يوجه لتطوير واختراق مجالات لم يكن المجمع متواجدا فيها من قبل مثل قطاع توليد الكهرباء. أو يمكن أن تمول نشاطات الغاز هنا وظيفة RD أي تطوير المنتج من الناحية الفنية.

-**الوضعية الرابعة:** حيث يكون معدل النمو منخفضا، والحصة السوقية منخفضة، ويجب على المجمع في هذه الوضعية التخلص من بعض النشاطات غير القادرة على التنافس أو عديمة المردودية، وهذا بالنمو المستقر أو التركيز على بعض الأنشطة الأخرى.

المطلب الرابع: التغيرات الاستراتيجية لفرع النقل عبر الأنابيب وأثرها على هيكله التنظيمي

كما تمت الاشارة اليه سابقا، سنحاول من خلال هذا المطلب عرض مختلف التغييرات أو التعديلات التي شهدها الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب خلال فترة زمنية قدرها حوالي 10 سنوات (من سنة 2002 الى غاية سنة 2012)، وذلك من خلال طرح مختلف الأهداف والاستراتيجيات التي أدت الى هذه التعديلات (وذلك من منظور أن استراتيجية النمو والتوسع التي يتبناها الفرع تعني وجود زيادة ملحوظة في بعض أهداف الأداء التي تضعها المؤسسة، وذلك بمعدل أعلى من الزيادة العادية التي كانت تحدث في هذه الأهداف في الماضي).

ويجب ألا يفوتنا ذكر أننا قد ركزنا في دراستنا هذه على التعديلات التي استهدفت العناصر الأساسية للهيكل التنظيمي وهي المديريات وليس الدوائر أو المصالح، نظرا لارتباط هذه المديريات باستراتيجية فرع النقل مباشرة وبالتالي باستراتيجية مجمع "سوناطراك" ككل.

1 – التعديل الأول في الهيكل التنظيمي سنة 2004:

لقد كان يعاني فرع النقل بالأنابيب من ضعف في مستوى تحقيق بعض الأهداف الاستراتيجية منها خاصة: عدم بروز بوادر تحسين القدرة التنافسية للفرع.

ان تحسين الجوانب التنافسية للفرع، كما أشرنا اليه سابقا، يتطلب في الوقت الحاضر القيام بالمهام التالية:

- انتهاج سياسة تسعيرية تنافسية تتميز بالتحكم في هيكل الأسعار وذلك من خلال التحكم في التكاليف، مما يؤدي الى زيادة ربحية المؤسسة وزيادة قدرتها التنافسية.
- إعطاء أهمية خاصة لمعايير السلامة والأمن الصناعي وكذلك لمقاييس المحافظة على البيئة سواء ما تعلق منها بالتلوث أو الاستغلال العقلاني للموارد الطبيعية.

لقد عانت المؤسسات الصناعية الجزائرية طويلا من تدني مستوى أدائها وعدم قدرتها على تحقيق نتائج تتلاءم مع الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، وتعتبر مسألة التكاليف مصدرا هاما من مصادر تحسين فعالية وكفاءة نشاط هذه المؤسسات وتعزيز قدرتها التنافسية وتساهم في توفير الشروط الضرورية لاندماجها الإيجابي في بيئتها الاقتصادية المحلية والعالمية.

ان الاختلالات التي تعاني منها المؤسسات الصناعية الوطنية ومنها مؤسسة سوناطراك ومن خلال فرعها للنقل عبر الأنابيب، وانخفاض مستوى استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة له يرجع في كثير من الأحيان الى ضعف القدرة التنافسية له أمام مثيلاته الأجنبية سواء على مستوى السعر أو الجودة، ومن أهم أسباب ذلك هو الارتفاع القياسي لمستوى تكاليف نشاط هذه المؤسسات.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى لم تكن في الماضي الدراسة المتعلقة بتقييم وقياس مستوى الأمان والسلامة ودرجة احترام المقاييس البيئية في مشاريع الاستثمار الغازية والنفطية مطلوبة بشكل مباشر، لا في مرحلة طرح المشاريع للمنافسة ولا في مرحلة تحليل وانتقاء هذه المشاريع. لهذا السبب فان معظم عروض المشاريع الاستثمارية في قطاع المحروقات اما أنها كانت لا تحتوي أصلا على دراسة كمية للجوانب البيئية والأمنية الصناعية، أو أنها تكون موجودة لكن بطريقة شكلية (بدون تقييم كمي واستنتاجات موضوعية).

ان هذه الوضعية لا تسمح باعطاء تقييم حقيقي للقدرة التنافسية للمشاريع الطاقوية المعروضة على الدول المستقبلة، حيث أن مقاييس التكلفة والربحية لا تكفي لوحدها لتحديد تنافسية المشاريع الصناعية في ظل تنامي ادراك الحكومات والرأي العام للتأثيرات المختلفة للمشاريع الطاقوية على سلامة وأمن المجتمعات.

ان المفاضلة بين التكلفة والمردودية المالية من جهة و"نظافة" المشروع وسلامته من جهة أخرى هي الأداة الوحيدة التي تسمح باختيار المشاريع الصناعية والمفاضلة بينها في الوقت الحاضر.

شعورا منه بتحديات ومتطلبات التنافسية العالمية في الوقت الحاضر، سعى فرع النقل عبر الأنابيب، في اطار استراتيجية التطوير والتوسع الى تحسين أدواته التنافسية وذلك بتعزيز قدراته على تحليل مراكز التكلفة والتحكم في عناصرها وكذلك تحديث وعصرنة وسائل الإنجاز والاعتماد على التكنولوجيا الصديقة للبيئة.

من هذا المنطلق أدرج فرع النقل عبر الأنابيب في الهيكل التنظيمي خليتان تتكفل احداهما بتدقيق الحسابات ومراقبة التسيير هدفها الأساسي هو حصر التكاليف والتحكم فيها، والثانية للأمن الصناعي والبيئة تعمل على تطوير معايير الأمن والسلامة والبيئة وتطبيقها في مختلف أنشطتها. (انظر الملحق رقم" 02" للهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2002).

لكن التطبيق الميداني لاستراتيجية التوسع والتطوير لم يكن في مستوى الطموحات المعلنة في البداية، فبعد تحليل معمق لأسباب وخلفيات النقائص المسجلة، اتضح أن هناك قصورا في جوانب أداء هاتين الخليتين وذلك لأن طبيعة مهام هذه الهياكل لا تتلاءم مع طبيعة النشاط المطلوب منها والأهداف العامة المراد الوصول اليها، ومن جهة أخرى فان بعض عناصر الهيكل التنظيمي للفرع لم تستطع الوفاء بالتزاماتها نظرا لأن حجم المهام والنشاطات المطلوبة منها كان يفوق بكثير مستوى التأهيل وحجم الموارد المتاحة لها.

وهنا لاحظت إدارة الفرع أن نشاط هاتين الخليتين مثل خلية الأمن الصناعي والبيئة وخلية التدقيق ومراقبة التسيير لا تمتد الى جميع وحدات ومديريات الهيكل التنظيمي لفرع النقل بالأنابيب، وأن نشاط بعض المديريات والأقسام الموجودة على مستوى الفرع ليست متلائمة مع طبيعة النشاطات المطلوبة منها. باعتبار أن امتيازات ومهام هاتين الخليتين لا ترقى الى التحكم في الفرع ككل.

من هنا تم إضافة هاتين المديريتين، وذلك بالتوقيع على القرار (R1) A-589 بتاريخ 03 نوفمبر 2004 حول الهيكل التنظيمي الجديد لنشاط النقل عبر الأنابيب من طرف الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك[1]. (انظر الملحق رقم (03) الخاص بتعديل الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الأنابيب سنة 2004).

[1] - Sonatrach, "**Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach**", la décision A-589 (R1), par M . le PDG, Alger, le 03/11/2004, P1.

2 - التعديل الثاني في الهيكل التنظيمي لفرع TRC سنة 2005:

نظرا لما تتسم به بيئة مؤسسات الأعمال اليوم من التغير السريع والتعقيد بفعل التطورات التكنولوجية والتقنية وثورة الاتصالات، خاصة وأن من الأهداف الأسمى لدى الفرع آنذاك هي التطلع الى الشراكة. مما أدى بادارة الفرع الى التفكير في تدعيم هذا الجانب وتحسينه، فالفائدة التي تقدمها المعلومات المتأتية من التطورات التكنولوجية الحديثة لوسائل الاتصال، تتمثل في تزويد الادارة بالمعلومات الضرورية لعمليات التخطيط واتخاذ القرارات ومختلف الأنشطة الضرورية لتصميم وتنفيذ الاستراتيجية، فالمعلومات هي أساس ركائز الادارة العصرية والتي بامكانها تحقيق التكامل والتماسك بين مختلف هياكل واستراتيجيات وقرارات المؤسسة، من خلال وفرة المعلومات الصحيحة والمناسبة وفي الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ولهذا يجب ادارة واستثمار هذه المعلومات باستخدام أدوات وتقنيات متطورة، تضمن توجيهها في تحسين مسار المؤسسة نحو تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنفيذ الجيد للاستراتيجيات والوصول الى تحقيق قيمة مضافة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية للمؤسسة في السوق أو القطاع الذي تنشط فيه.

من هنا، فان توافر شبكة الاتصالات الحديثة هو أحد محددات الميزة التنافسية للفرع، وعامل هام في جذب الاستثمارات الأجنبية وزيادة تنافسية الفرع فيها، وكذا إثراء المواصفات والمعايير لنظام المعلومات واقتراح الخيارات التكنولوجية من أجل تنسيق وتعظيم مردودية النشاطات المتعلقة بتنفيذ، استغلال، صيانة وتطوير الشبكات الاتصالية لفرع النقل عبر الأنابيب ككل.

وبالتالي، تمثلت الأهداف الاستراتيجية للفرع في:

- اغتنام الفرص في أقرب وقت ممكن.
- ايجاد وسيلة فعالة في التكييفات التكتيكية التي تخدم الاستراتيجية.
- توسيع ساحة الرؤية لتسهيل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

وبالتالي الحصول على عدد أكبر من المعطيات في مدة زمنية أقصر وهو ما يسمح بوجود بدائل متعددة في وقت قياسي.

من هنا، كان لابد على فرع النقل عبر الأنابيب من مواكبة هذه التطورات والتكيف معها واجراء التعديلات المختلفة، ويتضح ذلك في الهيكل التنظيمي للفرع كون أن الادارة هي التي تتحمل عبء تقديم الخدمات الادارية ضمن هذه البيئة، وذلك بالتوقيع على قرار (R1) A-165 حول تنظيم نشاط النقل عبر الأنابيب بتاريخ **12 ماي 2005**، (أنظر الملحق رقم "04" حول الهيكل التنظيمي لنشاط النقل عبر الأنابيب سنة 2005).

- لقد تم اضافة مديرية وسائل الاتصالات داخل الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2005.
- إضافة الى حذف قسم تطوير الأعمال داخل الهيكل التظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب. (نتيجة لتطلع الإدارة العليا الى الاهتمام الخاص بالمشاريع الدولية مع الأجانب وتم تجسيد هذا الهدف سنة 2008 كما سيذكر لاحقا).
- ولو قمنا بمراجعة الملحق رقم "02" لتنظيم نشاط النقل عبر الأنابيب لسنة 2002، وبالضبط قسم البحث والتطوير (DEV) سابقا لوجدنا مديرية وسائل الاتصالات كانت تمارس نشاطها داخل قسم البحث والتطوير فقط وأن مهامها تنحصر في التكفل بالمشاكل المطروحة على مستوى هذا القسم.

ونظرا لحاجة فرع النقل إلى تعزيز إدارته المركزية، وكذا تفادي تكرار وازدواج المهام استوجب منه إنشاء مديرية مركزية لوسائل الاتصالات على مستوى الفرع ككل، وذلك من خلال إعداد أنظمة الاتصالات على مستوى جميع هياكل نشاط TRC للتعريف بالسياسات والإستراتيجيات في مجال استغلال، صيانة وتطوير شبكة الاتصال ومساعدة أكثر للهياكل التشغيلية في ميدان الاتصالات عن طريق تطبيق دراسات في مجال الاتصالات، والتي تسمح بالاختيارات التكنولوجية وتصميم الابتكارات الجديدة[1].

3 – التعديل الثالث في الهيكل التنظيمي لفرع TRC سنة 2006:

لقد ازدادت المهام الملقاة على عاتق الدولة يوما بعد آخر، مما دفعها للدخول الى الأسواق كمنظم ومشارك في نفس الوقت، الا أن الصفة الغالبة في ذلك التدخل تتمثل في كونها منظما أكثر من كونها مشاركا. وبذلك أصبحت تتأثر القرارات المتخذة من طرف المؤسسة بالقوانين التي تسنها السلطة التشريعية، بهدف ضمان أن يكون سلوك المؤسسة سليما.

وتزداد أهمية هذه القوانين من خلال ممارسة المؤسسة لنشاطها على المستوى الدولي، والذي يعني تعرضها الى العديد من الظروف والمتغيرات البيئية المغايرة تماما لبيئتها المحلية. ولعل من أهم هذه المتغيرات المنافسة التي أصبحت عالمية (العولمة): إزالة الحواجز والقيود الجمركية، ظهور الشركات متعددة الجنسيات والعابرة للقارات، سياسة التحالفات الاستراتيجية، ظهور نظام الجودة... كل هذه التحديات والمتغيرات لها دور مباشر وغير مباشر في التأثير على المؤسسات الوطنية سواء كان نشاطها محليا أو دوليا.

[1] - Sonatrach, "**Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach",** la décision n°165(R1), par M . le PDG, Alger, le 12/05/2005, P2.

من هنا، وبعد صدور القانون الجديد للمحروقات في 19 جويلية 2005 (والذي تطرقنا اليه سابقا)، تلخصت الأهداف الاستراتيجية لمؤسسة "سوناطراك" في مجال النقل عبر الأنابيب في النقاط التالية[1]:

- تكييف الفرع حسب القانون الجديد للمحروقات (05- 07).
- التّركيز على حماية البيئة، وذلك بتحديث المرافق الحالية وجلب تجهيزات حديثة مطابقة للمواصفات الدولية.
- وصول الفرع إلى درجة عالية من المردودية.
- ضمان التطوير المستدام وتوقيع عقود شراكة جديدة.
- تنمية القدرة التنافسية من خلال تحسين التّحكم في الحسابات وتكثيف المجهود الترويجي للفرع لزيادة تحسيس الزبائن المستهدفين وتحسين مصداقية نشاطاته لديهم.
- الرفع من مستوى كفاءة المستخدمين والتّحكم الجيّد في أنظمة التسيير الحديثة.
- تطوير شبكة آمنة وفعالة، مرنة وتنافسية؛
- إيصال صورة ايجابية عن الفرع إلى البيئة الخارجية بما يحقق زيادة الوعي بأعمال وواجبات الا دارة والتحديات التي تواجه الفرع.
- الحصول على التغذية الرجعيّة: تحقيق بيئة معرفية إتصالية أكثر شمولاً ودقة على الصعيدين الداخلي والخارجي.
- الحصول على الخدمات والاستشارات من الجهات المعنية بما يخدم أهداف الفرع: زيادة التنسيق والتعاون مع الجهات الخارجية في الأمور المشتركة.
- توفير معلومات وبيانات وإحصائيات تمكن صانع القرار من اتخاذ القرار الرشيد بما يخدم أغراض التنمية الشاملة والمستدامة.

فمن أجل تطوير شبكة آمنة وفعالة، مرنة وتنافسية: كان لابد من:

- عرض خيارات لتصريف المنتجات؛
- تقوية الميزة التنافسية وسلسلة القيمة للمجمع ككل.

[1] - **note d'orientation Générale Budget annuel 2012 et PMT 2012-2016 de l'activité Transport par Canalisations**, Sonatrach, Activité transport par canalisation, par M. le V.P, Alger 21 juillet 2011, n°791/DEP/VP/2011, P2.

ولأجل تكييف الشبكة وفقا للقانون الجديد للفرع: وجب:

- اجراء مراجعة شاملة لسياسة الصيانة بهدف تكييف ومطابقة الشبكة والمنشآت للمواصفات والمعايير المعمول بها دوليا.

من هنا، جسدت على مستوى نشاط النقل عبر الأنابيب هياكل تتكفل بالإجراءات التي تؤدي إلى تفعيل وتنشيط المؤسسة وكذا تعزيز دور الأعضاء والهياكل من خلال التكفل بالإجراءات على المستوى التشغيلي. (أنظر الملحق رقم "05" الخاص بالهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2006).

تمثلت التعديلات في انشاء المديريات التالية:

- أوجد بداخل قسم البحث والتطوير (DEV) لفرع النقل عبر الأنابيب **مديرية إعادة تأهيل المرافق**[1] طبقا لمشروع تأهيل المرافق الصناعية (MNI)*، والهدف الاستراتيجي الأول لهذه المديرية هو زيادة الكفاءة (المخرجات/ المدخلات)، وقد أنشئت من أجل ضمان التسيير الأمثل للتدفقات وإيجاد الحلول واتخاذ التدابير اللازمة لمرافقة مشاريع التطوير التي تقع على المسار الحرج في الفرع من خلال تشخيص وتفتيش المرافق لتحديد أوجه القصور واقتراح خطط للتغلب عليها بهدف احترام التزامات مجمع سوناطراك (فيما يخص الالتزامات بالسوق الوطنية والتصدير) [2].

وتعمل هذه المديرية التي تم إنشاؤها على تلبية المتطلبات الجديدة للقانون فيما يتعلق بـ HSE، تخفيض التكاليف وضمان استمرارية نشاط الصيانة، ضمان المعرفة التكنولوجية ووضع برامج صيانة من خلال التنبؤ وإعادة التأهيل[3].

- كما شمل هذا التعديل أيضا **إضافة خلية الإعلام** الى الهيكل التنظيمي الجديد لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2006، بغية تدعيم دور الاعلام ونقل صورة حقيقية عن أنشطة فرع النقل عبر الأنابيب ومرافقة المسيرين في مجال الإعلام وبالتالي ترسيخ ثقافة الإعلام داخل فرع النقل عبر الأنابيب

---

[1] - Sonatrach, **"Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach"**, la décision A-589(R2), par M . le PDG, Alger, le 19/07/2006, P2.

* - MNI: Mise à Niveau des Installations.

وجاء هذا المشروع تماشيا مع قانون المحروقات الجديد، فلقد أعطي لـ SH مهمة قدرها 7 سنوات من أجل مطابقة مرافقها للمواصفات والمعايير الدولية في إطار الشراكة والعقود التي أبرمتها SH مع الدول الأجنبية (كما تمت الإشارة إليه سابقا).

[2] - **la Note d'orientation général du plan annuel 2005 et PMT 2005-2009**, (document interne sonatrach), n° 572/04-vp/TRC/DEP, le 20 juin 2004, p7.

[3] - **lettre d'information n°01**, février 2007, la lettre du projet transposition de la 05-07 des hydrocarbures dans l'activité Transport par canalisations, P2.

من خلال تشجيع المبادرات والمجهودات في هذا الميدان[1]، وكذا تقديم المساعدة لنائب الرئيس في ما يتعلق باعلامه حول نشاطات ومشاريع الفرع وكذا التغطية الاعلامية لكل الأحداث داخل الفرع.

وتجدر الإشارة إلى أن تعزيز دور الإعلام كان عبارة عن مشروع منذ سنة 2005 وهذا من خلال تغطية الملتقيات والندوات التي أجراها أعضاء فرع النقل عبر الأنابيب لتوضيح أهم النقاط التي جاء بها قانون المحروقات الجديد 07-05، وقد تم التبني الفعلي لهذه الخلية بـ 2006/07/19 في إطار توجيهات المديرية المركزية للإعلام[2].

-بالاضافة الى أنه قد أوجد بداخل قسم الاستغلال (EXL) لفرع النقل عبر الأنابيب، **مديرية الحسابات ومحاسبة المواد** طبقا لمشروع الحساب ونظام المعلومات المتكامل (CSI)*، وذلك من أجل المراقبة والاستغلال الأمثل لتدفقات المحروقات وحساب وتحليل سلوك الكميات الموزعة إلى الزبائن في مصب ومنبع شبكة النقل، والحاجة الملحة لمواكبة حدث الانفتاح على الأسواق من خلال وضع أنظمة حساب وفوترة توافق المواصفات والمعايير الدولية عن طريق تسجيل جميع تحركات المحروقات السائلة والغازية وذلك من خلال فوترة الكميات المنقولة[3].

4 - التعديل الرابع في الهيكل التنظيمي لفرع TRC سنة 2008:

في ظل هذا الوسط التنافسي الذي يتواجد به الفرع، وما يحمله من تهديدات، ونظرا لامتلاك الفرع لنقاط القوة التي قد تساعده على امتلاك وبناء ميزات تنافسية محققة، فان الشراكة لدى الفرع تمثل محورا استراتيجيا لبناء هذه الميزات التنافسية وتهدف الى تخفيض التكاليف الانتاجية. وبغرض مسايرة السوق العالمية فقد ركز الفرع على عقد اتفاقيات تعاون على شكل مشاريع مشتركة*.

وفي اطار ترسيخ استراتيجية تدعيم بناء خطوط الأنابيب التي تسعى اليها الجزائر دائما للحفاظ على الارتباط الدائم بين حقول الغاز في أقصى الجنوب، والمراكز الاستهلاكية الممكنة والمحتملة.

---

[1] - projet communication, **" la cellule communication réalisations et plan d'actions 2010**",TRC/SH, le 09/11/2009, P4.

[2] - Sonatrach, **"Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach",** la décision A-589(R2), op.cit , P41.

* - CSI: Comptage et Systèmes d'information Intégré.

وقد تم تبني هذا المشروع بسبب عدم التوظيف الرئيسي لنظام الحساب السابق والذي يتعلق بعدم إمكانية قياس الكميات الموزعة لسونلغاز وعدم التوظيف الرئيسي هذا يبقى في إطار استعمال البيانات وعدم فعاليتها، وكذلك بهدف القدرة على استعمال نظام حساب يسمح بتفادي أخطاء نقل البيانات وتقديم المواعيد النهائية لاستعمال المعلومات.

[3] - Sonatrach, "**Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach"**, la décision A-589(R2), op.cit, P17.

* - **اتفاقيات المشاريع المشتركة:** وهذا بانتاج شركة مختلطة بمساهمة أطراف المشاركة بنسب معينة، وغالبا ما تكون مؤسسة محلية وأخرى اجنبية أو مع عدة مؤسسات أجنبية، كما هو الحال بالنسبة لمشروعي مادغاز وغالسي.

فان المجهودات الاستثمارية الضخمة المتمثلة في مجمل الشبكات التوزيعية والمركبات الصناعية والتحويلية، تفتح لا محالة، بالإضافة الى إعادة تثمين الغاز الطبيعي، آفاقا واعدة لانتاج وتطوير منتجات أخرى كالمكثفات و GPL، مما يسمح بتغطية الانخفاض المسجل أو المحتمل للبترول والحفاظ على مستوى التصدير من حيث الكمية للمحروقات أو زيادتها.

وما يمكن قوله بشكل عام، أن المجهودات المبذولة في اطار الصناعة الغازية لا يمكن الا أن تضع الجزائر من خلال "مؤسسة سوناطراك" وبجميع فروعها في مقدمة خطوط السوق الغازية الواعدة مهما كانت الظروف الراهنة للمصادر الطاقوية المنافسة للغاز الطبيعي. فمن خلال فرع النقل عبر الأنابيب، فان السوق الغازية العالمية سوف تحتوي في طياتها رهانا استراتيجيا يستلزم اعداد استراتيجيات معقدة ومتطورة من شأنها تدعيم المصالح المشتركة بين المستهلكين، خاصة المسيطرين على شبكات التوزيع والمنتجين.

اضافة الى ما سبق، فان القانون الجديد للمحروقات قد شجع أكثر الشركاء من أجل الاستثمار في الجزائر، من هنا تبنى فرع النقل عبر الأنابيب أهدافا استراتيجية تمثلت في:

- تعزيز وتطوير إستراتيجية التوسع العالمي للفرع.
- تحسين الموقع التنافسي للفرع من السوق الجزائرية وبناء مزايا تنافسية من خلال استراتيجيات الشراكة.
- تحويل المعارف والتكنولوجيا.
- توجيه الاستثمارات لمزيد من الاكتشافات والتنمية (من خلال زيادة الاهتمام الدولي المطروح بالحفاظ على البيئة كوقود نظيف للطاقة من جهة، والى تأمين استمرار الامداد بالطاقة (الغاز الطبيعي) بديلا للبترول الخام من جهة أخرى.

ان تحقيق هذه الأهداف تطلب انشاء على مستوى الهيكل التنظيمي لفرع النقل: (انظر الملحق رقم "06" الخاص بالهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب سنة 2008).

- مديرية خاصة بتسيير مشروع ي غالسي (بهدف الربط المباشر بإيطاليا لتموينها بالغاز الطبيعي)، ومادغاز (بهدف الربط المباشر باسبانيا لتموينها بالغاز الطبيعي).

ان ضمان الالتزام اتجاه تأمين تموين مستمر لأوروبا بالغاز الطبيعي لا يمكن إجراؤه إلا في إطار تنفيذ مخطط صارم يهدف في المدى المتوسط إلى تكثيف أعمال البحث والتنقيب، رفع معدل استرجاع

الاحتياطات في حقول الاستغلال، تطوير الحقول المكتشفة وغير المستغلة، وأخيرا محاولة مضاعفة الطاقات التصديرية للغاز الطبيعي[1].

5 – التعديل الخامس في الهيكل التنظيمي لفرع TRC لسنة 2011:

يعتمد الفرع وبصورة غير منتظمة على الاعلام، وفي اطار سياسته لترشيد التكاليف، نظرا لتكلفة الاعلام المرتفعة وعدم الجدوى من ذلك، باعتبار أن الفرع وفي ظل استراتيجية الشراكة الجديدة التي تبناها في السنوات الأخيرة جعلت منه ذا شهرة وسمعة لدى عملائه هذا من جهة، ومن جهة أخرى فالفرع يسعى الى تخفيض تكاليفه نظرا للانخفاض المسجل في رقم أعماله (راجع المبحث الثاني من هذا الفصل، فيما يخص تطور رقم الأعمال).

- من هنا، ترتب على الفرع حذف خلية الاعلام من الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2011.
- كما نسجل غياب مشروع "مادغاز" بداخل مديرية تنفيذ متابعة مشروعي مادغاز وغالسي، نظرا لأنه دخل حيز التشغيل ولم يعد مشروعا، وبالتالي ليس من مهام هذه المديرية متابعة تنفيذه.(راجع الشكل رقم (22) للهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2011).

إضافة الى أن مشروع "غالسي" قد شهد تأجيلا في إنجازه، وهذا راجع الى الوضعية الأمنية المتدهورة التي شهدتها الجزائر في الآونة الأخيرة، مما أثر على بعض مشاريعها الاستثمارية ومنها مع شركة "بريتيش بتروليوم" البريطانية.

ومع ما اتخذته الجزائر من تعزيزات أمنية بمختلف الحقول النفطية، كان لذلك أثره الكبير في عودة جل الشركات المستثمرة لمزاولة نشاطها مع مؤسسة "سوناطراك" وعبر مختلف فروعها، ومن هنا لم يعد هناك أي سبب لتبرير تعطيل انجاز المشاريع.

هذا، كما نقلت صحيفة الوطن الجزائرية عن رئيس مجلس إدارة شركة "سوناطراك" أن مشروع أنبوب الغاز بين الجزائر وإيطاليا "غالسي" قد أجل بسبب تراجع الطلب على الغاز بين الايطاليين[2].

[1]- تكثيف الأعمال بمنطقة عين أميناس في الأونة الأخيرة لتطوير حقول الغاز الطبيعي المكتشفة من خلال استثمارات ضخمة بالتعاون مع شركات أجنبية .

[2]- http://www.echoroukonline.com/ara/articles/164950. html. 21/05/2013.

خلاصة الفصل:

عملت الجزائر منذ الاستقلال على استعادة سيادتها الطاقوية، وتجسد ذلك بانشاء مؤسسة "سوناطراك " والتي كانت المالكة الوحيدة للسندات المنجمية والمحتكرة للسوق الجزائرية قبل أن تفتح الدولة مجال الشراكة في المجال الطاقوي.

لقد تميزت الفترة منذ انشاء مؤسسة "سوناطراك" وحتى الثمانينات باحتكار هذه المؤسسة للسوق الطاقوية الوطنية، لكن نظرا للتغيرات التي شهدها العالم بصفة عامة والمجال الطاقوي بصفة خاصة، ونظرا للمشاكل التي تعترض انتاج البترول بسبب نقص الخبرة التكنولوجية وكذا التكلفة الباهضة التي يتميز بها هذا النشاط، كل هذه العوامل أدت بالدولة الى فتح رأسمال مؤسسة "سوناطراك" للشراكة الأجنبية.

وبفضل الشروط الإيجابية التي قدمها قانون البترول لسنة 1986، والمعدل سنة 1991، سُجل لحد الآن العديد من عقود البحث والإنتاج والتنقيب تم إبرامها بين شركة "سوناطراك" وشركات أجنبية.

ودعم هذا القانون بالقانون الجديد للمحروقات الذي صدر بتاريخ 19 جويلية 2005، والذي فتح آفاقا جديدة للتوسع والشراكة في ميدان المحروقات، من خلال ادراج تسهيلات جديدة وتأهيل منشآت مؤسسة "سوناطراك" وكل فروعها بما فيها فرع النقل عبر الأنابيب وفق المواصفات العالمية، بغية جذب أكثر للشركاء الأجانب واكتساب الخبرة التكنولوجية وتكوين المهارات البشرية المتخصصة والمؤهلة.

لقد حاولنا من خلال المبحث الثالث أن نتعرف على واقع نشاط فرع النقل عبر الأنابيب ببراقي – الجزائر– من حيث دراسة استراتيجيته ومدى تأثيرها على الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال عرضنا لتطور الهيكل التنظيمي للفرع طيلة الفترة الممتدة من سنة 2002 الى غاية سنة 2012.

لقد اتضح لدى الادارة عجز الفرع عن بلوغ بعض الأهداف الاستراتيجية المسطرة آنذاك وهذا كان ناتجا غالبا عن اختلالات وقصور في الإمكانيات، الوسائل والأدوات التي اعتمدتها المؤسسة واستعملتها في تنفيذ نشاطاتها المختلفة.

وأحيانا كان هذا العجز ناتجا عن عدم ملاءمة بعض عناصر الهيكل التنظيمي لتحقيق ما تصبو اليه المؤسسة من أهداف، وهذا غالبا ما يكون ناتجا عن سوء تقدير من طرف إدارة المؤسسة للامكانيات والوسائل التي كانت تراها ضرورية لتحقيق أهدافها، بينما يثبت التطبيق في الميدان عدم نجاعتها، مما يتطلب تعديلها وتدعيمها أو التخلص منها أو بعضها.

ومهما كان سياق فرع النقل عبر الأنابيب، فإنه يجب عليه ضمان أداء مهامه من خلال التسيير الأمثل لشبكة النقل وتطويرها من أجل الحصول على شبكة آمنة، مرنة وتنافسية تسمح بعرض خيارات لتصريف المنتجات وتعزيز الميزة التنافسية وسلسلة القيمة للفرع بصفة خاصة ومجمع "سوناطراك" بصفة عامة.

وبشكل ملموس، العمل على بلوغ الأهداف التالية:

1 - ضمان وصول المنتجات نحو نقاط الطلب؛

2 - تحسين مرونة النقل عن طريق فتح خيارات لتصريف المنتجات؛

3 - ضمان تأمين الشبكة واستمرارية الخدمة.

الخاتمة

ان انفتاح الجزائر على العالم الخارجي في اطار الشراكة مع الاتحاد الأوربي، وسعيها الى الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة يفرض عليها اعادة تأهيل لمؤسساتها الاقتصادية بصفة عامة والمؤسسات الصناعية بصفة خاصة من أجل تحسين قدراتها التنافسية، ومواكبتها للتطورات الحاصلة في الميدان الاقتصادي، وبهذا الصدد يمكننا اثارة التساؤل حول مستقبل المؤسسات الجزائرية في ظل هذه التغيرات، حيث أن بقاء واستمرارية المؤسسات أصبح قاصرا على المؤسسات التي تستطيع الخروج الى الأسواق العالمية. هذا يتطلب منها تغيرات جوهرية في الجانب الاستراتيجي والتنظيمي، وايجاد القدرة اللازمة التي تساعدها على التوافق والتفاعل الفوري مع المتغيرات البيئية المحيطة، والتي يمكن مجابهتها بالمبادرات الخلاقة من جانب الأفراد في كافة الأنشطة والبدء باعداد تشخيص استراتيجي عام للمؤسسة ومخطط تأهيلها ومن ثم اتباع المناهج العلمية الحديثة من تحليل استراتيجي وتخطيط ووضع الاستراتيجيات التنافسية المناسبة من أجل الاندماج الايجابي في المحيط الاقتصادي العالمي، خصوصا أن القطاع الصناعي الوطني لا زال يعاني من آثار المنافسة مع المؤسسات الصناعية الأجنبية الكبرى.

ولهذا جاءت اشكاليتنا لكي تعالج جوانب تأثير التغيرات الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية، وما هي سبل الاستجابة المثلى للهيكل التنظيمي لهذه التغيرات من أجل تحسين مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية.

أولا: نتائج اختبار الفرضيات

من أجل الاجابة على الاشكالية الرئيسية للدراسة وكذلك التساؤلات الفرعية التي نتجت عنها، قمنا في بداية الدراسة بطرح عدد من الفرضيات، وفيما يلي سنقوم باختبار صحة أو خطأ هذه الفرضيات وفقا للنتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة:

- فيما يخص **الفرضية الأولى**، فقد استطعنا اثباتها لأن من جملة ما يمليه اقتصاد السوق هو أن المنافسة أصبحت من احدى السمات الرئيسية للنشاط الاقتصادي في الوقت الحاضر، فأصبح من الضروري على المؤسسات التي تود البقاء ومواكبة التحولات الخارجية إعطاء دور أكبر للادارة الاستراتيجية وتعزيز دورها في اعداد ومراقبة تنفيذ الاستراتيجيات، كما يجب تمكينها من الأدوات والوسائل المناسبة لرصد التغيرات الاستراتيجية في البيئة التنافسية الخارجية واقتراح التعديلات المناسبة لمواكبتها وذلك باستعمال أدوات التحليل الاستراتيجي التي تساعد المؤسسة على تقديم تشخيص عام وشامل لمختلف المتغيرات البيئية وذلك من خلال:
  - تحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص التي تمثل تغيرات مواتية لها وتؤثر ايجابا، والتهديدات التي تؤثر سلبا على المؤسسة.
  - تحليل وتشخيص البيئة الداخلية لاكتشاف نقاط القوة التي تمثل امكانيات ومزايا تتمتع بها المؤسسة ونقاط الضعف التي تعتبر قصور ومشاكل تفوق المؤسسة على منافسيها.

- أما **الفرضية الثانية** فقد تم اثبات صحتها أيضا، وذلك من منظور أن الاستراتيجية والهيكل التنظيمي هما امتداد لبعضهما البعض وكلاهما يكمل الآخر ويعمل على تفعيله ولا يمكن للمؤسسة أن تحيا أو تتطور بدون أحدهما. ففشل أحدهما أو عدم ملاءمته للآخر يؤدي حتما الى الاخلال بوظائف المؤسسة وبالتالي موتها.
- بالنسبة **للفرضية الثالثة** فقد تم نفيها، على اعتبار أن الاستراتيجية هي بمثابة الشريان الذي يسري في جسم الهيكل التنظيمي فهي التي تعطيه الحركة، وهي المبرر لوجوده. فالمؤسسة تعمل على اعداد الاستراتيجية التي تمكنها من تحقيق رسالتها ثم تقوم ببناء الهيكل التنظيمي المناسب لتنفيذها، وبالتالي لا يمكن تصور هيكل تنظيمي بمعزل عن الاستراتيجية العامة المراد تنفيذها. لكن لا يمكن تصور عكس ذلك.
- أما **الفرضية الرابعة** والأخيرة: التي حاولنا من خلالها معرفة مدى تأثير تغير الاستراتيجية على تعديل الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب، فكانت النتيجة بالايجاب، على أساس أن تحولات البيئة الخارجية وما كانت تفرضه من ضرورة تغيير في التوجهات الاستراتيجية لهذه المؤسسة هي التي أملت ضرورة ايجاد الوسائل، الهياكل والامكانيات المادية والبشرية لتحقيق الاستراتيجيات الجديدة.

ففرع النقل عبر الأنابيب ومن خلال تحليلنا للفترة الممتدة من سنة 2002 الى غاية سنة 2012، وجدنا أنه يتبع استراتيجية المجمع والذي يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والتي نجم عنها تحليل SWOT من تحديد لنقاط القوة والضعف الداخلية وكذا تحديد الفرص والتهديدات الخارجية، في نطاق بيئة تنافسية معقدة وانفتاح على الأسواق. كما يعمد المجمع الى استخدام مصفوفة BCG، كأداة تحليل استراتيجية تهدف الى تحديد التوجهات الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها لتطوير منتجاته وتوسيع أعماله، والدخول في مشاريع شراكة جديدة عن طريق ابرام عقود طويلة الأجل والقيام بتطوير المشاريع الحالية.

اذن وكإجابة على الاشكالية المطروحة يمكن لنا التأكيد أن التغيرات الحاصلة والمستمرة في استراتيجية المؤسسة (الأهداف الاستراتيجية)، تطلبت تعديلات مستمرة ومتتالية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة المعنية بحكم أن الاستراتيجية تتحكم فيها البيئة التنافسية وأن الهيكل التنظيمي تتحكم فيه الاستراتيجية، فاذا ما تغيرت هذه الأخيرة فانها تصبح بحاجة الى هياكل تنظيمية مختلفة، وفي هذه الحالة لابد من تكييف هيكل المؤسسة وفق خياراتها الاستراتيجية من أجل نجاحها وبلوغ أهدافها.

تطمح مؤسسة "سوناطراك" لأن تكون سنة 2012 بداية لدخول مرحلة جديدة بفضل المخطط متوسط المدى الممتد إلى غاية 2016، والذي رسم خطوطا عريضة لما سيكون عليه قطاع المحروقات بعد أربع سنوات من خلال زيادة عدد الآبار المستغلة من البترول ورفع قدرات نقل الغاز الطبيعي خاصة عن طريق الأنابيب.

ان مؤسسة "سوناطراك" وفي نفس المخطط ستقوم برفع وتيرة الاستكشاف أكثر مما هي عليه حاليا بغية دعم وتطوير قطاع المحروقات الذي لا يزال وبعد مرور أكثر من خمسين سنة عن الاستقلال المصدر الوحيد والأوحد لإنعاش الحركة التنموية عموما وتمويل برامج الاستثمار على وجه الخصوص. ولعل الخطر الحقيقي الذي يهدد سياسة الاعتماد المفرط على عائدات المحروقات يكمن في استمرارية التبعية لهذا القطاع في توفير كل المستلزمات الضرورية بما فيها الغذاء، مما يعني أن فكرة التخلص من هذه التبعية قد تبدو بعيدة المنال في الوقت الراهن وتؤكد مقولة أنه كلما زاد الحديث عن ضرورة رفع قدرات البلاد خارج قطاع المحروقات، كلما زاد التركيز والاعتماد عليه بطريقة غير مسبوقة.

غير أن مؤسسة "سوناطراك" تبدو واعية لهذه التحديات غير الهينة، لذا فإنها تسعى لمواجهتها في محيط إقليمي ودولي يشهد المزيد من التقلبات والمنافسة الشديدة، خاصة في مجال الغاز، وذلك من خلال العمل على توفير الإمكانيات والوسائل الملائمة لمواجهة هذه التحديات ومن بينها هيكل تنظيمي ملائم يساعد على تجسيد هذه التوجهات في الميدان.

ثانيا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب النظري

1- تعتبر عملية الاختيار الاستراتيجي الميدان الأساسي لنشاط القيادة الادارية في المؤسسة، وهو بذلك يشكل واحدا من أهم المفاهيم المعاصرة، الذي حظي باهتمام الباحثين والمفكرين المهتمين بالادارة والفكر الاستراتيجي كونه يشكل النواة التي تتفرع منها كافة الأنشطة والمهام في المؤسسة.

2- لا يوجد اتفاق بين الباحثين والمفكرين المهتمين بالفكر الاداري على طبيعة التأثير بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي، وانما هناك وجهات نظر مختلفة اختلفت باختلاف الزاوية التي ينظر من خلالها المفكر أو الباحث.

3- أن تكون الاستراتيجية المختارة ملائمة للظروف التي تعمل فيها المؤسسات ومقبولة لمختلف فئات العاملين، ومتطابقة مع رسالة المؤسسة ورؤيتها، وبيئتها الداخلية وثقافتها، وتتوافق مع البيئة الخارجية ومتغيراتها والفرص المتاحة فيها.

4- ليس هناك هيكلا تنظيميا جامدا ويصلح لجميع المؤسسات وفي جميع الأوقات، بل يتوجب على كل مؤسسة أن تصمم هيكلها وفق ظروف ومتغيرات بيئتها الداخلية والخارجية وأن ينسجم هيكلها مع خططها وبرامجها وأهدافها وأن تكون له القدرة على التكيف والانسجام التام مع هذه المتغيرات.

5- ان صعوبة تأمين بقاء ونجاح المؤسسات ناتج أساسا عن غياب فهم خصائص ومكونات العوامل البيئية ولتفادي هذا فعلى المؤسسات امتلاك نظام استشعار فعال يمكنها من متابعة هذه المتغيرات البيئية.

6- أن التحولات في البيئة الخارجية والداخلية هي التي تملي ضرورة تعديل التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة، وأن هذه الأخيرة تفرض تعديلا مناسبا في الهيكل التنظيمي، ومن هنا تأتي أسبقية الاستراتيجية على الهيكل التنظيمي.

7- ان مهمة المؤسسة لا تنتهي عند صياغة استراتيجية جيدة فقط بل تتعداها الى التنفيذ الجيد والرقابة الفعالة وفي تبني المؤسسة لمنهج التفكير الاستراتيجي طرفا فعالا ويجعلها أكثر حيوية في بيئة مليئة بالتهديدات وقلة الفرص.

ثالثا: الاستنتاجات المتعلقة بالجانب العملي

في ضوء عرض نتائج الجانب العملي للدراسة واختبار فرضياتها وتشخيص واقع متغيراتها، توصلت الدراسة الى الاستنتاجات التالية:

1- وجود ميول واضح لدى المؤسسة نحو البحث المستمر عن فرص مواتية جديدة، وذلك بالسعي الى اعتماد مشروعات مناسبة فضلا عن توسيع أعمالها، ولكن بالمقابل لا توجد لديها تلك الامكانيات والقدرات المناسبة نحو السوق الواسعة، اذ ما يزال نشاطها منحصرا في بعض عقود الشراكة.

2- لم توفق المؤسسة دائما في أقلمة الهيكل التنظيمي مع التغيرات المستمرة في توجهاتها الاستراتيجية، مما نتج عنه ضعف في تحقيق مستوى أهدافها، وأن من مظاهر عدم التأقلم المسجل هو عدم قدرة الهياكل التنظيمية الموجودة أو المستحدثة على القيام بالمهام المرجوة سواء بسبب عدم كفاءتها أو عدم توفر الوسائل المناسبة.

رابعا: التوصيات المتعلقة بالدراسة الميدانية

1- ضرورة قيام المؤسسة بالبحث عن فرص جديدة من خلال مشروعات جديدة رائدة في مجال تخصصها واجراء التحديث لعقود شراكتها لضمان النمو والاستمرار والبقاء في سوق المنافسة خاصة في ظروف اقتصاد السوق واشتداد المنافسة بين المؤسسات الأجنبية.

2- يجب على المؤسسة اعطاء أهمية خاصة لتطوير وتوسيع المشاريع الحالية واستغلال أمثل للطاقات الانتاجية المتوفرة حاليا كلما أمكن ذلك لتحقيق وفورات الحجم الاقتصادي الأمر الذي يمكنها من تحقيق خططها وأهدافها وزيادة مبيعاتها الذي ينعكس ايجابا على ايراداتها ويؤمن تنفيذ برامجها المختلفة.

3- ضرورة قيام المؤسسة بتوسيع وتطوير شبكات توزيع جديدة للمنتجات الطاقوية فضلا عن مصادرها المعروفة من أجل الوفاء بالتزاماتها فيما يخص تصدير النفط والغاز.

4- استمرار المؤسسة في اتباع المنهج اللامركزي في اتخاذ القرارات واتباع صيغ مرنة في الادارة والتوجيه والتنظيم بغية اشراك الادارات الوسطى لضمان أداء أفضل يسهم في تحقيق الأهداف المرسومة.

5- قيام المؤسسة باستخدام تكنولوجيا وتقنيات متطورة وتفعيل أنظمة التحكم النوعية لديها لضمان مستوى عالي من الأداء لتحقيق ميزة تنافسية تضمن لها البقاء في سوق المنافسة.

6- قيام المؤسسة بمنح الادارات الوسطى بعض الصلاحيات لضمان انسيابية الأعمال والاهتمام بقدرات وكفاءات هذه الادارات في تنفيذ الخطط والبرامج الموكلة اليها بما ينسجم مع هذه القدرات مما يؤدي الى تخفيف العبء عن الادارات العليا لتنصرف هذه الأخيرة الى التفكير الاستراتيجي والتخطيط وصياغة الاستراتيجية الشاملة واتخاذ القرارات ذات الصلة بحياة هذه المؤسسة.

7- اعطاء المؤسسة أهمية أكبر للتخصص وتقسيم المهام التنظيمية والوظائف والواجبات بمعنى وجود مهام محددة للأفراد، وباعتبار أن التخصص يمثل مجموع الخيارات لمديري المؤسسات حول تقسيم العمل لما لهذه الخيارات من تأثير مباشر على المكونات الهيكلية للمؤسسة.

8- تعزيز قدرات العاملين وزيادة كفاءتهم من خلال الدورات التدريبية كل بحسب اختصاصه.

9- خلق الانسجام بين مهارات الأفراد وقابلياتهم ومعارفهم الخاصة بالوظيفة وشاغلها وخصائص تصميم هذه الوظائف.

10- المحافظة على مؤهلات العاملين ومهاراتهم وادامة استقرارهم وتقليل دوران العمل الذي سيؤدي بالنتيجة الى زيادة هذه المهارات بسرعة أكبر وبكلفة تدريبية أقل وينتج عنه استعمال كفء للعمل.

11- قيام المؤسسة بالاهتمام العالي بالخيارات الاستراتيجية واجراء الدراسات المعمقة لها وتحليلها وانتقاء الأفضل من بينها بما ينسجم مع هيكلها التنظيمي وبيئة هذه المؤسسة الأمر الذي يخلق استجابة تأثير متبادلة لكافة المتغيرات التي تحصل بما يضمن تحقيق أهداف وخطط وبرامج هذه المؤسسة.

ويمكن حصر العمليات الأولية التي يجب القيام بها فيما يلي:

- يتعلق الأمر أولا بتكثيف جهود التنقيب والإستكشاف، ليس فقط على مستوى الأحواض المعروفة، ولكن كذلك في الجنوب الغربي، في شمال البلاد، وفي البحر. ولن تقتصر المجهودات على المحروقات التقليدية بل وكذلك المحروقات غير التقليدية.
- تتمثل الأولوية الثانية بالنسبة لمؤسسة "سوناطراك" في تشييد قاعدة بتروكيمائية جديدة ذات مستوى عال من أجل مزيد من التثمين لمواردنا التقليدية من الغاز الطبيعي، الغاز الطبيعي المميع، ومن المكثفات لترضية طلب وطني في تنام دائم، وللتموضع على مستوى سلسلة القيم من هذا القسم من النشاط. وعليه، ستعرف سوناطراك إعادة تنظيم متكيف في الآجال القريبة جدا.
- ثالثا، يلزم توطيد قدرات المؤسسة في مجال الخدمات البترولية، فلقد برزت تكنولوجيات وتقنيات جديدة، وينبغي تكييف خبراتها في الحفر، في الجيوفزياء، وفي الخدمات البترولية.

وفي هذا الصدد، ستعطي ادارة المؤسسة أهمية خاصة لنشاطات التكوين، الداراسة، البحث والهندسة من أجل الرفع هنا من إندماج وسائلنا الوطنية.

- قد ينبغي على ادارة المؤسسة كذلك العمل على التحسين الدائم لتجهيزاتها الإنتاجية. وهذا يلزمها مرافقة منشآتها بأحسن شروط الصيانة لوقايتها من الأخطار الصناعية، ولضمان لها إطالة أكبر. سيستوجب على فرع النقل أن يكرس نفسه أكثر لبرنامج أكثر تواصلا لإصلاح هياكله.
- على نشاط التكرير أن يبذل كل ما لديه لإكمال المشاريع الجارية حتى يسمح، وهذا في أقرب الآجال بإستيراد أقل للمنتجات البترولية.
- و كذلك هو الحال بالنسبة للأولوية الخامسة، إذ سينبغي على ادارة المؤسسة إيلاء أهمية خاصة إلى إتقان طرق تسييرها الداخلي على مستوى كل المحاور من خلال إعادة صياغة إجراءاتها، لا مركزية معتدلة، ومراقبة بعدية منتظمة. والمباشرة في عملية إعادة تنظيم متكيفة وتدريجية للانسجام مع هذه التغييرات.

من هنا، ستتطلب مشاريع "سوناطراك" التنموية من الكل مزيدا من المجهودات في العمل، من تجنيد لكفاءاتها، التماسك والتضامن على اعتبار أن البيئة الدولية الموجودة في وضع أزمة اقتصادية تتطور بسرعة كبيرة جدا، في ظل ما ينتظره البلد من تطلعات هامة جدا من سوناطراك.

خامسا: آفاق الدراسة

يرى الباحث أن تتوجه البحوث المستقبلية الى دراسة الموضوعات الآتية:

1- دراسة العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية.

2- دراسة خيارات استراتيجية أخرى وتأثيرها على الهيكل، الفاعلية التنظيمية لقطاع أعمال آخر لم يتسنى للباحث دراستها.

3- اجراء تطبيقات أخرى مماثلة لنفس موضوع الدراسة على مؤسسات أخرى خدمية مثل المصارف، الجامعات، المستشفيات...الخ. بهدف تكوين صورة شاملة عن امكانية تعميم هذه النظرية ومدى جودتها وصحتها.

المراجع

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أحمد طرطار، **الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
2. أحمد القطامين، **التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1996.
3. أحمد القطامين، **الادارة الاستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر، عمان، 2002.
4. أحمد ماهر، **دليل المدير خطوة بخطوة في الادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 1999.
5. أحمد ماهر، **التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2000.
6. أحمد ماهر وآخرون، **الادارة (المبادئ والمهارات)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2001.
7. أحمد ماهر، **الادارة (المبادئ والأدوات)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.
8. إبتهاج عبد الرحمن، **البدائل الاستراتيجية (التنفيذ والرقابة)**، الشركة العربية للنشر، القاهرة، 1995.
9. إبراهيم المنيف، **الادارة (المفاهيم، الأسس، المهام)**، دار العلوم للنشر، الرياض، 1980.
10. إسماعيل محمد السيد، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
11. بشير العلاق وآخرون، **استراتيجية التسويق**، دار زهران للنشر، عمان، 1999.
12. بلقاسم سلاطينة، اسماعيل قيرة، **التنظيم الحديث للمؤسسة (التصور والمفهوم)**، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008.
13. توماس وهيلن، دافيد هنجر، **الإدارة الإستراتيجية**، ترجمة محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة للنشر، السعودية، 1990.
14. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.
15. جمال الدين لعويسات، **مبادئ الادارة**، دار هومه للنشر، الجزائر، 2003.
16. جمال محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، طارق رشدي جبه، **التفكير الاستراتيج والادارة الاستراتيجية (منهج تطبيقي)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.

17. جميل أحمد توفيق، **إدارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، 1984.
18. جونز جاريث ، هيل شارلز، **الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
19. جونز جاريث، هيل شارلز، **الادارة الاستراتيجية، الجزء الثاني**، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد عبد المتعال، الطبعة الرابعة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.
20. حامد رمضان بدر، **الادارة الاستراتيجية**، دار النهضة العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1994.
21. حسن توفيق، **الادارة العامة**، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية، القاهرة، 1980.
22. حسن محمد حربي، **علم المنظمة**، جامعة الموصل للنشر، العراق، 1989.
23. حسين حريم وآخرون، **أساسيات الادارة**، دار الحامد للنشر، عمان، 1998.
24. حميد الطائي وآخرون، **الأسس العلمية للتسويق الحديث**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2006.
25. حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، **مبادئ في العلوم الادارية "1" (الأصول... والمفاهيم المعاصرة)**، دار زهران للنشر، عمان، 1999.
26. حنفي محمود سليمان، **وظائف الادارة**، مكتبة دار الاشعاع للنشر، الاسكندرية، 1997.
27. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009.
28. راوية حسن، **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1998.
29. ربحي مصطفى عليان، **أسس الادارة المعاصرة**، دار صفاء للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
30. ردينه عثمان يوسف، **الاتجاهات الكمية والحديثة في التسويق**، دار زهران للنشر، عمان، 2000.
31. زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات وحالات دراسية)**، دار اليازوري للنشر، عمان، 2005.
32. سارة وايت، **مرشد الأذكياء لأساسيات التسويق**، دار الفاروق للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2001.
33. سامي جمال الدين، **الادارة والتنظيم الاداري**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، القاهرة، 2004.
34. سعاد نائف برنوطي، **الأعمال (الخصائص والوظائف الادارية)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، 2004.
35. سعد غالب ياسين، **الادارة الاستراتيجية**، دار اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 1998.
36. سعيد محمد المصري، **التنظيم الاداري (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999.

37. سعيد محمد المصري، **التنظيم والادارة (مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة)**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2002.

38. شوقي حسين عبد الله، **أصول الإدارة**، دار النهضة العربية، مصر، 1989.

39. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الادارة والأعمال**، دار وائل للنشر، عمان، 2007.

40. صلاح عباس، **الادارة الاستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 2005.

41. طارق شريف يونس، **الفكر الاستراتيجي للقادة (دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية)**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر، القاهرة، 2006.

42. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، **الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.

43. عادل حسن، علي شريف، محمد فريد الصحن، **تنظيم وادارة الأعمال**، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، بدون سنة نشر.

44. عاطف سليمان، **معركة البترول في الجزائر**، دار الطليعة للنشر، بيروت، 1974.

45. عايدة سيد خطاب، **الادارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات**، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 1985.

46. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.

47. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية في البنوك الإسلامية**، جامعة المنصورة، الاسكندرية، 2004.

48. عبد الرحمن توفيق، **الإدارة الإستراتيجية (المبادئ والأدوات)**، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، الجزء الأول، القاهرة، 2004.

49. عبد السلام أبو قحف، **التنافسية وتغير قواعد اللعبة**، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996.

50. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، مكتبة الإشعاع، الطبعة الثانية، الإسكندرية، 1997.

51. عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2002.

52. عبد السلام أبو قحف، **أساسيات التنظيم والادارة**، دار الجامعة الجديدة للنشر، القاهرة، 2003.

53. عصام الدين أمين أبو علفة، **التسويق**، مؤسسة حورس الدولية للنشر، الاسكندرية، 2003.
54. عبد العزيز صالح بن حبتور، **أصول ومبادئ الادارة العامة**، الدار العلمية الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
55. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الادارة الاستراتيجية (ادارة جديدة في عالم متغير)**، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
56. عبد الغفار حنفي، **تنظيم وادارة الأعمال**، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1996.
57. عبد الغفار حنفي، سمية قريقاص، **أساسيات الادارة وبيئة الأعمال**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الاسكندرية، 1998.
58. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم وادارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.
59. عبد الغفور يونس، **نظريات التنظيم والادارة**، المكتب العربي الحديث للنشر، الاسكندرية، 1997.
60. عبد الغفور يونس، **تنظيم وادارة الأعمال**، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة نشر.
61. عبد القادر محمد فهمي، **المدخل الى دراسة الاستراتيجية**، دار مجدلاوي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
62. عبد الكريم أبو مصطفى، **الادارة والتنظيم (المفاهيم، الوظائف، العمليات)**، الجامعة الحديثة للنشر، مصر، 2001.
63. علي شريف، محمد سلطان، **المدخل المعاصر في مبادئ الادارة**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 1998.
64. علي شريف، منال الكردي، **أساسيات تنظيم وادارة الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2003.
65. علي عباس حبيب، **الادارة العامة (المدخل في العلوم الادارية)**، مكتبة مدبولي للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 1997.
66. عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الادارة الحديثة**، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2003.
67. عمر وصفي عقيلي، **الادارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)**، دار زهران للنشر، عمان، 2007.
68. فؤاد أبو اسماعيل، **العلوم السلوكية في ادارة الأعمال**، دار المعارف للنشر، القاهرة، 1978.
69. فلاح حسن الحسيني، **الادارة الاستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
70. كامل بربر، **الادارة عملية ونظام**، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر، الطبعة الأولى، بيروت، 1996.

71. كمال محمد علي، **معجم مصطلحات التنظيم والإدارة**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1984.
72. محفوظ جودة، حسن الزعبي، ياسر المنصور، **منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
73. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
74. مؤيد سعيد السالم، **نظرية المنظمة (الهيكل والتصميم)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
75. محمد أحمد عوض، **الادارة الاستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000.
76. محمد اسماعيل بلال، **مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
77. محمد بهجت جاد الله كشك، **المنظمات وأسس ادارتها**، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 1999.
78. محمد رفيق الطيب، **مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات)**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الثاني، الجزائر، 1995.
79. محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله، **الادارة (علم وتطبيق)**، دار المسيرة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.
80. محمد شاكر عصفور، **أصول التنظيم والأساليب**، دار المسيرة للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2002.
81. محمد الصيرفي، **الادارة الاستراتيجية**، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الاسكندرية، 2008.
82. محمد علي سالم، **الادارة الاستراتيجية**، دار البداية للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
83. محمد فريد الصحن، اسماعيل السيد، ابراهيم سلطان، **مبادئ الادارة**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2001.
84. محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص50.
85. محمد قاسم القريوتي، **مبادئ الادارة (النظريات، العمليات، الوظائف)**، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2004.
86. محمد مصطفى الخرشوم، نبيل محمد مرسي، **ادارة الأعمال (المبادئ والمهارات والوظائف)**، مكتبة الشقري، الرياض، 1999.
87. محمود جاسم الصميدعي، **استراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2000.

88. محمود جاسم الصميدعي، **استراتيجيات التسويق مدخل كمي وتحليلي**، دار الحامد للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2007.
89. محمود سليمان العميان، **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
90. محيي الدين الأزهري، **إدارة النشاط التسويقي (مدخل إستراتيجي)**، دار الفكر العربي، الجزء الثاني، مصر، 1988.
91. مصطفى حسين هلالي وآخرون، **"التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسة" التنظيم والادارة– الارتقاء بالكفاءات القيادية–**، دار الساحب للنشر، الطبعة الأولى، القاهرة، 2009.
92. مصطفى محمود أبو بكر، **التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة (مدخل تطبيقي لاعداد وتطوير التنظيم الاداري للمنشآت المتخصصة)**، الدار الجامعية للنشر، القاهرة، 2002.
93. مصطفى محمود أبو بكر، **المرجع في التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2004.
94. منال طلعت محمود، **أساسيات في علم الإدارة**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة ، 2003.
95. المهدي الطاهر غنية، **مبادئ ادارة الأعمال (المفاهيم والأسس والوظائف)**، الجامعة المفتوحة، الطبعة الأولى، ليبيا، 2003.
96. موفق حديد محمد، **الادارة (المبادئ والنظريات والوظائف)**، دار الحامد للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2001.
97. موسى سويدان، نظام العبادي، **التسويق الصناعي مفاهيم وإستراتيجيات**، دار الحامد للنشر، عمان، 1999.
98. موسى اللوزي، **التنظيم واجراءات العمل**، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2002.
99. موسى المدهون، ابراهيم الجزراوي، **تحليل السلوك التنظيمي**، المركز العربي للخدمات الجامعية، الطبعة الأولى، عمان، 1995.
100. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2001.
101. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
102. ناصر دادي عدون، **الإدارة والتخطيط الاستراتيجي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
103. نبيل مرسي خليل، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، الطبعة الأولى، مصر، 1994.
104. نبيل مرسي خليل، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة للنشر، الطبعة الثانية، الاسكندرية، 1996.
105. نبيل مرسي خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، القاهرة، 1996.

106. نبيل محمد مرسي، **الإدارة الإستراتيجية (تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس)**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2003.
107. نداء محمد الصوص، **مدخل الى علم الادارة (سلسلة الوجيز في العلوم الادارية 4)**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2007.
108. نعمة عباس الخفاجي، **الادارة الاستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)**، مكتبة دار الثقافة للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
109. يسرى محمد أبو العلا، **مبادئ الاقتصاد البترولي وتطبيقاتها على التشريع الجزائري**، دار النهضة العربية، القاهرة، 1996.

ب. المذكرات والأطروحات:

110. أحمد بن مويزة، **التحليل التنافسي ودوره في اعداد الاستراتيجية التسويقية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
111. أحمد هاشم سليمان، **التحليل البيئي وانعكاساته على خيارات الأعمال والميزة التنافسية**، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.
112. أمينة قندوز، **دور التسويق الاستراتيجي في تحسين كفاءة وفعالية المنظمة (دراسة حالة مجمع صيدال وفرع المضادات الحيوية بالمدية)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المدية، 2010.
113. باهي مصطفى، **دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، جامعة وهران، 2009.
114. بلقاسم رابح، **صورة المؤسسة وتقييم فعالية استراتيجية الاتصال التسويقي (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005.
115. بن واضح الهاشمي، **محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية الجزائرية Tindal)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2005.
116. بهدي عيسى، **رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.

117. حاتم نجود، **تفعيل رضا الزبون كمدخل استراتيجي لبناء ولائه (دراسة حالة المصنع الجزائري الجديد للمصبرات NCA)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2005.
118. خالد خالفي، **البيئة التسويقية (حالة المؤسسة الوطنية لصناعة العصير والمصبرات ENAUC)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
119. خليفي رزقي، **ادارة النشاط التوزيعي في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة "سوكوتيد")**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2004.
120. دراج نبيلة صليحة، **خلق المؤسسة للقيمة لدى الزبون لتحقيق ولائه (دراسة حالة زبائن مؤسسة جازي GSM)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
121. سامي فياض سمير العزاوي، **الاستراتيجية التنظيمية بين ثقافة المؤسسة وتركيبها التنظيمي ومشكلات التكيف البيئي من وجهة نظر الادارة العليا (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في القطاع الصناعي المختلط)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، 1998.
122. سعد علي ريحان المحمدي، **العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وأثرهما على الفاعلية التنظيمية (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين في بعض الشركات الصناعية العراقية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة المستنصرية، 2011.
123. سعيد الطيب، **أهمية التسويق بالمؤسسة الانتاجية في ظل التحولات الاقتصادية الراهنة (دراسة ملبنة عريب –ولاية عين الدفلى–)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
124. سلطاني محمد رشدي، **التسيير الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2006.
125. سليمان بلعور، **أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية (حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.
126. سملالي يحضيه، **أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
127. سوما علي سليطين، **الادارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال (دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري)**، مذكرة ماجستير في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، 2006.

128. شتاتحة عائشة، **احداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة دراسة حالة سونلغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

129. شتوح محمد، **أهمية الادارة الاستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المدية، 2008.

130. شعباني لطفي، **المراجعة الداخلية مهمتها ومساهمتها في تحسين تسيير المؤسسة مع دراسة حالة قسم تصدير الغاز التابع للنشاط التجاري لمجمع سوناطراك**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2003.

131. صليحة كريش، **دور أنظمة المعلومات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

132. عبد الحق القينعي، **أثر البيئة التسويقية على أداء المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية)**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدية، 2007.

133. عبد الوهاب سويسي، **أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتوضيب بالورق والورق المقوى وحدة برج بوعريريج ENAPAC)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1994.

134. عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.

135. عبيله محمد، **دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الاستراتيجية الدولية للمنظمة (دراسة حالة تونيك للصناعات التغليفية)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2004.

136. عطا الله فهد السرحان، **دور الابتكار والابداع التسويقي في تحقيق الميزة التنافسية للبنوك التجارية الأردنية**، أطروحة دكتوراه في فلسفة التسويق، كلية الدراسات الادارية والمالية العليا، جامعة عمان، 2005.

137. عمار بوشناف، **الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية (مصادرها، تنميتها وتطويرها)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

138. العيداني حبيبة، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات (حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبيوتيكال–المدية–)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة المدية، 2009.

139. فايزة بريش، **دور الكفاءات المحورية في تدعيم الميزة التنافسية**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
140. فرحات غول، **مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
141. فيصل صالح محمد الجعدني، **العلاقة بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية ادارة الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء المنظمي (دراسة ميدانية في المصارف اليمنية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2002.
142. مباركة سواكري، **وضعية التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية**، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 1996.
143. محمود علي محمد الروسان، **أثر العلاقة بين الميزة التنافسية والخيار الاستراتيجي على الأداء التصديري (دراسة تحليلية لآراء عينة من المديرين العامين في بعض شركات الأدوية الأردنية)**، أطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الأعمال غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 1997.
144. مزوغ عادل، **البيئة التسويقية وأدوات التحليل الاستراتيجي دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهياكل المعدنية والنحاسية (ENCC)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2005.
145. موفق محمد الضمور، **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن**، أطروحة دكتوراه الفلسفة في تخصص ادارة الأعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
146. نايت سليماني ليندة، **دور بحوث التسويق في تطوير منتوج جديد (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.
147. نور الدين شنوفي، **تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز)**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية غير منشورة، جامعة الجزائر، 2004.
148. هاني العمري، **مذكرة الادارة الاستراتيجية في البيئة العالمية (مسار ادارة الأعمال الدولية)**، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، 2007.
149. هاني عبد الكريم وهبه، **واقع الادارة الاستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها**، مذكرة ماجستير قسم الادارة التربوية، غزة، 2008.
150. هواري معراج، **تأثير السياسات التسويقية على تطوير الخدمات المصرفية في المصارف التجارية الجزائرية**، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.

151. وائل عبد الرحمن هميمي، **التحليل الاستراتيجي للقدرات التنافسية لزيادة فاعلية وحدات قطاع الأعمال العام**، رسالة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، كلية التجارة، جامعة قناة السويس، 2001.

152. يبالة سميرة، **المدير وعملية اتخاذ القرار في اطار ادارة المؤسسة (دراسة حالة وحدة انتاج الدهن (ENAP) بوادي السمار–الجزائر–)**، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003.

153. يوسف بومدين، **دراسة أثر ادارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية**، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006.

ج. الملتقيات والمجلات:

154. إلياس بن ساسي، الأسس النظرية لنمو المؤسسات وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، **الملتقى الدولي حول الابداع والتغيير التنظيمي**، مخبر أداء المؤسسات والاقتصاديات في ظل العولمة، جامعة سعد دحلب، كلية العلوم الاقتصادية، البليدة، يومي 18 و19 ماي 2011.

155. بن سالم عامر، "صياغة الاستراتيجيات التنافسية في المؤسسات الصناعية"، **الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية**، جامعة الشلف، 9و10 نوفمبر 2010.

156. بن عيسى محمد المهدي، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، **مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، العدد 03، 2004.

157. شوقي ناجي جواد، محمد خير أبو زيد، الأثر المؤسسي لرسالة منظمات الأعمال على الأداء، **المؤتمر الرابع للريادة والإبداع**، جامعة فيلادلفيا، كلية العلوم الادارية والمالية، الأردن، 15–2005/03/16.

158. عبد الحميد أحمد دياب، العلاقة بين تصميم الوظيفة وشكل الهيكل التنظيمي، **مجلة الاقتصاد والادارة**، المجلد 15، العدد 2، جامعة الملك عبد العزيز، 2001.

159. عثمان حسن عثمان، المؤسسة الاقتصادية والمحيط (الأسس النظرية والآثار العلمية)، **مجلة العلوم الانسانية**، جامعة منتوري، قسنطينة، العدد 16، ديسمبر 2001.

160. محمد بن عبد الله العوض، استراتيجيات التسويق التنافسية (اطار جديد لمفهوم قديم)، **الملتقى الأول للتسويق في الوطن العربي (الواقع وآفاق التطوير)**، الامارات العربية المتحدة، 15–16 أكتوبر 2002.

161. محمد حسن محمد عبد العظيم، دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الادارة الاستراتيجية في المنظمات، **مجلة العلوم الاقتصادية والادارية**، جامعة الامارات العربية المتحدة، المجلد 21، العدد 1، يونيه 2005.

162. بشرى نيروخ، الدورة الخاصة لمدراء وموظفو العلاقات العامة والمنعقدة في المجلس الأعلى للاعلام، **التخطيط الاستراتيجي وبناء الاستراتيجيات**، مديرية الاتصال، ب 2008/03/12.

د. الوثائق الرسمية:

163. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، **الجريدة الرسمية (اتفاقات دولية، قوانين، ومراسيم، قرارات وآراء، مقررات، مناشير، اعلانات وبلاغات)**، العدد 50، الجزائر، الثلاثاء 19 جويلية 2005.

هـ. مواقع الانترنت:

164. أحمد السيد كردي، **التنظيم والهيكل التنظيمي**، مدونة المحاسب الأول، 2011، [على الخط]، <http://Kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/298769>، (تاريخ التحميل: 2011/08/04).

165. سامح عبد المقصود أبو الذهب، **الهيكل التنظيمي**، مدونة تناقش مواضيع الادارة والهندسة الصناعية، المملكة العربية السعودية، 2006، [على الخط]، <http://samehar.wordpress.com/2006/05/11/b7>، (تاريخ التحميل: 2011/01/02).

166. المحاسب الأول: **الهيكل التنظيمي**، مدونة المحاسب الأول، 2009، [على الخط]، <http://almohasb1.com/2009/02/organization-structure.html>، (تاريخ التحميل: 2011/05/04).

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

A. Les Ouvrages

167. A. Hamadouche**, Méthodes et outils d'analyse stratégique,** édition chihab, Alger, 1997.
168. B. ramantsoa, **«Stratégie» encyclopédie de gestion**, tome 3, 2ème édition, ed. Économica, France, 1992.
169. C. Chesny, **Le gaz naturel en Algérie**, Thèse de doctorat d'état, Paris, juin 1969.
170. D. Billon, J. M. Tardieux**, Les Nouvelles Techniques du Marketing**, Edi. Top, Paris, 1998.
171. G. La Valette, M. Niculesscu, **les stratégies de croissance**, ed. D'organisation, paris, 1999.
172. G. Garibaldi , **L'analyse stratégique**, édition organisation, 3 éme édition, Paris, 2002.
173. Glueck. W, **Business Policy and Strategic Management**, Mc Graw-Hill, New York, 1980.
174. Grant. R, **Contem poravy Strategic Analysis: Concept, Techniques, Applications**, 3rd edition, Block well, London, 1998.
175. Hill. S & all**, Strategic Management Theory: An integrated Approach**, 5th edition, Houghton Mifflin company, USA, 2001.
176. J.Jaques Lambin, R. Chumpitaz, «**Le Marketing Stratégique et opérationnel**», 5ème édition, Ed. Dunod, paris, 2003.
177. J. Lachman, **Le Financement des stratégies de l'innovation**, ed. Économica, paris, 1993.
178. J.M. Auriac et al, **Economie d'entreprise**, Tome 2, tecniplus édition, 1ère édition, Ispagne, 1996.
179. Johnson. G, Scholes. K, **Exploring Corporate Strategy**, 4th ed, London, Prentice Hall, London, 1997.
180. K. Hamadi, **comment diagnostiquer et redresser une entreprise,** edi. collection entreprise, Alger, 1995, p93.
181. M. Montebello, "**La stratégie de la création de la valeur pour le client",** édition économica, Paris, 2003.
182. M. Porter, **L'avantage concurrenciel**, edition Dunod, paris, 1999.
183. Mintzberg. (H), **Structure et dynamique des organisations**, les éditions d'organisation, paris, 1982.

184. M. E. Benissad, "**économie du développement de l'Algérie**", 0.P.U, Alger, 1982.
185. M. Seghir Djitli, **Marketing Stratégique**, Ibn Sina édition, Alger, 2001.
186. Ph. Kotler & B. Dubois, **Marketing Management**, Edition Union Public, 10ème édition, Paris, 2000.
187. Ph. Kotler et B. Dubois, **«Marketing Management»,** Pearson éducation, 11ème édition, Paris, 2004.
188. Thietart.R, **La Stratégie d'entreprise**, Mc Graw- Hill édition, 2ème édition, New York, 1991.
189. Thomas. H, **Strategic Management Research**, Mc Gee edition, London, 1986.
190. W. Rue & G. Holland, **Strategic Management concepts and experiences**, Mc Graw-Hill company, Singapore, 1984.

B . les documents officiels:

191. bilan annuel 2012, Sonatrach, Activité TRC, Avril 2013.
192. Direction générale Sonatrach, **"rapport annuel**", alger, 2001.
193. **la Note d'orientation général du plan annuel 2005 et PMT 2005-2009**, (document interne sonatrach), n° 572/04-vp/TRC/DEP, le 20 juin 2004.
194. **la Note d'orientation Générale Budget annuel 2012 et PMTE 2012-2016 de l'activité Transport par Canalisations**, Sonatrach, Activité transport par canalisation, par M. le V.P, Alger 21 juillet 2011, n°791/DEP/VP/2011.
195. projet communication, **" la cellule communication réalisations et plan d'actions 2010**",TRC Sonatrach, **"Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach**", la décision n° 167/DG, A-589(R3), par M . le PDG, Alger, le 10/09/2008, C/SH, le 09/11/2009.
196. Sonatrach, "**Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach**", la décision A-589 (R1), par M . le PDG, Alger, le 03/11/2004.
197. Sonatrach, "**Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach",** la décision n°165(R1), par M . le PDG, Alger, le 12/05/2005.

198. Sonatrach, **"Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach"**, la décision A-589(R2), par M . le PDG, Alger, le 19/07/2006.
199. Sonatrach, **"Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach**", la décision n° 167/DG, A-589(R3), par M . le PDG, Alger, le 10/09/2008.
200. Sonatrach, "**Document officiel sur l'organisation de l'activité transport par canalisation de sonatrach**", la décision n°225/DG, référence : A-589 (R4), par M . le PDG, Alger, 2011.
201. sonatrch, l'activité TRC, préparation de la conférence des cadres de sonatrach, "**L'alignement de l'organisation sur la stratégie**", la direction etudes et planification, n°489/DEP/09, Alger, le 11 mai 2009.
202. Sonatrach, **le cadrage stratégique**, (document interne Sonatrach), Alger, le 14 mai 2009.
203. Sonatrach, «**Manuel Général d'organisation**», la décision n°117 DG, référence :A-001(R27), par M . le PDG A. ZERGUINE, Alger, 2012.

C. Les Communications:

204. Activité TRC, Sonatrach, "Conférence dec cadres de l'activité TRC", **Pipe News**, Alger, n°4, le 05 juin 2006.
205. Activité Transport par Canalisation, Sonatrach, "2ème conférence des cadres de TRC: implications de la nouvelle loi des hydrocarbures sur l'activité TRC", **Pipe News**, Béjaia, n° special, , les 25 et 26 mai 2005.
206. Ali Titouche, "de nouvelles conditions profitables aux investisseurs", **El watan**, youcef yousfi, ministre de l'énergie et des mines à el watan, alger, le mardi 27 décembre 2011.
207. Annuaire de l'Afrique du nord, IV, **" l'Algerie et les hydrocarbures ",** Différents discours prononcés par le président Benbella,1965.
208. A.ATTAR, ancien PDG de la Compagnie Pétrolière Nationale, « **il faut que Sonatrach soit plus dynamique** », Liberté press, Mercredi 29 février 2012.
209. Colloque international mondialisation et sécurité, commission de la défense nationale du conseil de la nation – Alger les 4,5 et 6 mai

2002 – Communication présentée par le ministre Algérien de l'énergie et des mines , " **Les enjeux politiques et de sécurité de l'énergie dans le cadre de la mondialisation " .**
210. Colloque organisé par le sénat et le centre français du commerce extérieur, **" L'Algérie sur le chemin des reformes** ", Paris, le 18/10/2001.
211. **Extrait du discours du PDG de sonatrach**, prononcé le 07 juillet 2009 à l'occasion de la cérémonie d'installation du conseil D'Administration de l'EPIC (Nouvelle ville de Hassi Messaoud).
212. la direction communication et stratégie d'Image, Alger Capital Mondiale du GN en 2010, **Sonatrach la revue,** Alger, n°52, mai 2007.
213. **lettre d'information n°01**, février 2007, la lettre du projet transposition de la 05-07 des hydrocarbures dans l'activité Transport par canalisations.

D. Sites Internet:

214. http://www.mem-algeria .org/présentation /historique.html.
215. http:// www.echoroukonline.com/ara/articles/164950.html.
216. http://www.sonatrach-dz.com/Amont.html.
217. http://www.sonatrach-dz.com/Aval.html.
218. http://www.sonatrach-dz.com/Commercialisation.html.
219. http://www.sonatrach-dz.com/presentation.html.
220. http://www.sonatrach-dz.com/TRC.html.

الملاحق

الملحق رقم 01: جدول تحويل وحدات منتجات فرع النقل عبر الأنابيب

Conversions de Volumes :

Gaz Naturel			
A Convertir		Résultat	
1	M^3	35,307	CF
1	CF	0,028328	M^3
1	10^3 M^3	0,0353	10^6 CF
1	10^6 CF	28,328	10^3 M^3
1	CM^3	1,01325	SM^3
1	SM^3	0,98692	CM^3
1	1000 CM	0,945	Tep

Pétrole Brut			
A Convertir		Résultat	
1	TM	7,867	BBL
1	TM	1	TEP
1	M^3	0,8	TM

Condensat			
A Convertir		Résultat	
1	TM	8,656	BBL
1	TM	1,114	TEP

GPL			
A Convertir		Résultat	
1	TM	11,64	BBL
1	TM	1,153	TEP

Conversions d'Énergies

Gaz Naturel			
A Convertir		Résultat	
1	Joules	0,0009482	BTU
1	Giga joules	0,948213	Millions BTU
1	Millions de BTU	1,0546	Giga joules
1	Calorie	0,003968	BTU

Conversion de Volumes à Énergies

Gaz Naturel			
A Convertir		Résultat	
1	CM^3	37221,73	* BTU

* : Convertion de calories calculées à base de (PCS Moyen)

PCS_{Moy}= ∑(PCS x Q) / ∑Q ▒ D'un échantillon

du 1er semestre 2005

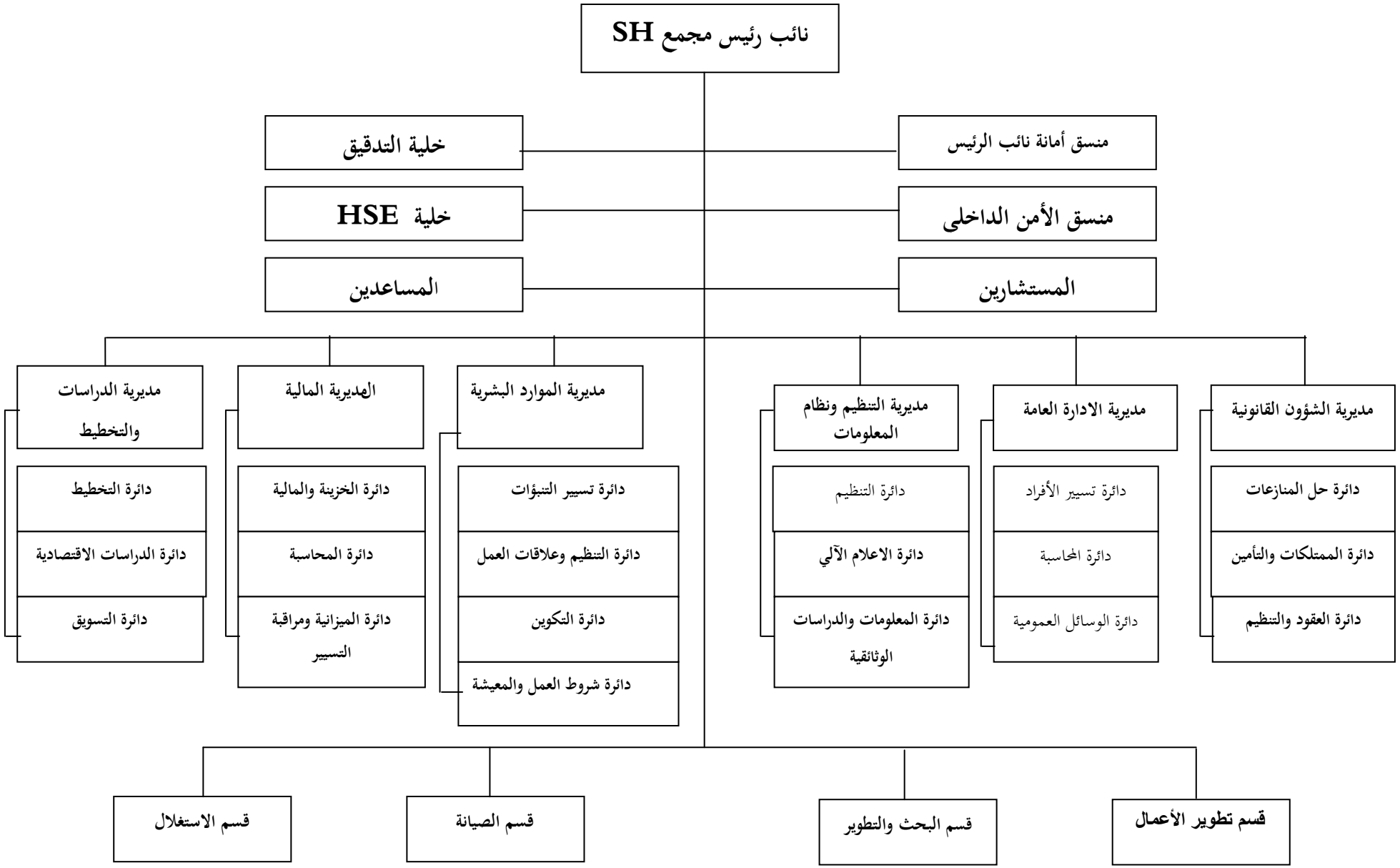
CM^3 = 1,069 NM^3

Conditions de références de pression et de température :

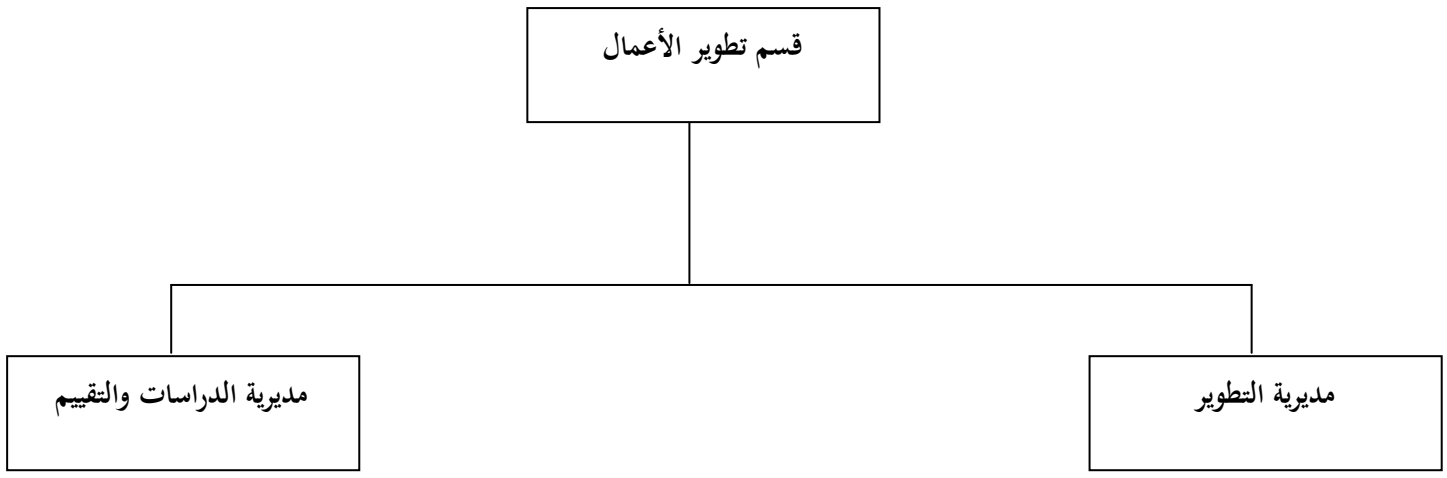
CM^3 = 1 Bar et 15° C SM^3 = 1,01325 Bar et 15° C

M^3	→ Mètre Cube
CF	→ Cubic Foot
CM^3	→ Contrat Mètre Cube
SM^3	→ Standard Mètre Cube
NM^3	→ Normal Mètre Cube
BBL	→ Baril
TEP	→ Tonne Équivalent Pétrole
BTU	→ British Thermal Unit
TM	→ Tonne Métrique
PCS	→ Pouvoir Calorifique Supérieur
Q	→ Quantités comptabilisés au TD Hassi R'mel

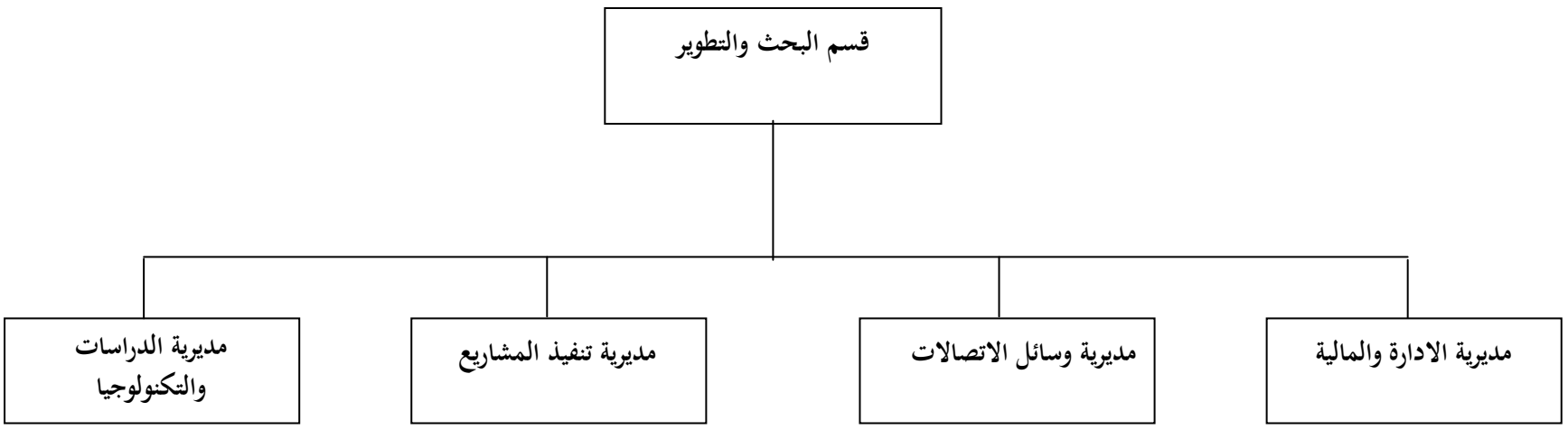
الملحق رقم 02: الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2002



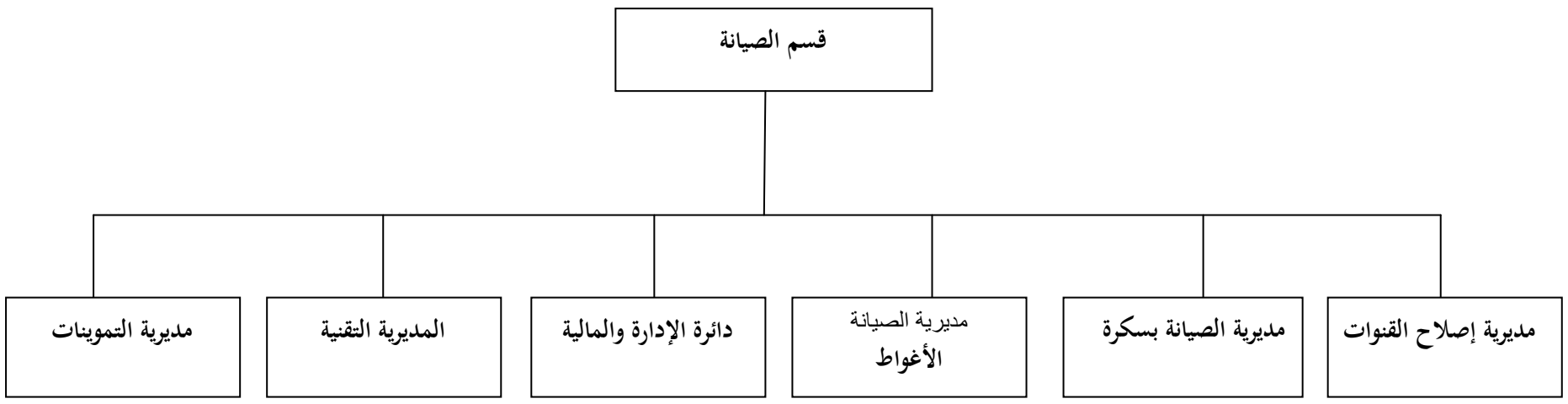
تابع للملحق رقم (2) حول تنظيم فرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2002 – قسم تطوير الأعمال–



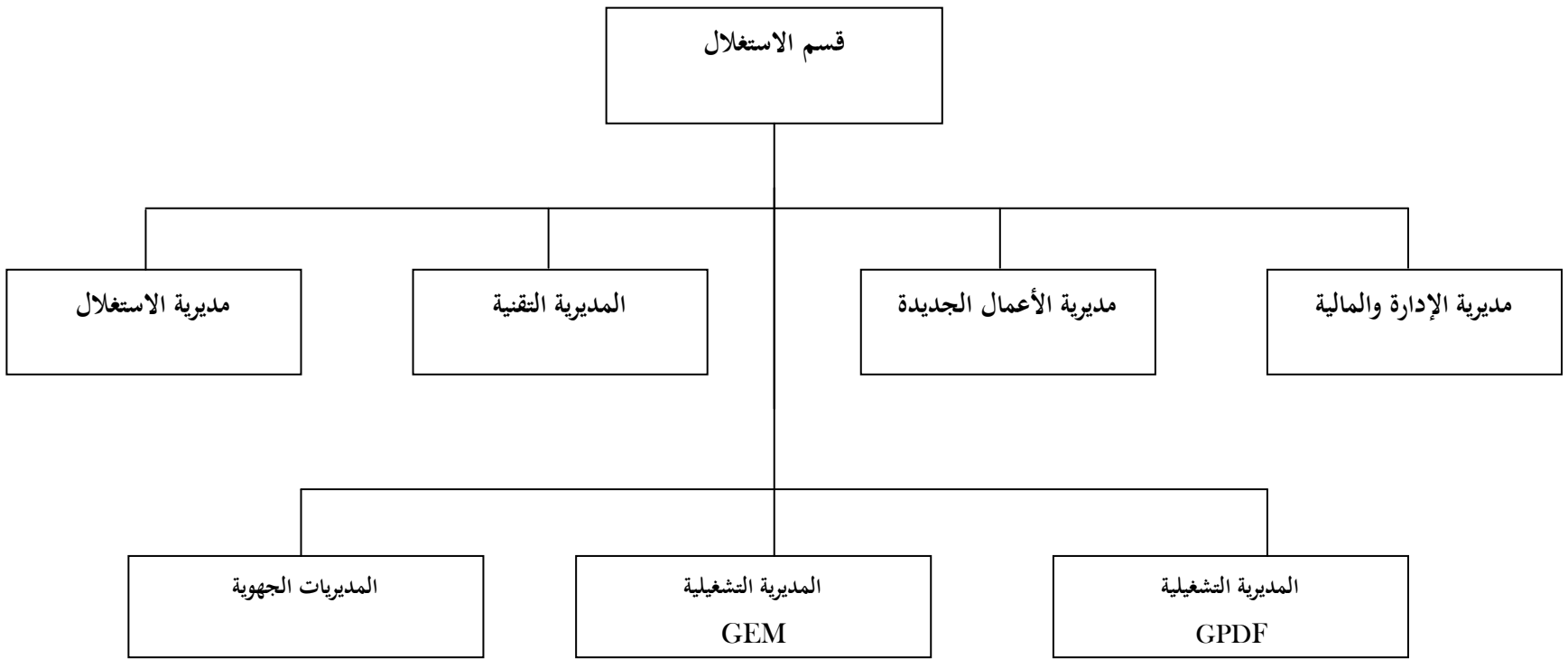
تابع للملحق رقم (2) حول تنظيم فرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2002 – قسم البحث والتطوير–



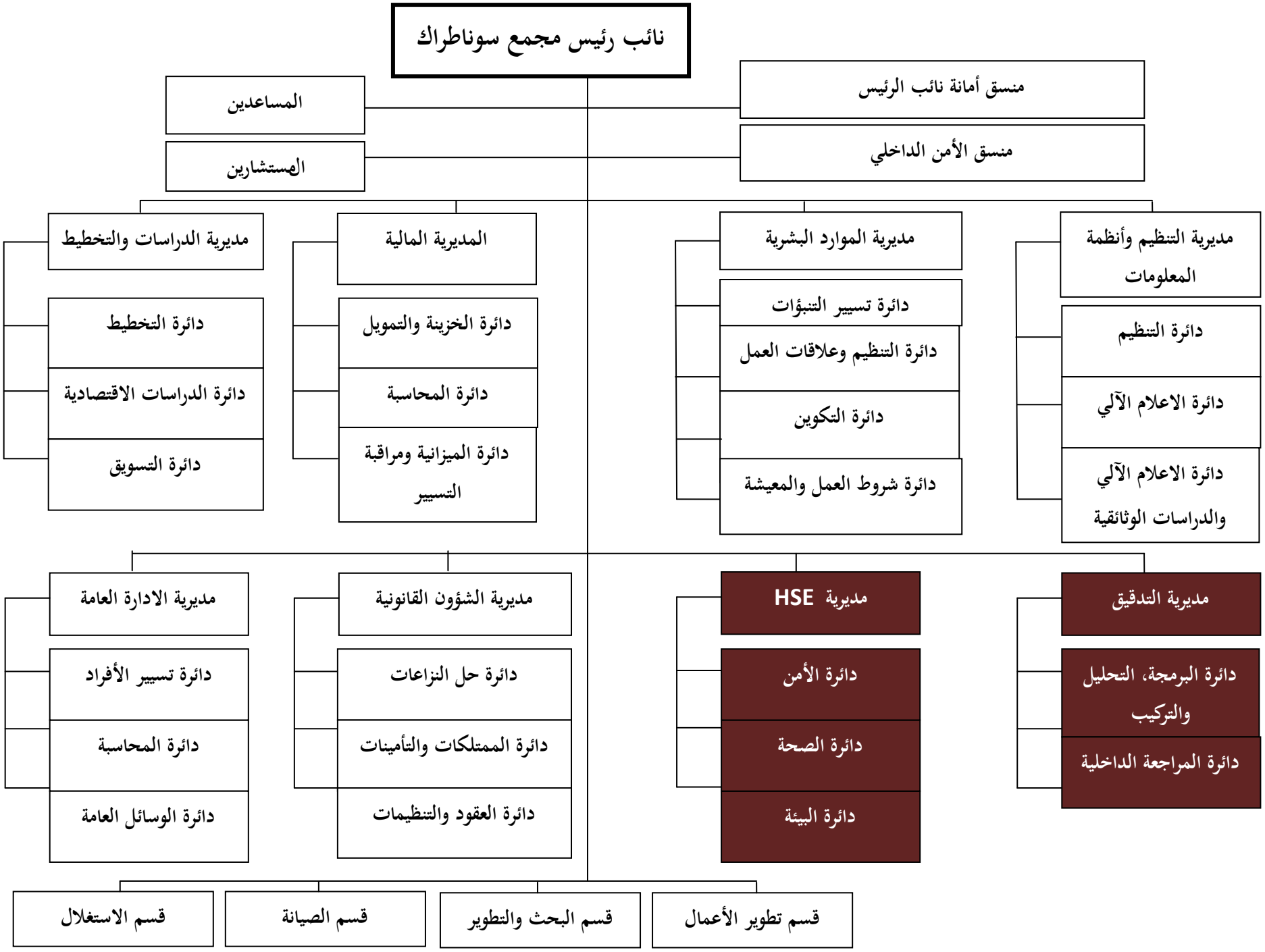
تابع للملحق رقم (2) حول تنظيم فرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2002 – قسم الصيانة–



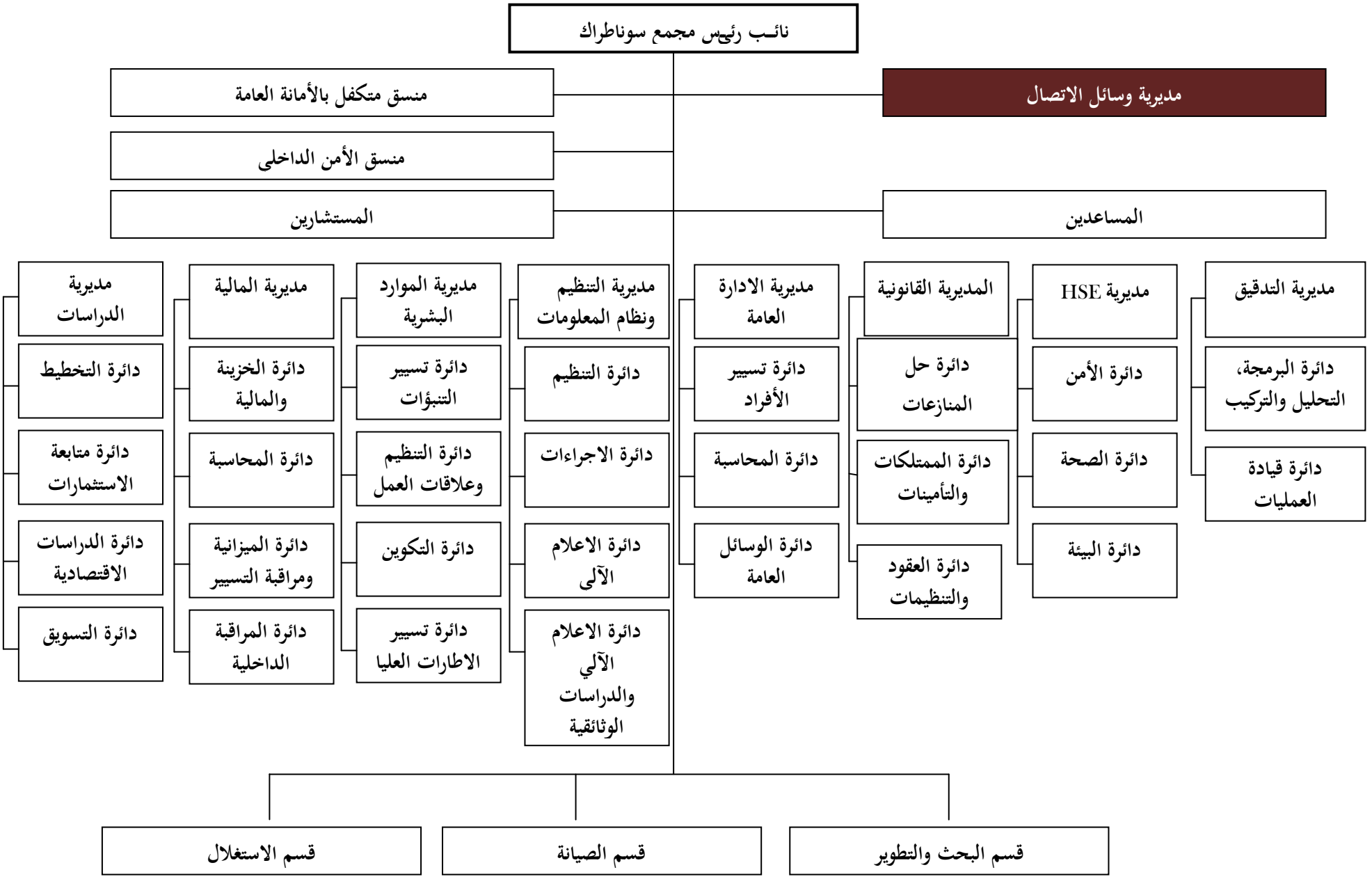
تابع للملحق رقم (2) حول تنظيم فرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2002 – قسم الاستغلال–



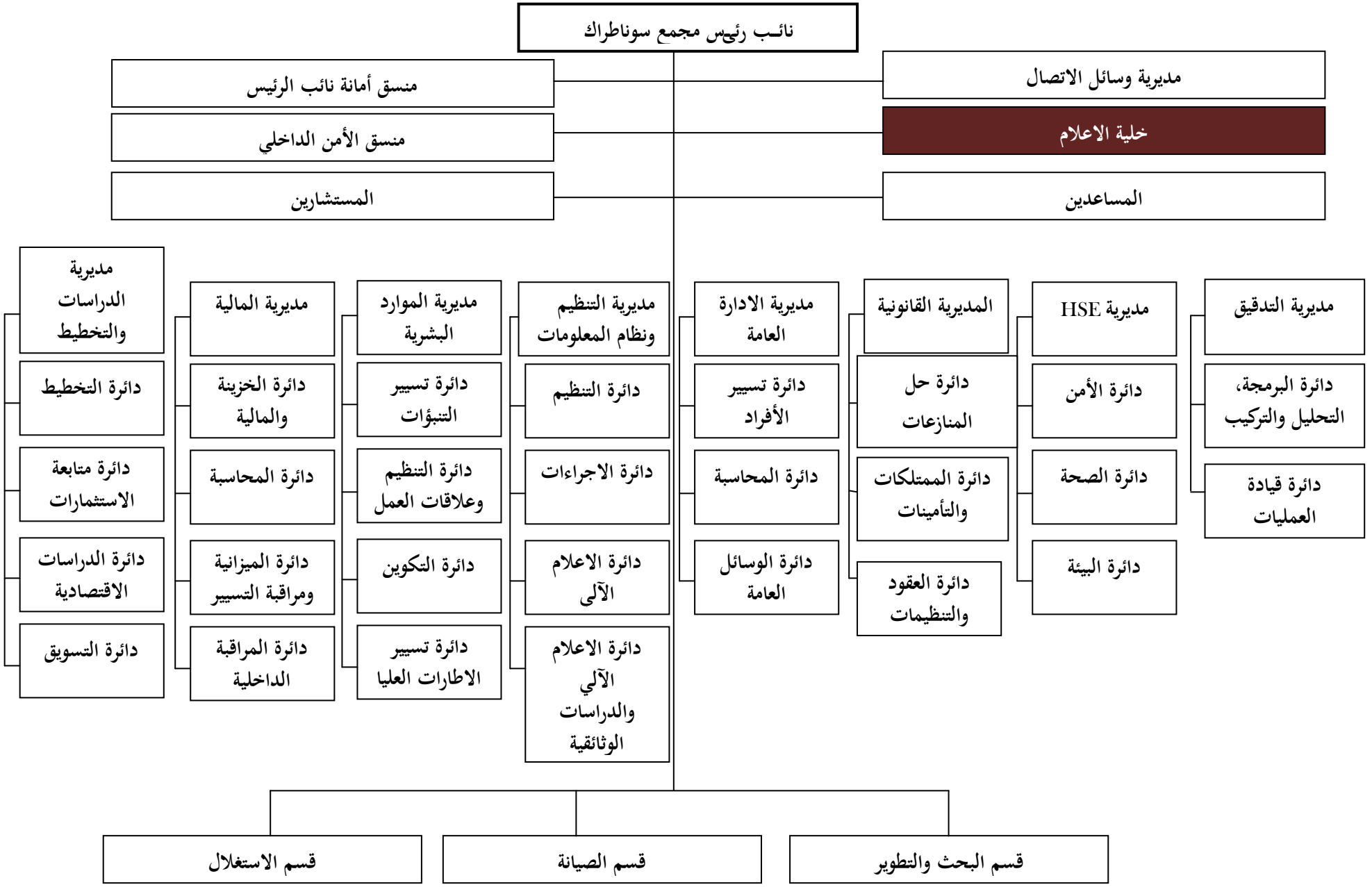
الملحق رقم 03: الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2004



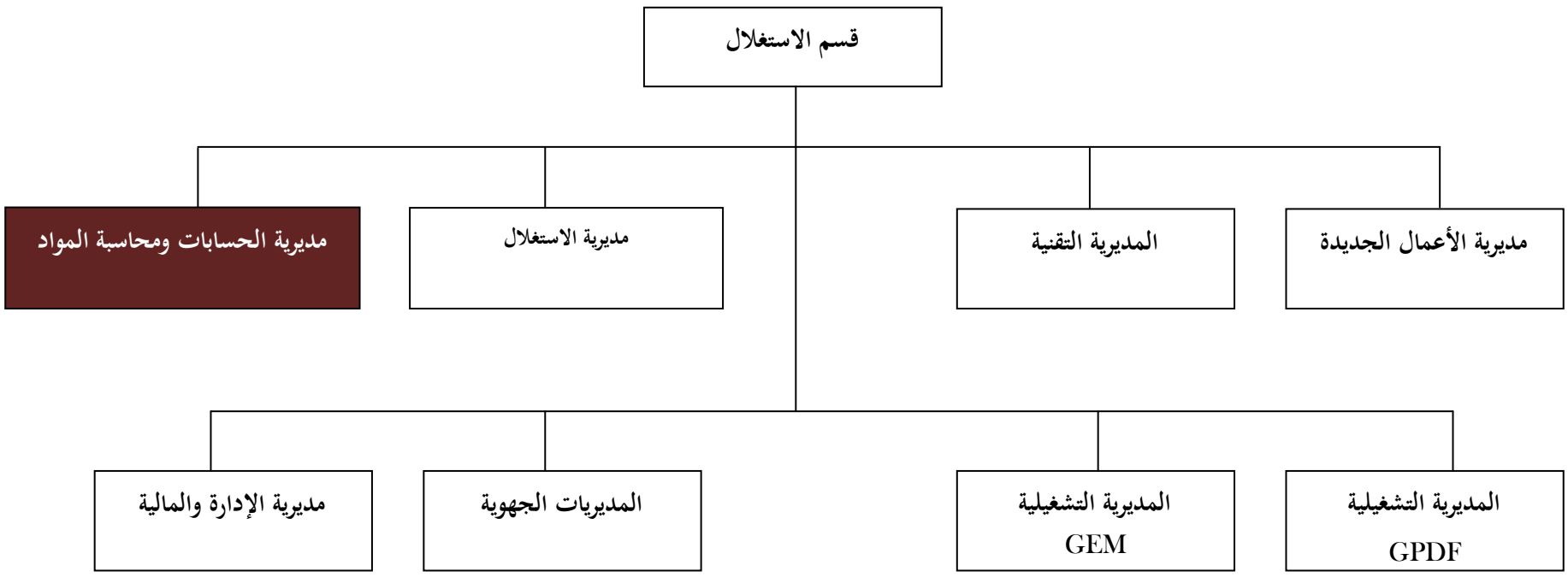
الملحق رقم 04: الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2005



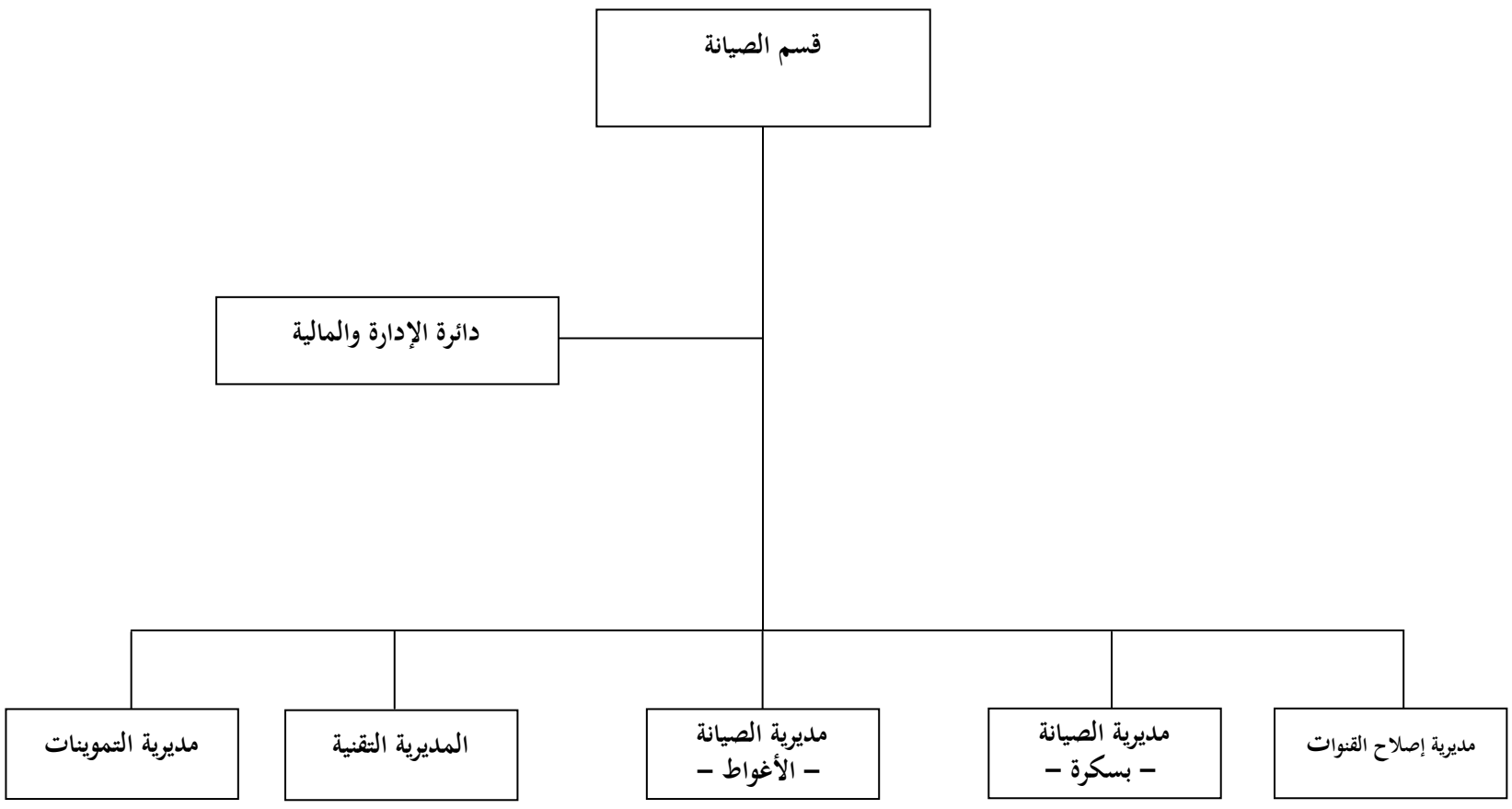
الملحق رقم 05: الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2006



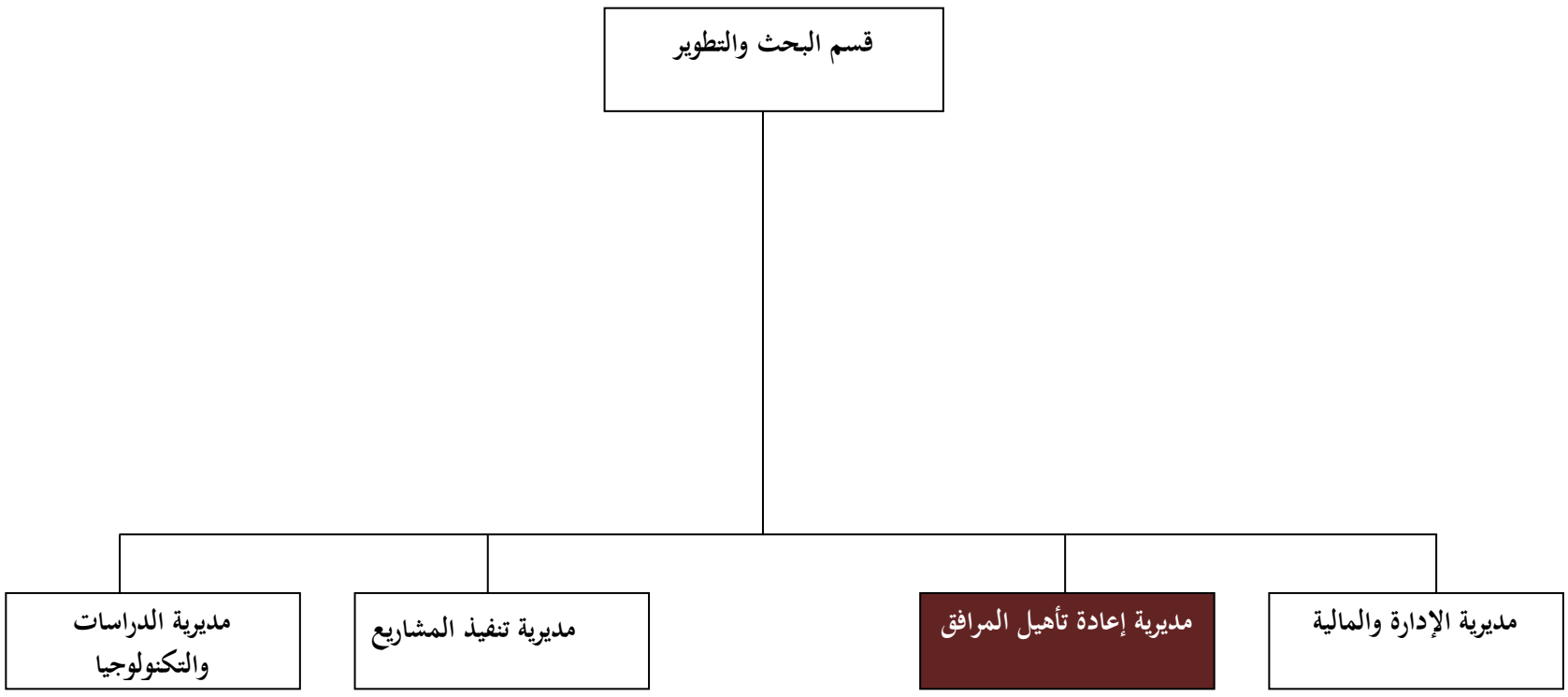
تابع للملحق رقم (5) حول تنظيم فرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2006 – قسم الاستغلال–



تابع للملحق رقم (5) حول تنظيم فرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2006 – قسم الصيانة–



تابع للملحق رقم (5) حول تنظيم فرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2006 – قسم البحث والتطوير–



الملحق رقم 06: الهيكل التنظيمي لفرع النقل عبر الأنابيب لسنة 2008

