

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

أطروحة:

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية

الموضوع:

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
"دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"

تاريخ المناقشة: 2012 06 27

إشراف :

الأستاذ الدكتور عمار عماري

إعداد الطالب:

السعيد قاسمي

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الدرجة العلمية | الجامعة الاصلية | الصفة |
|----------------------|----------------------|-----------------|--------------|
| أ.د. بوهزة محمد | أستاذ التعليم العالي | جامعة سطيف | رئيسا |
| أ.د. عماري عمار | أستاذ التعليم العالي | جامعة سطيف | مشرفا ومقررا |
| د. سحنون محمد | أستاذ محاضر أ | جامعة قسنطينة | ممتحنا |
| د. بن يعقوب الطاهر | أستاذ محاضر أ | جامعة سطيف | ممتحنا |
| د. محمد الصغير جيطلي | أستاذ محاضر أ | جامعة سطيف | ممتحنا |
| د. نويبات عبد القادر | أستاذ محاضر أ | جامعة مسيلة | ممتحنا |

السنة الدراسية 2011/2012

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

قيل قديما

إن الإنسان ابن بيئته
تجسيدا لنظرية الحتمية
الجغرافية

قياسا على هذا المقال

إن المؤسسة ابنة بيئتها
تأكيدا لأهمية بيئة الأعمال

الباحث

شكر خاص

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

رواه أبي سعيد مرفوعا .

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الجزيل إلى الله عز وجل الذي وفقني إلى
إتمام هذا العمل ثم :

الأستاذ الدكتور
عمار عماري

الباحث.

شكر وتقدير

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

رواه أبي سعيد مرفوعا .

- أشكر جميع الأساتذة الذين ساعدوني على إتمام هذا البحث، وأخص بالذكر أعضاء لجنة المناقشة.
- كما أشكر مدراء ومسيري مؤسسات صناعة الأدوية وأخص بالذكر المسؤولين عن مؤسستي مجمع صيدال ومؤسسة جينيريكالاب.
- والشكر موصول لكل من يريد لهذه الأمة نهضة وتطورا وازدهارا.

الباحث.

الإهداء

إلى أم براء
جاسر القعقاع
عرفانا بالجميل

الفهرس العام

| رقم الصفحة | العنوان |
|---------------|---|
| أ | الإطار العام للبحث. |
| 01 | الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة |
| 02 | مقدمة |
| 03 | المبحث الأول: رسالة المؤسسة ومعايير الجودة التي نخضع لها. |
| 03 | تمهيد |
| 04 | المطلب الأول: ماهية رسالة المؤسسة. |
| 15 | المطلب الثاني: أهمية رسالة المؤسسة. |
| 20 | المطلب الثالث: أسلوب إعداد رسالة المؤسسة. |
| 25 | المطلب الرابع: تحديد رسالة المؤسسة وتكوين إستراتيجيتها. |
| 34 | المطلب الخامس: فلسفة رسالة المؤسسة. |
| 39 | المبحث الثاني: الرسالة والرؤية وضوابط صياغة كل منهما. |
| 39 | تمهيد |
| 40 | المطلب الأول: صياغة رسالة المؤسسة |
| 44 | المطلب الثاني: خصائص رسالة المؤسسة الناجحة والعوامل المؤثرة في صياغتها. |
| 53 | المطلب الثالث: رؤية المؤسسة. |
| 57 | المطلب الرابع: خصائص الرؤية الناجحة. |
| 59 | المطلب الخامس: عناصر كل من الرسالة والرؤية ودواعي الوقوف عليها. |
| 65 | المطلب السادس: الهدف الإستراتيجي وعلاقته بالرؤية والرسالة . |
| 72 | خلاصة الفصل. |
| 75 | الفصل الثاني: الأسس النظرية لبيئة المؤسسة مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة. |
| 75 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة. |

| | |
|-----|---|
| 75 | المطلب الأول: ماهية الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة. |
| 88 | المطلب الثاني: تصنيفات ومطالب الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة. |
| 115 | المطلب الثالث: أولويات الاهتمام. |
| 118 | المطلب الرابع: أهمية الأطراف ذات المصلحة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية. |
| 120 | المبحث الثاني: بيئة المؤسسة الماهية، التصنيف، والتقييم. |
| 120 | المطلب الأول: ماهية البيئة. |
| 121 | المطلب الثاني: التصنيفات المختلفة للبيئة. |
| 129 | المطلب الثالث: تقييم بيئة المؤسسة. |
| 155 | المطلب الرابع: أهمية تقييم البيئة |
| 156 | المطلب الخامس: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة. |
| 163 | خلاصة الفصل |
| 166 | الفصل الثالث: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (مؤسسات صناعة الأدوية). |
| 166 | تمهيد |
| 167 | المبحث الأول: واقع صناعة الأدوية في الجزائر مع إشارة خاصة إلى واقعها في الوطن العربي. |
| 167 | المطلب الأول: نظرة عامة عن صناعة الأدوية. |
| 170 | المطلب الثاني: واقع صناعة الأدوية في الوطن العربي. |
| 177 | المبحث الثاني: نموذج مقترح للتفاعل بين الرسالة والبيئة بالتطبيق على مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر. |
| 177 | المطلب الأول: نموذج الدراسة وفرضياته. |
| 182 | المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة. |
| 186 | المطلب الثالث: التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة، وقياسها. |
| 191 | المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة. |
| 235 | المطلب الخامس: اختبار الفرضيات. |

| | |
|-----|---------------|
| 251 | خاتمة الفصل |
| 254 | خاتمة عامة |
| 262 | قائمة المراجع |
| 273 | الملاحق |

52 فهرس الجداول والأشكال

| الجدول | | | |
|--------|--|--------|--------------|
| الصفحة | البيان | الرقم | |
| 23 | المجالات التي تواجه المنظمات وفق تحديد Bennis | (1-1) | الفصل الأول |
| 32 | مراحل تطور اهتمام الشركات بوضع الرسائل | (2-1) | |
| 42 | تحديد مجال الأعمال | (3-1) | |
| 58 | الفرق بين الرسالة والرؤية | (4-1) | |
| 60 | عناصر الرسالة وفقا لتصنيفات بعض الباحثين | (5-1) | |
| 62 | جدول تقييم رسائل المؤسسات | (6-1) | |
| 64 | جدول تقييم رؤى المؤسسات | (7-1) | |
| 66 | مفهوم الأهداف التنظيمية لدى بعض الباحثين | (8-1) | |
| 90 | الأبعاد الجوهرية للفرقة بين المدير الاستراتيجي والمدير التكتيكي | (1-2) | الفصل الثاني |
| 90 | أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف | (2-2) | |
| 103 | تصنيف الأسواق الاقتصادية والخصائص والمضامين | (3-2) | |
| 114 | أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة | (4-2) | |
| 128 | التصنيفات المختلفة للبيئة | (5-2) | |
| 134 | مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية للقوى العامة | (6-2) | |
| 170 | حجم الإستثمار في صناعة الأدوية في بعض دول الوطن العربي عام 2010 | (1-3) | الفصل الثالث |
| 173 | تطور الاستهلاك الوطني لمنتج الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006 | (2-3) | |
| 175 | تطور حجم صناعة الدواء في الجزائر 2004-2006 | (3-3) | |
| 183 | قائمة المؤسسات التي أعادت استثمار الاستبيان | (4-3) | |
| 184 | مبيعات مجمع صيدال للفترة (2004-2008) | (5-3) | |
| 184 | بعض مؤسسات القطاع الخاص المنتجة للدواء ومواد التعبئة لسنة 2005 | (6-3) | |
| 185 | حصة المتعاملين في سوق الأدوية سنة 2007 | (7-3) | |
| 186 | استهلاك الأدوية الجنيسة والأصلية | (8-3) | |
| 189 | نتائج التجزئة النصفية لاختبار أداة القياس المستخدمة | (9-3) | |
| 187 | متغيرات الدراسة والفقرات المقابلة لها | (10-3) | |
| 191 | توزيع عينة الدراسة حسب الجنس | (11-3) | |

| | | | |
|---------|--|--------|-------------|
| 192 | توزيع عينة الدراسة حسب العمر | (12-3) | |
| 193 | توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي | (13-3) | |
| 193 | توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي | (14-3) | |
| 194 | توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية | (15-3) | |
| 194 | توزيع عينة الدراسة حسب التدريب | (16-3) | |
| 195 | الرؤية في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية | (17-3) | |
| 196 | الرسالة في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية | (18-3) | |
| 196 | نمط الرسالة في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية | (19-3) | |
| 197 | درجة الموافقة في مجمل فقرات استمارة الاستبيان | (20-3) | |
| 199 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تخص رسالة المؤسسة | (21-3) | |
| 200 | | | |
| 201 | | | |
| 202 | الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تخص بيئة المؤسسة | (22-3) | |
| 203 | | | |
| 204 | | | |
| 205 | عناصر رسالة المؤسسة من خلال استمارة الاستبيان | (23-3) | |
| 217 | عناصر البيئو من خلال استمارة الاستبيان | (24-3) | |
| 218 | الأطراف ذات المصلحة واهتماماتهم من خلال استمارة الاستبيان | (25-3) | |
| 227 | صادرات المنتجات الصيدلانية الجزائرية خلال الفترة 2004-2008 | (26-3) | |
| 237 | الارتباط بين رسالة المؤسسة وبيئتها | (27-3) | |
| 238 | الارتباط بين رسالة المؤسسة ومطالب الأطراف ذات المصلحة | (28-3) | |
| 248 | نتائج اختبار الفرضيات | (29-3) | |
| الأشكال | | | |
| 8 | عناصر الرسالة | (1-1) | الفصل الأول |
| 11 | الأهداف النظامية | (2-1) | |
| 21 | خطوات اعداد الرسالة | (3-1) | |
| 22 | أسلوب اعداد رسالة المؤسسة | (4-1) | |
| 26 | نموذج الإدارة الاستراتيجية | (5-1) | |

| | | | |
|-----|---|--------|--------------|
| 36 | نموذج الأفكار المؤثرة في فلسفة المنظمة | (6-1) | |
| 41 | إطار الخاص Apell بتحديد مجال الأعمال | (7-1) | |
| 49 | العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية | (8-1) | |
| 52 | العوامل المؤثرة برسالة المنظمة وأهدافها | (9-1) | |
| 63 | عناصر الرؤية وفقا لمنظور (Collins & parras, 1997) | (10-1) | |
| 68 | العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم | (11-1) | |
| 69 | الإطار المنهجي لتطوير ووضع الإستراتيجية في منظمات الأعمال | (12-1) | |
| 77 | نموذج (Michell & Al 1997) حول تصنيف أصحاب المصالح | (1-2) | الفصل الثاني |
| 80 | أصحاب المصالح | (2-2) | |
| 81 | أصحاب المصالح | (3-2) | |
| 82 | خريطة أصحاب المصالح | (4-2) | |
| 84 | الأطراف ذات المصلحة وعلاقتها بالشركة | (5-2) | |
| 85 | أصحاب المصالح والمخاطرو مع المنظمة | (6-2) | |
| 87 | الأدواف ذات المصلحة في المؤسسة | (7-2) | |
| 93 | مستويات مشاركة مجلس الإدارة | (8-2) | |
| 107 | مكونات السوق المالي | (9-2) | |
| 123 | البيئة العامة للمنظمة | (10-2) | |
| 124 | بيئة النشاط | (11-2) | |
| 132 | العوامل البيئية العامة للمنظمة | (12-2) | |
| 133 | مقارنة بين الاقتصاد القديم والاقتصاد الحديث | (13-2) | |
| 135 | مصفوفة الأولويات للأحداث | (14-2) | |
| 137 | أمثلة لبعض الآثار الخاصة بمتغيرات البيئة الخارجية | (15-2) | |
| 142 | نموذج بورتر للقوى الخمسة في بيئة الصناعة | (16-2) | |
| 150 | قائمة التحليل التنافسي | (17-2) | |
| 153 | تحليل سلسلة القيمة | (18-2) | |
| 154 | تحليل SWOT | (19-2) | |
| 157 | التفاعل بين الرسالة والتقييم الداخلي والخارجي | (20-2) | |

| | | | |
|-----|--|--------|--------------|
| 159 | عدم التأكد البيئي | (21-2) | |
| 161 | التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية | (22-2) | |
| 167 | المواد الأولية الداخلة في صناعة الدواء | (1-3) | الفصل الثالث |
| 178 | نموذج مقترح حول التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة | (2-3) | |
| 149 | النموذج المقترح بعد اختبار الفرضيات | (3-3) | |

الإطار العام للبحث

تمهيد:

تواجه المؤسسة الاقتصادية في الآونة الأخيرة الكثير من التحديات ، والمتاعب البيئية ، كزيادة المنافسة وشراستها ، التقدم التكنولوجي الكبير ، الجودة العالية ، وغيرها من الصعوبات. مما يجعل القدرة على التصدي لهذه التحديات في معظم الأحيان صعبا، الأمر الذي يتطلب وجود رسالة تتفاعل مع البيئة التي تتواجد بها المؤسسة ، ويكون ذلك عن طريق خلق شعور لدى الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة ينم على نجاح هذه الأخيرة.

تستمد رسالة المؤسسة مقوماتها الأساسية من القيم التي يتحلى بها صانعو القرارات من جهة، ومن البيئة التي تعمل فيها من جهة ثانية ، فالإدارة الإستراتيجية تتحقق مراحلها بفاعلية كبيرة عندما يكون لدى المؤسسة رسالة محددة وواضحة تتفاعل مع بيئتها المحيطة، باعتبارها (الرسالة) الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية .

في أدبيات المؤسسات عادة ما تصاغ الرسالة صياغة عامة، لكن هناك ارتباط قوي بين الرسالة وإمكانيات المؤسسة الداخلية ، وتحليل بيئتها الخارجية الشيء الذي يفرض وجود تغذية عكسية مستمرة تهدف أساسا إلى السعي في أن تكون رسالة المؤسسة منسجمة مع نتائج تحليل بيئتها، فتحديد رسالة المؤسسة يتطلب الوقوف على مطالب الأطراف ذات المصلحة مع الأخذ بالحسبان البيئة التي تعيش بها.

تنقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة خارجية – ذات متغيرات مباشرة يعبر عنها بالفرص والتهديدات تكتشف بواسطة استخدام تحليل الصناعة الذي يعتمد على عرض القوى المؤثرة على الحالة التنافسية لصناعة ما كصناعة الأدوية مثلا – وبيئة ذات متغيرات غير مباشرة وتعرف بالبيئة العامة، بالإضافة إلى البيئة الداخلية التي يتحدد من خلالها الإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة – وذلك بالوقوف على نقاط القوة ونقاط الضعف مقارنة بمنافسيها-.

إن تقييم البيئة الخارجية يعتبر الخطوة التالية لصياغة الرسالة، فالرسالة تضع حدودا للبيئة التي توجد بها المؤسسة، لكنها لا تحدد ما يوجد بها من فرص وتهديدات، كما إن تقييم البيئة الداخلية يمكن من معرفة نقاط القوة الواجب استخدامها لتحقيق نجاح أكبر في السوق، والوقوف على نقاط الضعف لتفاديها.

إن العلاقة الدائمة بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، يمكن إدارتها من معرفة نقاط القوة التي تستخدمها بغرض تحقيق النجاح وتجنب الفشل. وما الاستراتيجيات المناسبة إلا نتيجة التوفيق بين إمكانيات البيئة الداخلية من جهة، وبين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية من جهة ثانية، لأن التخطيط الاستراتيجي يفرض التكيف المرن مع المتغيرات الموجودة بالبيئة المحيطة من خلال حسن توظيف الموارد ونقاط القوة لاقتناص ما تهيئه البيئة من فرص. و تجنب ما تفرضه من تهديدات.

مادامت الرسالة تشير إلى البيئة المراد تقييمها، وعملية التقييم تفرض على المؤسسة تغيير رسالتها بناء على ما تم الوقوف عليه من تغيرات أساسية في البيئة المحيطة. قد نتوصل إلى وجود تفاعل بين رسالة المؤسسة و عملية تقييم البيئة.

1. تحديد وصياغة الإشكالية:

المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هي الأخرى تعرف مرحلة حرجة يفرضها التوجه الجديد للاقتصاد الجزائري، والمتمثل في الانتقال من اقتصاد الموجه إلى اقتصاد السوق، هذا التوجه الذي زاد من دور الدولة في النشاط الاقتصادي في التنظيم، ونظرا لما تبع الدور الجديد من تغير في آليات الاقتصاد، كالتخلي عن دعم المؤسسات الوطنية، وتحرير التجارة الخارجية، كان لزاما على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أن تواجه التحديات التي تكتنفها دوليا، وذلك بالتركيز على تحليل بيئتها بالوقوف على عناصرها بغرض الوصول إلى نتائج ذات قيمة تبنى عليها صياغة رسالتها بشكل صحيح.

فالمؤسسة التي تنتج سلعة ذات جودة عالية لشريحة معينة من المجتمع الجزائري عليها أن تسعى إلى جمع المعلومات عن السوق المحلي، كما تجمع البيانات التي تنم عن رغبة تلك الشريحة المستهدفة من عملائها والتي يجب أن تحدد في رسالتها.

تعتبر الرسالة في هذه المرحلة تصبح بمثابة الوسيلة التي تحدد البيئة الواجب تقييمها، كما تستخدم المعايير المعتمدة في التقييم. ويبقى التفاعل بين الرسالة والتقييم عملية تتصف بالديمومة والاستمرار، فقد تظهر عملية التقييم وصول السوق المحلي إلى درجة التشبع، الشيء الذي يؤدي إلى احتدام المنافسة، في حين تظهر نتائج التقييم أن الأسواق الخارجية يمكن أن تدخلها تلك المؤسسة بهذه السلعة وبتكلفة أقل فيتم بناء على ذلك تعديل رسالة المؤسسة بحيث لا يقتصر نشاطها على السوق المستهدف فحسب، وإنما يتعدى إلى أسواق جديدة ممثلة في الأسواق الخارجية.

على ضوء ما سبق عرضه يمكن أن تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورها في السؤال الجوهرى التالي:

ما هي طبيعة العلاقة بين رسالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ونتائج تقييم

بيئتها؟

وينطوي على هذا السؤال عدة أسئلة فرعية :

- ما هي رسالة المؤسسة ؟ وكيف يتم رسم معالمها على ضوء الأهداف المسطرة؟
- كيف يتم تقييم البيئة الداخلية والبيئة الخارجية؟ وما مدى استفادة المؤسسة من نقاط القوة الداخلية لمواجهة ما تفرضه البيئة الخارجية من تهديدات ؟
- ما هي أهم المكونات البيئية المؤثرة في رسالة المؤسسة؟
- كيف تؤثر نتائج تحليل البيئة على صياغة رسالة المؤسسة؟
- كيف يتم تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة الموجودة في بيئة المؤسسة مع مراعاة أولويات الاهتمام؟
- ما مدى مراعاة التفاعل بين الرسالة ونتائج تحليل البيئة في بعض مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية ؟

2. فرضيات الدراسة:

- بناءً على الإشكالية السابقة تم الوقوف على الفرضيات التالية:
- هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة والعناصر البيئية المؤثرة فيها من جهة وبينها وبين الأطراف ذات المصلحة من جهة ثانية.
 - يفترض أن المتغيرات البيئية تمارس ضغوطاً على الأطراف ذات المصلحة المتواجدين بالبيئة الداخلية والبيئة الخارجية، مما يجعل هؤلاء يمارسون ضغوطات على المؤسسة يتطلب منها صياغة رسالتها بطريقة تحقق مطالبهم مراعية بذلك أولويات الاهتمام. لأن رسالة المؤسسة ماهي إلا انعكاس لرؤية الأطراف ذات المصلحة.
 - يكتسي التفاعل بين رسالة المؤسسة وتقييم البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية لها طابع الديمومة والاستمرار.
 - يفترض أنه بعد معرفة الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، والوقوف على الإمكانات المتاحة لاكتشاف نوعية الفرص المراد اقتناصها بما يتناسب مع تلك الإمكانات تصاغ رسالة المؤسسة بناءً على هذا التناسب، وكل تغيير في الإمكانات أو اكتشاف لفرص جديدة يدفع بالمؤسسة إلى تعديل رسالتها بما يتناسب والوضع الجديد، مما يمكننا من القول بأن هناك تفاعلاً مستمراً بين رسالة المؤسسة وتقييم كل من البيئة الخارجية، والإمكانات المتاحة من.
 - معظم المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا تهتم برسالتها، وبالتالي تهمل تقييم بيئتها.
 - يفترض أن يكون مرد ذلك إلى عدم الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية في معظم المؤسسات الجزائرية، وجلها لا توجد بها رسالة، وإن وجدت لا تكون مكتوبة، أو يكون محلها الشعار الذي يجسد الصورة التي تود المؤسسة رسمها في أذهان العملاء.

3. أهمية وأهداف الدراسة:

تسعى المؤسسات الحديثة إلى البقاء والاستمرارية من جهة، والنجاح في الصناعة التي تعمل فيها من جهة ثانية، الشيء الذي يتطلب من قادتها ومسيريها اليقظة والمتابعة للتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وذلك بتحليل هذه الأخيرة واكتشاف ما بها من فرص وتهديدات، ومعرفة ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لاحتواء ذلك. مما يسلط الضوء على أهمية الدراسة التي نقوم بها والأسباب التي دعتنا إلى القيام بهذه الدراسة والتي تتمثل في:

- أنها توفر هذه الدراسة لكل من الطلبة والممارسين وصناع القرار مصدرا للمعلومات لا يقتصر على الجانب العلمي فحسب، بل يتعدى إلى اعتماده كقاعدة لإرساء إستراتيجية في أرض الواقع.
- لفت الانتباه إلى أهمية التفاعل بين رسالة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتقييم البيئة الخارجية وإمكاناتها الداخلية نظرا للوضع الاقتصادي الراهن.
- المسير الذي يهمل البيئة التي تنشأ فيها مؤسسته يجعلها تعيش الانعزالية، ويتصف هو بالمسير التقليدي الذي يعيش وراء أصدور مؤسسته وليس بالقائد الاستراتيجي الذي يعرف ما يحيط بها.
- بناء المزايا التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يتطلب إعطاء أولوية الاهتمام لهذا التفاعل.
- حسب تقرير لصندوق النقد الدولي صنفت الجزائر ضمن الدول الغنية غير القادرة على التسيير، ويمكن إرجاع عدم امتلاكها لآليات تسيير ناجعة إلى عدم الاهتمام بالتسيير والتخطيط الاستراتيجيين، الشيء الذي زاد من مطامع بعض المستثمرين الأجانب الذين أبدوا اهتمامهم بتوسيع نشاطهم بالجزائر.
- إثراء البحث العلمي في ميدان إستراتيجية المؤسسات.
- الميل الشديد في إطار التخصص بصفة عامة وتوسيع الحاصل العلمي بصفة خاصة.

4. الأصول النظرية:

تتمثل الأصول النظرية في الدراسات الإستراتيجية ،ودراسة التخطيط الاستراتيجي.

5. المنهجية:

اعتمدنا في بحثنا على المنهجية التالية:

- **المسح المكتبي:** حيث تم الاعتماد على عدد هائل من المراجع (باللغة العربية واللغات الأجنبية). والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع وكذا مواقع الانترنت.

- **المنهج الوصفي التحليلي:** كطريقة للتفسير بشكل علمي منظم بغرض الوصول إلى أهداف محددة. إذ يعتبر هذا المنهج متوافقا مع طبيعة الموضوع، فهو يصف الظاهرة وصفا دقيقا، من خلال جمع المعلومات النظرية والبيانات الميدانية عن المشكلة موضوع البحث ، ثم تصنيفها وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة.

6. أدوات الدراسة:

من أجل دقة المعلومات وصدقها اعتمدنا عدة طرق وأدوات للدراسة:

- **المقابلة الشخصية:** حيث تم من خلالها توجيه عدة أسئلة تخدم الموضوع، وذلك عن طريق الحوار مع مسيرين وصانعي قرار بالمؤسسات التي تشمل عينة الدراسة.

- **استمارة الاستجواب:** تم إعدادها بلغتين (العربية و الفرنسية) تضمنت أسئلة دقيقة وكافية تمس مختلف جوانب الموضوع ولا تخرج عن الفرضيات المقدمة.

7. حدود الدراسة :

- يقتصر البحث في جانبه النظري الأسس النظرية لكل من رسالة المؤسسة والبيئة الموجودة بها، مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة.
- دراسة استكشافية لعينة من مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر.

8. الدراسات السابقة:

إن الغرض الأساسي من التعرض للدراسات السابقة هو الوقوف على أهم الدراسات النظرية والتطبيقية ذات العلاقة بموضوع البحث ومعرفة ولو باختصار النتائج التي توصلت إليها، والتي يمكن الاستفادة منها لمعالجة موضوع الدراسة من جوانبه المختلفة.

باعتبار أن البيئة مزيج معقد من العوامل المختلفة التي تؤثر في رسالة المؤسسة وتتأثر بها، هذه العوامل يمكن التنبؤ بها ، والاستجابة لتفاعلها بطريقة تخدم توجهات المؤسسة، فنجاح المؤسسة يتوقف على الوقوف وبشكل دقيق على التأثير التبادلي بين هذه العوامل الموجودة في البيئة بشقيها الداخلية والخارجية، ورسالة المؤسسة التي تحدد مجال نشاطها.

دراسة أو تحليل أو تقييم أو تشخيص أو مسح البيئة يعد من الدراسات الحديثة نسبيا ، وترتب على هذه الحداثة اختلاف شديد في تحديد العوامل البيئية المؤثرة في رسالة المؤسسة، فمنهم من يعتبر عدم التأكد متغيرا بيئيا ، وآخر يعتبر المنافسة متغيرا حرجا، وآخر يعتبر الأطراف ذات المصلحة متغيرا أساسيا.

ومن خلال الوقوف على الدراسات السابقة بخصوص الموضوع قسمنا مجال الاطلاع إلى خمسة عناصر:

- أ. الدراسات التي تناولت الرسالة.
- ب. الدراسات التي تناولت الرؤية.
- ج. الدراسات التي تناولت الأطراف ذات المصلحة.
- د. الدراسات التي تناولت البيئة.
- هـ. الدراسات التي تناولت التفاعل بين المؤسسة والبيئة.

أ. الدراسات التي تناولت الرسالة:

■ دراسة كورولين سترونغ 1997 Corolyn strong¹

أجابت الدراسة عن سؤال بسيط:

ماهي مكونات الرسالة؟

فكانت معظم الإجابات تدور حول النقاط التالية:

- التركيز على العملاء وتوقعاتهم وتحقيق رغباتهم.
- تعريف المنتج الذي تقدمه المنظمة.
- فلسفة المنظمة.
- النطاق الجغرافي.
- اهتمام المنظمة بتطوير العاملين وظيفيا.
- هدف المنظمة في السوق.
- المساهمون الذين يهدفون إلى الربح.
- الابتكار من خلال البحث والتطوير.
- جودة المنتجات والخدمات.
- المسؤولية البيئية والاجتماعية للمنظمة.
- الموردون.

عينة الدراسة شملت 1000 مؤسسة في بريطانيا استلمت منها 242 إجابة، منها

220 مؤسسة استطاعت تعريف رسالتها، والتي ركزت على:

- التوجه الاستراتيجي.
- مطالب الأطراف ذات المصلحة.
- عوامل نجاح الإستراتيجية.

يوجد اتفاق كبير مع الدراسة موضوع البحث حول ضرورة الاهتمام بالأطراف

ذات المصلحة.

¹ Corolyn.Strong,"the question we continue to ask:How do organisations define their mission?",JMP ,AMS,Vol3,No.04,university press,1997,PP.268-283.

■ دراسة يريث دوتون 2001 Keith Deuton²

سعت هذه الدراسة إلى إبراز دور الرسالة والأهداف الإستراتيجية في دفع المؤسسة إلى تحقيق التقدم، واعتبرت الرسالة في أنها تسعى إلى الوفاء بمتطلبات الأطراف ذات المصلحة، واكتشفت من خلال برنامج تدريبي في المستشفى أن الرؤية لدى المدراء لم تكن سيئة، لكنها كانت غير واضحة خلال السنوات الخمس المقبلة. في نظرنا الدراسة لم تحدد المعايير التي تخضع لها الرؤية الجيدة، وهناك تداخل بين مفهومي الرسالة والرؤية.

■ دراسة محمد المحمدي الماضي 2004³

عنونت بـ "رسالة المنظمة، دراسة تطبيقية على الشركات المصرية مقارنة بالشركات الأجنبية العاملة بمصر" وهدفت الدراسة الوقوف على مدى تطبيق مفهوم الرسالة في المؤسسات المصرية العامة فيها والخاصة و مقارنة ذلك بالمؤسسات الأجنبية العاملة في مصر، حيث شمل التطبيق عينة من 924 مؤسسة، و وجهت الأسئلة التالية إلى فئات هذه المؤسسات: هل توجد رسالة للمنظمة؟ ما هو مسمها إن وجدت؟ هل هي مكتوبة؟ وإلى أي درجة يتم نشرها؟ و ما هو المحتوى الذي تنطوي عليه هذه الرسالة؟ أعطت نتائج تحليل البيانات: وجود تباين واضح بين المؤسسات الوطنية، والمنظمات الأجنبية العاملة في مصر، وهو ما يعبر عن وجود فجوة كبيرة بين المؤسسات الوطنية والأجنبية المنافسة لها و العاملة في مصر.

² Keith deuton, "Mission sion statements miss the poing", leader ship and organisation developement journal, 2001, up. pp. 309-314.

³ محمد المحمدي الماضي: قراءات في الإدارة الإستراتيجية، الأسس النظرية والجوانب التطبيقية، بدون ذكر دار نشر، القاهرة، مصر، 2004، ص-ص، 20-35.

ب. الدراسات التي تناولت الرؤية:

نضيف إلى دراسة يريث دوتون التي تم التعرض إليها في الدراسات السابقة للرسالة والتي أشارت إلى الرؤية دراسة أخرى:

■ دراسة ميراثودكينسون Myra Hodgkinson⁴

سعت هذه الدراسة إلى رؤية إستراتيجية مشتركة: حلم أم حقيقة؟ أسقطت الدراسة على 60 مديراً من الإدارة الوسطى من أجل تفسير الرؤية المشتركة، حيث أدرك هؤلاء ضرورة وجود هذا النوع من الرؤية في مؤسستهم والتي تساهم في استراتيجيات جديدة على أن يشاركون فيها باقي العاملين. نحن نعتقد أن الرؤية التي لا يساهم فيها جميع العاملين تكون رؤية قاصرة.

ج. الدراسات التي تناولت الأطراف ذات المصلحة:

الدراسة الوحيدة التي وقفنا عليها والتي تناولت موضوع الأطراف ذات المصلحة بشكل مباشر :

■ دراسة روبرتو و مارينو Roberto.F et Marino.N⁵

صنفت هذه الدراسة الأطراف ذات المصلحة، وقام الباحثان بتحليل وصفي، ومقارنة معدل قيم المواقف لكل واحد من أجل الوقوف على الفروقات الإحصائية إن وجدت، وحددت الأطراف ذات المصلحة الأكثر أهمية من حيث التأثير، وتم تحليل الارتباط لمعرفة إذا كان هناك تشابه بين هذه الأطراف، واستعملت طريقة الانحدار الخطي لشرح الصفة البيئية لهؤلاء بدلالة المواقف البيئية (القوة الشرعية، الإلحاح، والاستعجالية)، وبعدها تم استعمال اختبار (كروكسال-واليز) وتحليل الارتباط لمعرفة مدى تأثير المواقف البيئية بهذه الصفة البيئية المتميزة، وأفضت الدراسة إلى وجود تسلسل هرمي للأطراف ذات المصلحة حسب علاقاتهم المتفاوتة مع المؤسسة، إذ تأتي الحكومة في المركز الأول من ناحية الأهمية ، ثم أصحاب المصالح، ثم الباقون

⁴ Myra .Hodgkinson,"Ashared strategic vision:Dream or reality?",the learning organisation ,vol9,No02,up limited.pp8ç-95.

⁵ Roberto,F.g,Marino,N.A,"Stakeholders salience in corporate envirenemental strategy",Corporate governance,Vol4,No3,pp.65-76.

د. الدراسات التي تناولت البيئة:

نحاول من خلال الدراسات التعرض إلى:

■ الدراسات التي تناولت البيئة بصفة عامة.

سوف نعرض أربع دراسات:

- دراسة إيمري وتريست ⁶Emery and trist 1965

قدما الدراسة نموذجاً يحتوي على أربع أنواع من البيئة:

● نوع ساكن عشوائي: لا يعرف فيه اتجاه المتغير هل هو

اقتصادي أو اجتماعي أو سياسي؟.

● نوع مضطرب يحوي ردود أفعال: العوامل فيه أو

المتغيرات تنطوي على احتمالات أكبر من غيرها

لتحقيق الأرباح.

● نوع ساكن يحوي تكتلات: يشبه سابقه، ويتميز بوجود

احتكار من جانب المنتجين.

● نوع ذو مجال صاخب: يتميز بالمخاطر الكثيرة التي

تحدد المؤسسات الموجودة به.

- دراسة لورانس ولورش ⁷Lawrence and Lorsch 1967.

اعتبرت الدراسة البيئة أربع أنواع:

● بيئة غير ديناميكية مع تنوع منخفض.

● بيئة ديناميكية مع تنوع منخفض.

● بيئة غير ديناميكية مع تنوع مرتفع.

● بيئة ديناميكية مع تنوع مرتفع.

⁶ Emery and trist, E. the cansal texture and organizational envirenement, Hummer relation 1965, 18, p.p, 21-32.

⁷ Lawrence P. and Lorsh, J. organisation and envirenement. Home wood, 111, Irwin, 1967, p.p, 85-89.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات الكبرى في مجال البيئة على المستوى

العملي.

- دراسة هول Hall 1972.⁸

فرقت هذه الدراسة بين البيئة العامة التي تؤثر على المؤسسة ككل وعلى المؤسسات العاملة معها في نفس المجال، وبين البيئة الخاصة التي تتكون من الجهات الخارجية و التي تتفاعل بصفة مباشرة مع المنظمة.

- دراسة جركوفيتس Jurkovitch 1974⁹

قدمت الدراسة نموذجاً يتكون من 64 نوع من أنواع البيئة، واعتبر هذه الأنواع ذات تأثير كبير على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات.

ووفقاً لهذا النموذج اعتبرت الأبعاد العامة لبيئة المؤسسة كالتالي:

- التعقد: المتغيرات البيئية معقدة ويصعب تفكيكها.
 - روتينية أو عدم روتينية المشكلة أو الفرصة.
 - وجود عوامل أو قطاعات أو وحدات منظمة غير منظمة في المجال البيئي.
 - الارتباط المباشر وغير المباشر لهذه القطاعات مع المنظمة. مما يجعل عملية التحليل معقدة.
- الدراسات التي تناولت البيئة الخاصة (بيئة الصناعة).
- نقف على ثلاث دراسات هامة وهي:

⁸Hall ,R.the concept of bureaucracy:An empirical assesement american journal of sociology,1963,69,pp.32-40.

⁹ Jurkovich,R A core typology of organizational envirenment science quaterly,1974,19,p.p,380-394.

- دراسة محمد بهاء الدين القاضي 1997¹⁰

وقفت الدراسة على مدى أثر التطورات التكنولوجية الحديثة في البيئة الصناعية، وبيئة المنافسة على تصميم وإعداد نظم المعلومات التكليفية.

- دراسة جمال عبد الحميد عبد العزيز علي 2003¹¹

حاولت هذه الدراسة بناء إطار مكتمل مقترح لنظم معلومات المحاسبة البيئية لأغراض توفير المحاسبة البيئية اللازمة لترشيد القرارات الإدارية ولتحقيق هذا الهدف تم توجيه قائمة استقصاء لمديري الإنتاج والتسويق في شركة تصنيع وتعبئة المنتجات لتحديد مدى إدراك هؤلاء المديرين لأبعاد المسؤولية البيئية للمنظمة ، وتحديد العوامل المؤثرة في القرار الذي وقع عليه الاختيار، حيث اقترحت الدراسة نموذجاً لترشيد اختيار عبوة المنتج.

- دراسة زينب محمد يونس 2007¹²

تناولت الدراسة وبصفة معمقة البيئة الخاصة، وتعرضت إلى نموذج القوى الخمسة لبورتر ، كما تطرقت إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع مثل دراسة هامبريك Hambrick 1983 الذي استخدم نوعين من الصناعة ، وقسم المتغيرات إلى متغيرات بيئية ومتغيرات غير بيئية، ودراسة دس و ديفيز Dess Davis 1984 المبنية على اختبار تجريبي للمجموعات الإستراتيجية التي قدمها بورتر

¹⁰ محمد بهاء الدين القاضي: "أثر البيئة الحديثة وبيئة المنافسة على تصميم نظم المعلومات التكليفية ودورها في خدمة القرارات الإستراتيجية"، في: مجلة البحوث التجارية المعاصرة ، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، المجلد الحادي عشر، ديسمبر 1997، ص75.

¹¹ جمال عبد الحميد عبد العزيز علي: تطوير نظم معلومات المحاسبة البيئية لأغراض ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، رسالة لنيل شهادة: الدكتوراه ، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، 2003، بحث منشور.

¹² زينب محمد يونس : "تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية المبنية على القيمة على شركات قطاع الأعمال العام التي تم خصصتها"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2007، بحث منشور.

1980 وكانت الدراسة على 28 مؤسسة صناعية لا تستخدم إستراتيجية التنويع.

■ الدراسات التي تعرضت للبيئة الداخلية:

سوف يتم التطرق إلى ثلاث دراسات فقط:

- دراسة وونغ بين ¹³1995 Wong Pieen

وقفت هذه الدراسة على المتغيرات التي تؤثر على قدرة القادة الإداريين في المستويات العليا على إدراك المتغيرات والعوامل البيئية الإستراتيجية المؤثرة في المؤسسة العاملة في بيئة معقدة ، حيث قسمت هذه العوامل إلى قسمين العوامل الشخصية والعوامل التنظيمية.

- دراسة هوبيكينس ¹⁴1997 Hopikins

بينت الدراسة نموذج العلاقات المتكامل لكل من العوامل الإدارية والبيئية والتنظيمية وكثافة التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي، وأوضحت الدراسة وجود تفاعل إيجابي بين العوامل السابقة.

- دراسة إجلال محمد حسن الشريف ¹⁵1997:

تدور معالم هذه الدراسة حول معالم البيئة الداخلية وكذلك الوفاء بمطالب العاملين باعتبارهم أطراف ذات مصلحة داخليون.

هـ.الدراسات التي تناولت التفاعل بين المؤسسة والبيئة:

نحاول الوقوف على أربع دراسات :

- دراسة تومسون ¹⁶1973 Thompson

¹³ Wong pieen , "Top management perception and strategic information processing in the turbulent environment", leadership and organisation development journal , Vol .16,N°.07,Uk

¹⁴ Hopinks,Wille.E,Shireley.A,"Strategic planing financial performance relation ships in banks:A casual examination ,strategic management journal ,sept.1997,Vol.01N°.08,pp.635-652.

¹⁵ إجلال محمد حسن الشريف: "أثر العوامل البيئية على دوافع العاملين وأدائهم للعمل، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، رسالة لنيل شهادة: دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، 1997، بحث منشور.

¹⁶ شوقي ناجي جواد: إدارة الستراتيج، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000، ص-ص، 160-163.

الذي اعتبر أن التفاعل الجاري بين المؤسسة والبيئة عبارة عن مجموعة ردود الفعل الحاصلة تجاه الأعمال أو الصفقات (المخرجات) التي تصدر عن المنظمة عبر أدوارها الوظيفية وحسبما ارتأته العقلية التنظيمية، وبهذا أراد تومسون أن يشير إلى الدور الذي يلعبه الاتصال بين مخرجات المؤسسة وبيئتها الخارجية.

- دراسة علي عبد الله 1999¹⁷

حيث اعتبر أن الأداء انعكاس لتفاعل المؤسسة المستدم مع بيئتها، حيث أملت عليها التزامات، وكتلتها بقيود متعددة جعلتها حبيسة نمط تسييري عقيم، فالعملية الإنتاجية حسب هذه الدراسة محددة من قبل علاقات اقتصادية سياسية اجتماعية على مستوى المجتمع ككل.

-دراسة محمد أحمد عوض 2004¹⁸

حيث اشارت الدراسة وبصفة دقيقة إلى التفاعل بين الرسالة وتقييم البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية، واعتبرت أن العلاقة بين الرسالة وتقييم البيئة الخارجية والداخلية تتميز بالديمومة والاستمرار.

-دراسة أمينة بواشري 2009¹⁹

حاولت هذه الدراسة التوصل إلى إطار فكري جديد لمدخل معرفي في تناول مفهوم منظومة العقل الاستراتيجي للمنظمة من خلال ربط متغيرات الدراسة المستقلة (متغيرات بيئية) بالمكونات الأساسية للإستراتيجية (الرؤية، الرسالة، والأهداف) التي تعد مخرجات

¹⁷ علي عبد الله: "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية-حالة الجزائر"، رسالة لنيل شهادة: الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999، بحث منشور.

¹⁸ محمد أحمد عوض: الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص-ص، 138-143.

¹⁹ أمينة بواشري: "منظومة العقل الاستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية (نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف)"، رسالة لنيل رسالة: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 2009، بحث منشور.

للعمليات العقلية التي تجري داخل المؤسسة والتي تعكس توجهه الاستراتيجي لها.

إلا أن موضوع الدراسة الذي نحن بصدد دراسته يختلف عما سبق من الدراسات السابقة بالخصائص التالية:

1. جل الدراسات السابقة لم تتعرض إلى الأطراف ذات المصلحة ودورها في التفاعل القائم بين الرسالة والبيئة.

2. تسعى هذه الدراسة الى ربط الدراسات السابقة -التي انصبت على التخطيط الاستراتيجي- مع أهمية العلاقة بين رسالة المؤسسة وبيئتها الخارجية وإمكاناتها الداخلية.

3. تفعيل دور الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة الجزائرية ،باعتبارهم متموقعون داخل المؤسسة وخارجها فهم يؤثرون في أدائها ويتأثرون به.

4. تفعيل العلاقة بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

9. خطة البحث:

بغية الوصول إلى البرهنة على فرضيات البحث رأينا أن نقسمه من الناحية التنظيمية إلى ثلاثة فصول:

الفصل الأول وعنوانه: مدخل نظري لرسالة المؤسسة وقد اشتمل على مبحثين

تناولنا في المبحث الأول : رسالة المؤسسة ومعايير الجودة التي تخضع لها .

وخصص المبحث الثاني ل: الفرق بين الرسالة والرؤية وضوابط صياغة كل منهما.

أما الفصل الثاني فكان عنوانه:الأسس النظرية لبيئة المؤسسة مع التركيز على

الأطراف ذات المصلحة وقسمناه إلى مبحثين:

تعرضنا في المبحث الأول إلى: الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة، وتطرقنا

في المبحث الثاني إلى: بيئة المؤسسة الماهية،التصنيف،والتقييم.

وتركنا الفصل الثالث إلى :التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية

الجزائرية (دراسة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)

الفصل الأول :

مدخل نظري لرسالة المؤسسة

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

تمهيد:

تمتلك الإدارة الإستراتيجية على خلاف الإدارات الأخرى القدرة التنبؤية على التوافق المتوخى بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وبين الفرص الجيدة المتاحة لها أو التهديدات التي تواجهها في البيئة التي عادة ما تشتق منها رسالتها.

تتطلب رسالة المؤسسة بعض التعديلات نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة، الشيء الذي يجعلها تصاغ في البداية صياغة عامة، لكن نتيجة للتفاعل بين طبيعة الرسالة والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ينبثق عن تحليل هذه الأخيرة النظر في كثير من فقرات الرسالة، مما يجعل مبدأ التغذية العكسية قائما إلى أن تنسجم رسالة المؤسسة مع نتائج تحليل بيئتها.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية أكثر نجاحا في صياغة رسالة المؤسسة، في وقت عجزت فيه إدارات أخرى عن صياغة شاملة لرسالة تعكس بواقعية ودقة رؤية المؤسسة، كما يجب أن تغطي الرسالة بقبول كبير لدى الأطراف ذات المصلحة باعتبارها تعكس رؤيتهم، ولكي يقف هؤلاء على هوية المؤسسة يفرض على معديها دقة ووضوحا وجودة في الإعداد.

في هذا الفصل سوف نقف أمام مبحثين أساسيين:

المبحث الأول نحدد من خلاله رسالة المؤسسة ومعايير الجودة التي تخضع لها.

المبحث الثاني نتعرض فيه إلى الفرق بين الرسالة والرؤية وضوابط صياغة كل منهما.

من المؤكد أن المؤسسة في المراحل الأولى لوضع إستراتيجيتها تحتاج إلى التعرض

إلى قضايا مهمة تبلور في عدة أسئلة نذكر منها:

ما هي رؤيتنا المستقبلية؟

ما هي الاتجاهات الواجب سلوكها؟

ما هو نشاطنا؟ ونطاق هذا النشاط؟

ما هي طبيعة التغيرات التي نواجهها الآن؟

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

هذه الأسئلة تجيب عنها أغلب رسائل المؤسسات. ولا تستطيع أي مؤسسة أن تضع إستراتيجيتها بكفاءة ما لم تعكس هذه الإستراتيجية رسالتها، فتحديد الرسالة هو جزء هام أثناء تصميم الاستراتيجيات.

المبحث الأول: رسالة المؤسسة ومعايير الجودة التي نخضع لها.

نحاول في هذا المبحث الوقوف على ماهية وفلسفة وأسلوب إعداد رسالة المؤسسة، ومن ثم التعرف على كيفية تحديدها ودورها في تكوين إستراتيجية المؤسسات.

المطلب الأول: ماهية رسالة المؤسسة.

لمعرفة ماهية الرسالة لابد من التطرق لها لغة واصطلاحاً

الرسالة لغة :

"الواسع والشيء اللطيف أو الطفيف، وهي الخطاب المرسل إلى فرد أو جماعة، كتاب مشتمل على قليل من المسائل تكون في موضوع واحد."¹

الرسالة اصطلاحاً:

جاء هذا المصطلح عند علماء الاتصال مرادفاً إلى كلمة المعنى، حيث يعتبرونه من عناصر الاتصال الأساسية ويرون بأن الرسالة:

"عبارة عن الجانب أو المحتوى الملموس للمعنى أو الفكرة المراد إرسالها أو نقلها إلى الجهة المستهدفة، وهي المستلم أو مستقبل الرسالة، وقد تكون الرسالة على شكل صور أو تجسيدات لها، أو كلمات أو عبارات يكون لها معنى، فالرسائل تتضمن معان وإيجاءات معينة."²

أما عند الإستراتيجيين فهناك تعاريف كثيرة تتقاطع وتشترك في الكثير من المواضع وتختلف في القليل منها نذكر منها :

¹ W.W.W.ECONOMICS.KOAU.SA. le 07/08/2009.

² حميد الطائي وبشير العملاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.23.

التعريف الأول:

" يشير اصطلاح الرسالة إلى الغاية من وجود المؤسسة، ومن ثم فهي الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة، وهي الأساس في بناء الغايات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها والوصول إليها؛ والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات ¹

لقد حاول التعريف السابق للرسالة الإشارة إلى الغرض الأساسي من وجود المؤسسة وبالتالي الإجابة عن سؤال لماذا وجدت المؤسسة؟ Why وذلك بمعرفة النشاط الحالي لها وكيف يكون هذا النشاط وما يجب أن يكون عليه مستقبلاً؟ وبالتالي فهي وقوف على الحاضر وتطلع إلى المستقبل.

التعريف الثاني:

"رسالة المؤسسة عبارة مختصرة قليلة الفقرات، سهلة التذكر، توضح سبب وجود المنظمة وتصور أهدافها و أغراضها، وترشد الإدارة والموظفين عند صنع القرارات الحاسمة الوثيقة الصلة باتجاه المنظمة ونشاطها في المستقبل ²

إضافة إلى كونه حصر مفهوم الرسالة في سبب وجود المؤسسة، إلا أن هذا التعريف وقف على بعض خصائصها كالإختصار وسهولة التذكر.

التعريف الثالث:

" تشير رسالة المؤسسة إلى المجال الذي تعمل فيه المنظمة، وأهدافها العامة التي تعبر عن توقعات الأطراف ذات المصلحة، ووظائفها وأنشطتها الأساسية، والطريقة التي تؤدي بها هذه الوظائف والأنشطة والقيم التي تشتق منها هذه الوظائف والأنشطة، والغرض الذي من أجله توجد المنظمة وتؤدي وظائفها ³

أجاب هذا التعريف على جميع الأسئلة التي تجيب عنها الإدارة الإستراتيجية:

¹ مصطفى محمود أبوبكر و فهد بن عبد الله النعيم: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص.464.

² مجيد الكرخي : التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوجيه، الأردن، 2009، ص.96.

³ أحمد ماهر: الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر، 2009، ص.72.

لماذا وجدت المؤسسة؟ Why - الغرض -

لمن سوف يتم توجيه أعمالها؟ Who - تحديد السوق والمستهلك -

كيف يتم تأدية هذه الأعمال؟ How - تحديد الأساليب -

وماهي الأعمال التي تؤديها المؤسسة؟ What - من أجل إشباع الحاجات التي

تسعى إليها من جهة وإشباع احتياجات مستهلكيها من جهة ثانية -.

التعريف الرابع:

"رسالة المنظمة هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات، من

حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها ويهدف بيان السبب الجوهرى لوجود

المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها."¹

يؤكد هذا التعريف أنه من بين أبعاد الرسالة أنها تمثل الإطار المميز

للمؤسسة، كما عرض بعض عناصر الرسالة كالعملاء، المنتجات، السوق.

التعريف الخامس:

" تعكس رسالة المؤسسة طبيعة نشاط المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها، بمعنى

الخصائص المميزة لمنتجات المؤسسة بالمقارنة مع المنافسين الآخرين، والزبائن المستهدفين،

فرسالة المؤسسة هي بمثابة جواب عن لماذا وجدت المؤسسة، وماذا تقدم من قيمة

للسوق."²

لا يختلف هذا التعريف عن سابقه في تحديده لمفهوم الرسالة لكن صاحبه في

كتابه اعتبر الرسالة لصيقة بالمؤسسة ولها مدلول استراتيجي، ويتعلق مفهومها بالمؤسسة

على عكس الرؤية التي يتعلق مفهومها بالقيادة.

التعريف السادس:

" الرسالة عبارة عن جملة أو عدة جمل توضح ما يميز منشأة ما أو المميزات

التنافسية لها بالمقارنة بالمنشآت الأخرى، إنها تحدد مجال عمليات المنشأة في ضوء شروط

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص.70

² حسن رحيم: إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص.20.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

المنتج والسوق كما أنها تتضمن فلسفة الإدارة الإستراتيجية للمنشأة، إنها توضح مفهوم المنظمة عن نفسها ومنتجها أو خدماتها الرئيسية واحتياجات العميل الأساسية التي تحاول المنشأة إشباعها وبإيجاز فإن الرسالة الواضحة تصف قيم وأولويات المنظمة.¹

إن رسالة المنظمة هي بيان يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي تشبهها، وهي تفسير عن سبب وجودها وتعتبر ترجمة حقيقية لفلسفة المنظمة ومعتقداتها. فالفلسفة تعبر عن النظام الفكري السائد في المؤسسة، كما يعرض العنوان أهم العناصر المكونة للرسالة.

التعريف السابع:

" الرسالة في النموذج الإداري تتكون من الأمر الذي ترغب المنظمة في تحقيقه في المدى المنظور ووفق المجال الذي تعمل فيه. ويجب وجود خمسة عناصر في أي صياغة للرسالة وهي:

- تحديد المجال الذي تعمل فيه المنظمة.
 - تحديد المهمة إما بشكل عريض أو بشكل نية إستراتيجية.
 - تحديد مناطق قوة المنظمة.
 - تحديد الاستراتيجيات العريضة لتحقيق المهمة.
 - تحديد القيم التي سيتم الالتزام بها للسعي في انجاز الرسالة.²
- تناول هذا التعريف العناصر التي يجب مراعاتها في صياغة الرسالة والتي يمكن اختصارها في الشكل (1-1):

¹ محمد المحمدي الماضي: السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998، ص.9

² جاسم محمد سلطان: التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006، ص.249، 248.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

شكل رقم (1-1): عناصر الرسالة

| | |
|-----------------------------|--------------|
| الرسالة | |
| نحن نعمل في..... | المجال |
| أن نصبح.....بين المنافسين . | المهمة |
| وقوتنا تكمن..... | القوة |
| وسنحقق التقدم من..... | الإستراتيجية |
| ونحن ملتزمون ب..... | القيم |

المصدر: جاسم محمد سلطان، المرجع نفسه، ص.250

التعريف الثامن:

" الرسالة بيان مكتوب يوضح اتجاه الشركة فيه للإجابة على مجموعة التساؤلات

الآتية:

1. الغرض من إنشاء الشركة.
 2. القيم والقناعات والأخلاقيات.
 3. الإستراتيجية والمسارات الرئيسية.
 4. السلوك المتوقع من العاملين في الشركة على المدى الطويل والقصير وفيما يخص المعايير السلوكية الصحيحة والمعايير السلوكية غير الصحيحة"¹
- نوه هذا التعريف إلى طرح جديد يتمثل في كون الرسالة بيان مكتوب. ومن خلال الإجابة عن التساؤلات التي طرحت من خلاله يمكن الوقوف وبشكل واضح عن المجال

¹ زكرياء مطلق الدوري و أحمد علي الصالح: إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص.237.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

الأساسي الذي تعمل فيه الشركة ومعرفة هويتها، كما يتم معرفة معتقدات المؤسسة ونظرتها لأهمية الأشياء، ومعرفة سلوك العاملين.

التعريف التاسع:

"رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة، وهي تعبر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدم المنظمة من منتج أو خدمة للسوق الذي نتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمات على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به."¹

يمكن اعتبار الرسالة من خلال هذا التعريف هوية المؤسسة، وكما هو معروف فالهوية هي كل ما يميزك عن الآخرين. وهي بخلاف الشعار الذي يجسد صورة تود المؤسسة أن ترسمها في أذهان العملاء لأنها تطرح فلسفة تجسد رؤية الأطراف ذات المصلحة ككل، كما تقف بدقة على تحديد السوق التي تستهدفها المؤسسة.

التعريف العاشر:

"تعتبر رسالة المنظمة خطوة مهمة لعمليات الإدارة الإستراتيجية وتعني الغرض من وجود المنظمة، حيث يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى إلى تحقيقها، وتستمد الرسالة مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسوا المنظمة ومن البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة والمجتمع الذي تنتمي إليه ويمكن اعتبارها وثيقة مكتوبة تمثل دستور المنظمة و المرشد الرئيسي لكافة القرارات والجهود وتغطي فترة زمنية طويلة الأمد."²

نبه هذا التعريف إلى مكانة وأهمية الرسالة في الإدارة الإستراتيجية واشتقاقها من البيئة التي توجد بها المؤسسة كما قدم هذا التعريف إضافة إلى اعتبار الرسالة وثيقة

¹ عبد العزيز صالح بن حبيتر: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، 2004، ص.89.

² غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي: نظم المعلومات الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2008، ص.46.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

مكتوبة تعني الغرض من وجود المنظمة- تتمثل في العناصر المكونة للرسالة و التي تستمد منها مقوماتها.

التعريف الحادي عشر:

"رسالة المنظمة هي بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل المنشأة، و لتحديد مجال النشاط أو العمل يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة و هي:

- ماهو مجال النشاط الحالي للمنشأة؟

- ماذا سوف يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟

- ما يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟"¹

لفت هذا التعريف الأنظار إلى أنه من أجل معرفة مجال نشاط المؤسسة لابد من الإجابة عن أسئلة محددة يتم التعرض من خلالها إلى التعريف بنشاط المؤسسة في الوقت الحاضر و في المستقبل و ما يجب أن يكون عليه و كأنه مزج بين تعريف الرؤية والرسالة.

التعريف الثاني عشر:

"رسالة المؤسسة هي الأغراض المستمرة للمنظمة مع الأخذ بالحسبان مصالح فئات معينة من الأفراد في المدى القصير، ماهو المطلوب انجازه؟ولمن؟"²

هذا التعريف أشار هنا إلى الأطراف ذات المصلحة وضرورة مراعاة اهتمامهم أثناء صياغة الرسالة. لأن غرض المؤسسة ماهو إلا تجسيد لمطالب الأطراف ذات المصلحة، و لو أن الرسالة لا تستطيع تلبية هذه المطالب كلها أثناء صياغتها نظرا لتعارضها في معظم الأحيان إلا أنها تأخذ في الحسبان أولويات الاهتمام بالوقوف على الأطراف الأكثر أهمية والذين يتكونون عادة من العمال والعملاء.

¹ نبيل محمد مرسى : استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص. 41.

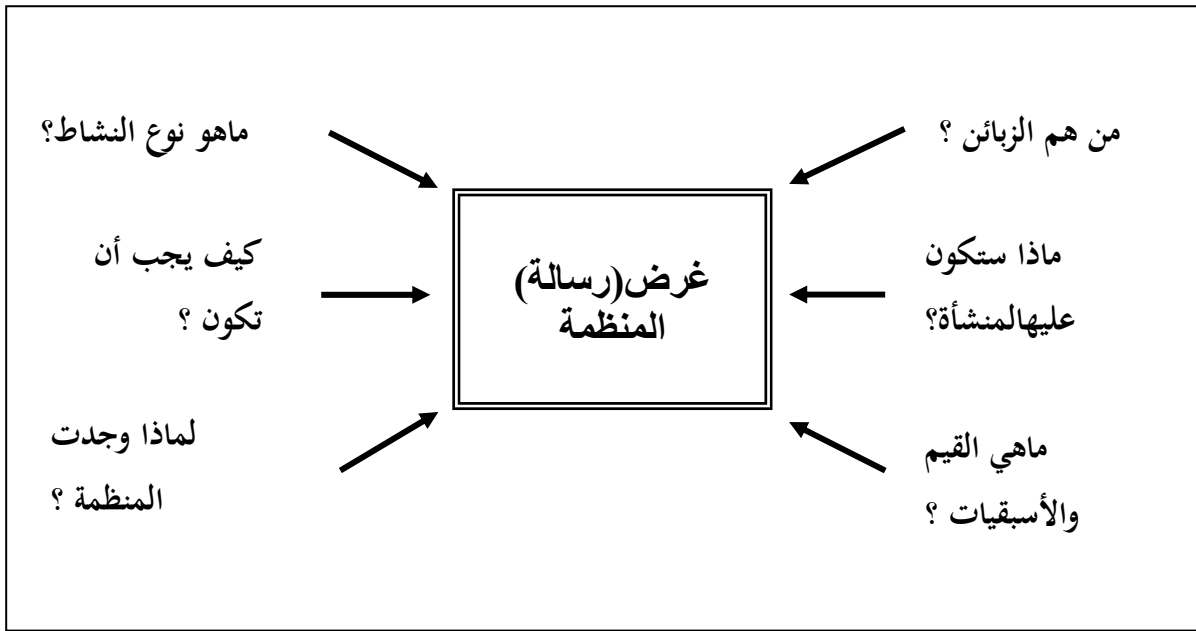
² كاظم نزار الركابي : الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004، ص. 171.

التعريف الثالث عشر:

"رسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية"¹
انفرد هذا التعريف بعملية التخيير في كون إمكانية أن تكون الرسالة ضمنية بدلا من مكتوبة.

التعريف الرابع عشر:

"رسالة المنظمة هي وثيقة ذات صياغة عريضة تتمتع بالديمومة، توضح الغرض الذي أوجدت المنظمة من أجله."²
يرى صاحب هذا التعريف ضرورة إجابة بيان الرسالة على الأسئلة الموجهة في الشكل (2-1) و التي تشكل إجاباتها الأهداف المنظمة.
شكل رقم (2-1): الأهداف المنظمة



المصدر: خليل محمد حسن الشماع. المرجع نفسه، ص.74.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2004، ص.171.

² خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة، الطبعة الخامسة، عمان، 2007، ص.73.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

من خلال الشكل السابق يتعين على المؤسسة ولكي تتمكن من صياغة رسالتها بشكل صحيح الوقوف على زبائنها باعتبارهم عنصرا هاما من عناصر رسالتها من جهة، والأطراف الخارجية ذات المصلحة الأكثر أهمية من جهة ثانية، كما يجب عليها معرفة وضعها الحالي و الوضعية التي ستؤول إليها من خلاله، وما يجب أن تكون عليه المؤسسة، و معرفة نشاطها و الغرض الذي وجدت من أجله.

التعريف الخامس عشر:

"يمكن التمييز بين مدخلين رئيسيين لدراسة الرسالة :

1. مدخل استراتيجي: و الذي ينظر إلى الرسالة على أنها أداة إستراتيجية تستخدمها الإدارة العليا للإجابة عن سؤالين يتعلق الأول بنوع العمل الذي تمارسه المنظمة، ويختص الثاني بما سيكون عليه هذا العمل في المستقبل.

2. مدخل الفلسفة والأخلاق: والذي يركز على إثارة الجوانب الشعورية الكامنة لدى أصحاب المصالح المختلفة وخلق حالة من التعاون والتنسيق بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة"¹

وقف هذا التعريف في معالجته لماهية الرسالة على مدخلين واحد استراتيجي و آخر أخلاقي يعكس فلسفة المؤسسة في إيجاد تفاعل بين الرسالة وأصحاب المصالح وتطلعاتهم.

التعريف السادس عشر:

"رسالة المنظمة تمثل غايتها أو الغرض الأساسي لها، والمنتجات التي ستقدمها، والأسواق التي تستخدمها، و التزامات المنظمة إزاء عملائها، أو حملة أسهمها ومورديها، و مجال نشاطها الأساسي وفلسفة أداء هذا النشاط"²

عرض هذا التعريف عناصر الرسالة الممثلة في الغرض و الإستراتيجية ومعايير السلوك.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص.178.

² أحمد سيد مصطفى: المدير و تحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص.125.178.

التعريف السابع عشر:

"إن رسالة المنظمة ليست مجرد وثيقة بل هي أساس عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله والذي أدى إلى ظهورها إلى حيز الوجود"¹
يظهر هذا التعريف المسؤولية الجماعية التي تتحلى بها الأطراف ذات المصلحة من أجل تحقيق الغرض الذي أنشأت من أجله المؤسسة.

التعريف الثامن عشر:

"تعرف الرسالة في كلمات بسيطة بأنها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعمالئها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المنظمة و هويتها و نوعيات عملياتها وأشكال ممارستها"²
تناول هذا التعريف ماهية رسالة المؤسسة من حيث المجال والغرض من وجودها.

التعريف التاسع عشر:

"A mission statement is a brief written statement of the purpose of a company or organization ideally mission statement guides the action of the organization, spells out its overall goals, provides a sense of direction and guides decision marking for all levels of management"³

تعتمدنا الإبقاء على هذا التعريف والذي يليه دون ترجمة رغبة منا في إظهار مدى تطابق التعاريف وتشابها حول ماهية الرسالة، فنلاحظ أنه اعتبر الرسالة بياناً موجزاً يبين الغرض الذي أنشأت من أجله المؤسسة، و بيان لمهامها و أعمالها، إذ يحدد هدفها الشامل، و يوفر نوعاً من التوجيه، و أدلة لصنع القرار على جميع مستويات الإدارة.

التعريف العشرون:

"La mission donne la ligne directive que l'organisation va suivre elle est un guide de choix à faire, elle consiste a répondre au

¹ خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007، ص. 128.

² ثابت عبد الرحمن إدريس و جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص. 92.

³ WWW.WEKEPEDIA.ORG le 07/08/2009.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

questions suivantes: qu'aimons nous faire? que savons nous faire? que voulons nous faire"¹

الرسالة هنا تعطي الخط الموجه الذي تتبعه المنظمة كدليل للاختيار وتجنب عن أسئلة معينة.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص:

- معظم التعاريف السابقة وقفت على مفهوم الرسالة و اعتبرته الغرض الذي وجدت لأجله الشركة كما حددت مجال نشاطها.
- بعض التعاريف ذكرت بأن الرسالة هي ما يميز الشركة عن غيرها من خصائص.

- تعرضت تعاريف أخرى إلى بعض العناصر المكونة للرسالة.

و الملاحظ عموماً على ضوء ما عرض من تعاريف أن بينها نقاط مشتركة كثيرة حول ماهية و مفهوم الرسالة مما يجعلنا نستنتج بأن مجال اتفاقهم أكثر من موطن اختلافهم، و بناء على ما سبق نستنتج التعريف التالي:

رسالة المؤسسة عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها، و يحدد من خلال هذه الجمل نشاط المؤسسة و الغرض الذي يبرر وجودها قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة.

لقد حصرنّا تعريف الرسالة في أنها يجب أن تعكس الخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات و تحدد مجال نشاطها، كما يجب أن تعكس رؤية الأطراف ذات المصلحة ممثلة في السعي إلى تحقيق مطالب هؤلاء والوفاء بمتطلبات الأطراف الأكثر أهمية.

¹ Mohamed seghir djilti: Marketing stratégique. eddition djilti.2001.p.16.

المطلب الثاني: أهمية رسالة المؤسسة

إن الشيء المستخلص من التعاريف السابقة يجعلنا أمام أسئلة كثيرة أهمها: ماهي الأهمية المتوخاة من وضع رسالة المؤسسة؟ وماذا يحصل لهذه الأخيرة إذا كانت رسالتها غير واضحة أو غير موجودة؟ هذه الأسئلة نحاول الإجابة عنها من خلال هذا المطلب.

الإدارة الإستراتيجية لا تكون فعالة بدون رسالة واضحة ومتلائمة مع البيئة التي تعيش فيها المؤسسة. و تعتبر الرسالة اللبنة الأساسية لبناء الإستراتيجية، فهي إطار يميز المؤسسة عن غيرها سواء على مستوى النشاط و المنتجات أو الأسواق والعملاء.

أظهرت التعاريف السابقة للرسالة على أنها توضح الهدف الرئيس من وجود المؤسسة، فهي تحفز العاملين على تحقيق الأهداف الفرعية التي تشكل الهدف العام، كما تساعد الأطراف ذات المصلحة في أخذ صورة حقيقية عن المؤسسة.

ذكر العديد من المؤلفين في مجال الإدارة الإستراتيجية الأسباب التي تجعل المؤسسات تهتم برسالتها:

1. حسب مؤيد سعيد السالم هناك عدة أسباب تجعل المؤسسات بتحديد رسالتها¹
1. ضمان الإجماع على غايات ومعايير واحدة للمنظمة.
2. بناء ثقافة تنظيمية موحدة.
3. تحديد القيم و الاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.
4. تسهيل عملية ترجمة الأهداف إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة و تحديد المسؤولين عن كل منها.
5. المساهمة في عملية التقييم و الرقابة.
6. تكوين الأسس الواضحة و المعايير المحددة لعمليات الاختيار.
7. مساعدة أصحاب المصالح في معرفة هوية المنظمة.

¹ مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان 2005، ص.73.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

من خلال النقاط السابقة نلاحظ أن الرسالة توحد الجهود نحو ما تريد المؤسسة تحقيقه من أهداف وغايات*.

كما أن الاهتمام بالرسالة راجع إلى كونها وقفت على أهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة ومستوى أدائها، ففي الفترة التي ظهرت فيها اليابان كقوة صناعية في العالم مع بداية الثمانينيات اعتبر هؤلاء أن سبب هذه القفزة راجع إلى معرفة هذا البلد بأن توحيد ثقافة المؤسسة يعكس أهمية رسالتها.

الثقافة التنظيمية تؤثر في هوية العاملين، و تدعم التزاماتهم، و تشعرهم بالمسؤولية و ترشد سلوكهم، و بالتالي فبناؤها بشكل جيد يزيد من أداء العاملين، و مجموع المعتقدات و القيم و الرموز و الطقوس و التوقعات التي تتقاسمها الأطراف الداخلية ذات المصلحة يعبر عنه بالثقافة التنظيمية التي تؤثر في صياغة رسالة المؤسسة مما يجعل الاهتمام بها كبيرا .

من جهة أخرى عادة ما تستقى رسالة المؤسسة من البيئة التي توجد فيها، حيث يتم التركيز في معظم الأحيان على الأسواق والعملاء، مما يتطلب تقييما مستمرا ورقابة دورية للرسالة كي تنسجم مع المتغيرات البيئية.

أما عبد العزيز صالح بن حبتور فيرجع أهمية وضع الرسالة للأسباب التالية:¹

1. تعطي الرسالة تعريفا واضحا ومختصرا للغرض من وجود المنظمة و وظائفها و السوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته.
2. تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة و الإستراتيجيات التي سوف تتبعها.
3. تحدد رسالة المنظمة المجالات التي سوف تتنافس فيها المنظمة مع المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال.

* تشير الأهداف إلى ما ترجو المؤسسة تحقيقه على مدى زمني متوسط، في حين تسعى الغايات إلى ما تريد المؤسسة تحقيقه على مدى زمني طويل نسبيا، و يعتبر تحقيق الأهداف خطوة هامة نحو بلوغ الغايات.

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص.92.

4. تحدد الرسالة كيفية تخصيص الموارد المختلفة وماهية أنماط النمو والاتجاهات التي سوف تسعى إلى تحقيقها في المستقبل.

نستشف من هذه الأسباب بأن إعداد الرسالة يعتبر أصعب خطوة في عملية الإدارة الإستراتيجية لأنها تعرض الغرض من وجود المنظمة و تحدد مجال منافسيها ولن يكون ذلك إلا في حدود الأعمال و الموارد و الاستراتيجيات التي تستخدمها المؤسسة.

أما عبد الحميد عبد الفتاح المغربي يرجع أسباب اهتمام المؤسسات لتحديد رسالتها إلى:¹

- إضافة إلى ضمان الإجماع على غايات وأغراض واحدة للتنظيم.
- الإمداد بأسس ومعايير واحدة لتخصيص الموارد التنظيمية.
- بناء أسلوب وطابع عام، ومناخ تنظيمي موحد.
1. تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية باعتبار الرسالة هي النقطة المحورية للجهود الأفراد.
 2. تسهيل عملية ترجمتها إلى أعمال تحتوي على مهام وأنشطة وتحدد المسؤولين عن كل منها.
 3. تحديد الأغراض التنظيمية وترجمتها إلى أهداف و تفصيلات محددة في صورة وقت وتكلفة، و معايير أداء يمكن أن تسهم في عمليات التقييم والرقابة.
 4. الإمداد بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
- انفرد هذا المؤلف عن سابقه بسبب جد هام يجعل المؤسسة تهتم برسالتها والمتمثل في الاختيار الاستراتيجي*، فانتقاء المنتج الذي سوف يطرح في السوق و تحديد السوق المستهدف، ومعرفة المنافسين، والوقوف على القدرات الرئيسية مع توفير الموارد الضرورية اللازمة لذلك يجعل المؤسسة في مجاهة مستمرة مع الاختيار

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص.72.

* يمثل الاختيار الاستراتيجي يعبر عن اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة البدائل الإستراتيجية على أن تجسد هذه الإستراتيجية كل من رؤية ورسالة المؤسسة، يمثل الجزء الأخير و المهم من عملية صياغة الإستراتيجية، يعتبر مرحلة لاحقة لعملية تقييم البيئة.

الاستراتيجي الأمثل و معرفة الأساليب المتخذة للاختيار المناسب. لأن تجريب الاختيارات المختلفة بعيدا عن الإطار الاستراتيجي يفقد صانعي القرار بالمؤسسات السيطرة على التحديات التي يفرضها هذا الإطار الاختياري أو ما يعرف بالقوى الدافعة و التي تعني المحدد الرئيسي لمجال منتجات و أسواق المستقبل، فعند طرح منتج في السوق لابد أن ينفرد هذا الأخير بخصائص تكسب المؤسسة مزايا تنافسية لا تمتلكها المؤسسات العاملة في نفس القطاع، كما يجب أن تطرح في أسواق تستهدف شريحة معينة من المجتمع المحلي أو الدولي و وفق قنوات توزيع مدروسة.

إن تطوير المنتج يتطلب تكنولوجيا عالية بتكاليف أقل بغية تحقيق عائد أرباح أكبر و لن يتأتى ذلك إلا بإرساء أسس واضحة للاختيار الاستراتيجي الذي يعد من الأسباب الرئيسية التي تجعل المؤسسات تهتم برسالتها.

وحسب صاحب كتاب السياسات الإدارية فإن من أسباب اهتمام المؤسسات

بصياغة رسالة جيدة ومكتوبة:¹

1. لتضمن تناسق الغرض العام للمنظمة.
2. للتحفيز والدافعية الى استخدام موارد المنظمة.
3. تطوير معيار لتخصيص الموارد التنظيمية.
4. تنشئ مناخا تنظيميا عاما جيدا للمنظمة.
5. تعتبر نقطة محورية تميز بين أولئك الذين يمكنهم التماشي مع أغراض المنظمة و اتجاهاتها*، و بين أولئك الذين لا يستطيعون ذلك و منعهم من المشاركة في أنشطة المنظمة الأخرى .
6. لتسهيل عملية ترجمة الأهداف العامة و الأهداف التشغيلية إلى هيكل عمل يتضمن إسناد المهام للعناصر المسؤولة داخل المنظمة.

¹ محمد الحمدي الماضي، مرجع سابق، ص. 59.

* المقصود بمؤلاء الأطراف ذات المصلحة.

7. لتحديد أغراض المنظمة وترجمتها إلى الأهداف التشغيلية بطريقة تضمن تحديد ومراقبة مجموعة من المعايير للتكلفة والأداء و الوقت.

ما يلاحظ عن أسباب اهتمام المؤسسات بتحديد ووضع رسالتها أنها متقاطعة في كثير من النقاط إن لم نقل متشابهة، وذلك راجع إلى أن معظم المراجع العربية أخذت هذه الأسباب مترجمة عن صاحب كتاب **Conceptual strategic management** لصاحبه **David.F**.

فالرسالة إذا تلعب دورا هاما في بناء الإستراتيجية* لأنه بمعرفة نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، و بالوقوف على مكانتها السوقية، و بتحقيق حاجات الأطراف ذات المصلحة يمكن للمؤسسة أن يكون لديها فكريا إستراتيجيا ناتجا عن الدور القيادي الذي يمارسه مديرها باعتباره صانعا للإستراتيجية.

بالرسالة نستطيع أن نعرف البديل الاستراتيجي الأمثل، و بالتالي تظهر أهميتها في أنها منمية للإستراتيجية، فالاستراتيجيات التي لا تتوافق و رسالة المؤسسة تقوم هذه الأخيرة بإهمالها.

الطالب عندما يتحصل على شهادة البكالوريا و يريد الدخول للجامعة تقدم له استمارة الرغبات من أجل اختيار التخصص الذي يريده، وتحتلج في داخله العديد من الأسئلة منها:

ماذا أريد أن أكون؟ و ماهي الصورة التي أتمنى أن أكون عليها؟ إلى أين أريد أن أصل؟

وعندما يصل إلى إجابات معينة تظهر له عدة أسئلة أخرى تبنى عن إجابات الأسئلة السابقة.

ما يقال عن الطالب أو أي فرد في مجال ما يمكن إسقاطه على المؤسسة

ماهو سبب وجود مؤسسة ما؟ و ماهو دورها الجوهري؟ وما الذي يميزها عن غيرها

من المؤسسات؟ و على أي أساس تحدد اتجاهات العمل بها؟

* الإستراتيجية عبارة عن خطة شاملة توضح للمؤسسة كيفية بلوغ أهدافها المسطرة، و رسالتها المحددة، بالوقوف على نقاط القوة و استغلالها ونقاط الضعف و تداركها على المستوى الداخلي، مع اغتنام الفرص واجتناب التهديدات على المستوى الخارجي.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

فالغاية النهائية من وجود المؤسسة هي التي بدونها تعزف الأطراف ذات المصلحة عنها لأنها لا تحقق أهدافهم و ادعاءاتهم، و بها يتحدد ما يميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى

فعند قراءة رسالة مؤسسة ما نتوقع مميزات التفكير الاستراتيجي* لدى إدارتها العليا، و أساليب ممارسة الإدارة لدى مسيرتها.

كذلك عندما لا تكون رسالة المؤسسة واضحة أو تكون غير موجودة:

1. تصبح الممارسات القيادية لا تخدم مصالح الأطراف ذات المصلحة، و مصلحة المؤسسة نفسها. لأن غياب الرسالة و عدم صياغتها بشكل جيد يجعل الوقوف على الغرض من وجودها مبهما.

2. تعم الفوضى في الأساليب المختلفة كأسلوب وضع البرامج مثلا. كذلك العجز في اختيار البديل الاستراتيجي الأمثل مما يجعل عملية اتخاذ القرار صعبا.

3. عدم وجود رسالة أو صياغتها بشكل سيء. يؤدي إلى العجز عن معرفة نمط التفكير لدى الأطراف ذات المصلحة الداخليون، و الجهل بأنماط القيادة وممارسة الإدارة في المؤسسة .

المطلب الثالث: أسلوب إعداد رسالة المؤسسة

بعد أن وقفنا على أهمية رسالة المؤسسة، لابد من توفير الوقت اللازم لإعدادها، ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة التالية والإجابة عليها:

ماذا؟ What؟ أو بصيغة أخرى ماهو نشاط المؤسسة؟ ويتم ذلك بمعرفة الحاجات التي تريد المؤسسة إشباعها، فلا يحدد مجال النشاط على أساس السلع المقدمة و إنما يكون على أساس الحاجات الواجب إشباعها.

* التفكير الاستراتيجي يعني النظر إلى الأمام و لا يتم ذلك إلا بالنظر إلى الخلف كذلك، فبدون فهم الماضي لا يمكن رؤية المستقبل، فالفكرون الإستراتيجيون يرون مالا يراه غيرهم، ومن المؤسف أن معظم المؤسسات الجزائرية لا تفكر في توظيف حملة تفكير استراتيجي أو مستشارين استراتيجيين.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

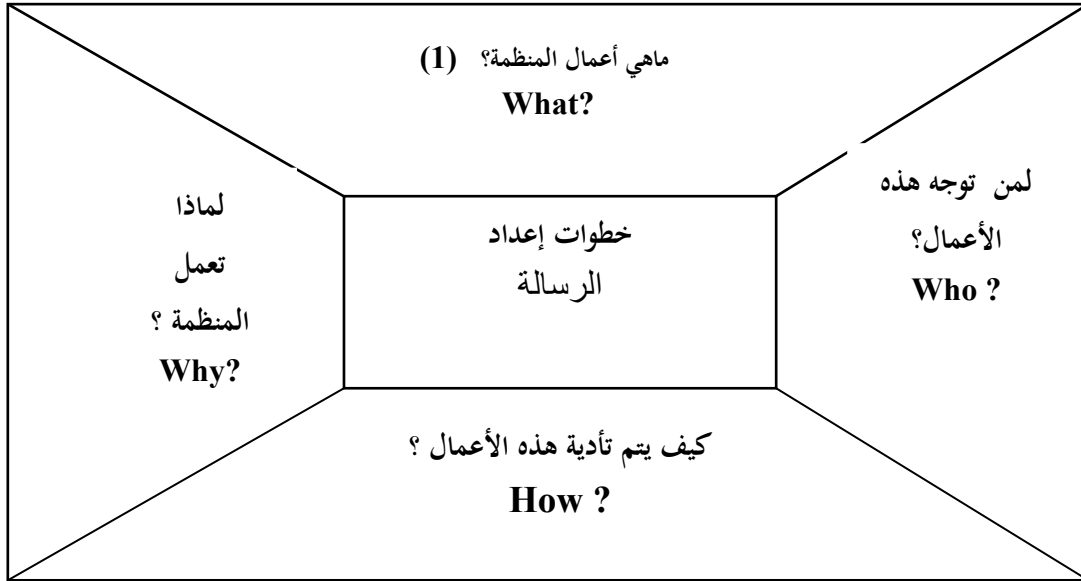
من؟ **Who?** أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟ ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف. فأسلوب إعداد الرسالة يجب أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه سلع وخدمات المؤسسة.

كيف؟ **How?** أو كيف يتم تأدية هذا النشاط: إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها.

لماذا؟ **Why?** أو بصياغة أخرى ما الغرض من وجود المؤسسة؟ و يكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المؤسسة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المؤسسة

ويمكن اختصار ما سبق في الشكل (3-1):

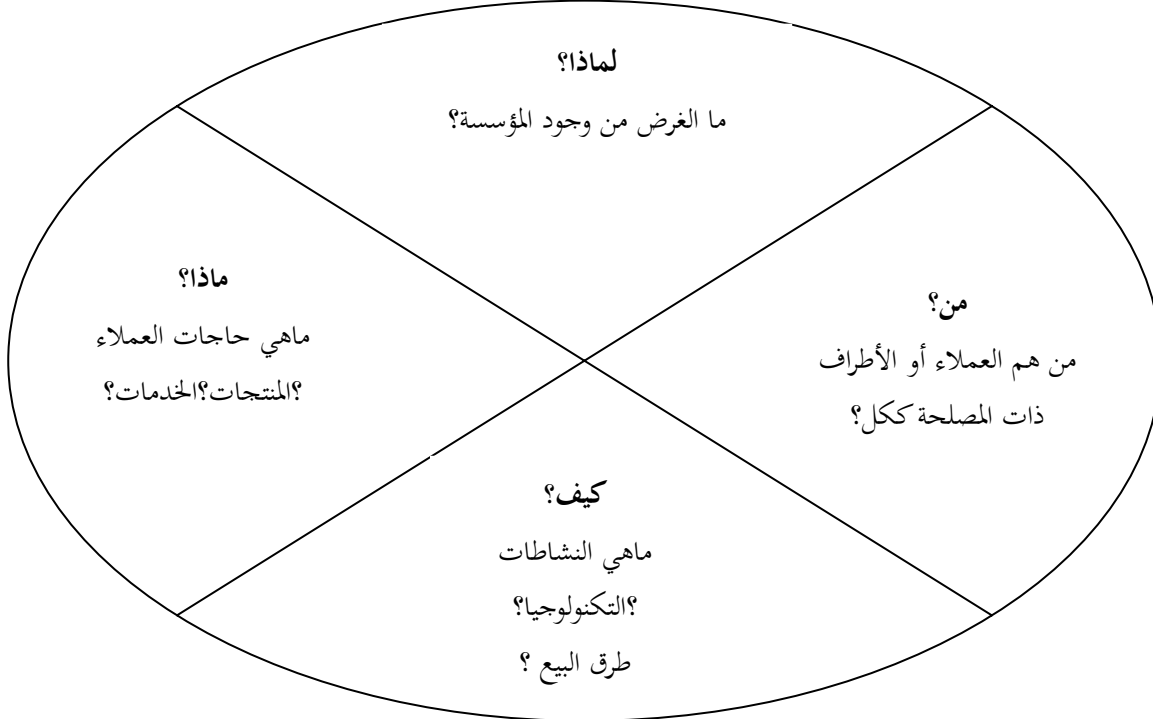
شكل رقم (3-1): خطوات إعداد الرسالة



المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص73.

كما يمكن التعبير عنها بالشكل (4-1)

شكل رقم (4-1): أسلوب إعداد رسالة المؤسسة



المصدر: من إعداد الباحث استنادا لما سبق

تجدر الإشارة إلى أن المجالات التي تركز عليها الرسالة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، حيث حدد الباحث Bennis ستة مجالات تواجه المؤسسات، وعلى المؤسسة أن تختار المجالات التي تناسبها قبل القيام بصياغة الرسالة. حيث يمكن حصر هذه المجالات في:

- التكامل.
- التأثير الاجتماعي.
- تعاون الخصوم.
- والتكيف.
- الكينونة الموحدة.
- والقدرة على النمو.
- ويمكن عرض المجالات الستة في الجدول (1-1):

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

جدول رقم (1-1): المجالات التي تواجه المنظمات على وفق تحديد Bennis

| المجالات | التفاصيل |
|------------------------------|--|
| التكامل | الجمع بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة في صورة بيئة عمل جيدة، وقد يؤدي ذلك إلى الأخذ بالقيم الإنسانية على حساب المجردة |
| التأثير الاجتماعي | توزيع السلطة بين الإدارات العليا والإدارات الوسطى والتنفيذية ويرى Bennis أن هناك عوامل عديدة تؤدي إلى توزيع القوة والسلطة |
| تعاون الخصوم | الجهود المبذولة من قبل الإدارة لحل الصراعات والتعارض الموجود بين أصحاب المصلحة والمخاطرة في المنظمة |
| التكيف والتأقلم (الاعتمادية) | تتطلب عملية الاستجابة للبيئة إجراء التغييرات والتعديلات في مسار عمل المنظمة |
| الكينونة الموحدة | يعني ذلك أن تحقق المنظمة وضوح المهمة الخاصة بها لكل الأطراف التي تتعامل معها، وأن تحصل على إجماع حول أهمية هذه المهمة وتحصل على التزام كل الأطراف بالعمل على تحقيقها هذه المهمة. |
| القدرة على النمو | لابد وان تضع كل منظمة مسألة النمو في حسابها، وتحدد الاتجاهات الأساسية لهذا النمو، وبدون ذلك فإن المنظمة تكون عرضة للتآكل والفشل وبالتالي الخروج من السوق |

المصدر : كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص.179.

إن المجالات التي أتينا على ذكرها في الجدول السابق تتعلق بمجالات أداء المنظمات، و حسب الجدول هناك من يرى بأن تحديد مجال أنشطة العمل الإستراتيجية الحالية والمتوقعة والمتمثلة في المنتجات المقدمة والأسواق المستهدفة والوقوف على التوافق بينهما يدخل كمرحلة من مراحل تحديد رسالة المؤسسة.

هناك مؤسسات تركز على التكامل بين ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه من غايات وأهداف و الحاجات التي يريد الفرد إشباعها و المعبر عنها عادة بمطالب الأطراف ذات المصلحة، بينما تسعى مؤسسات أخرى إلى توزيع السلطة بين الإدارة العليا والإدارات الدنيا حيث تتوزع السلطة على أربعة أنظمة للتأثير سيطرة شخصية يمارسها المسير وأخرى بيروقراطية تفرضها الأنظمة والقوانين وثالثة سياسية وأخيرة السيطرة على الأداء.

نوع آخر من المؤسسات أثناء تحديد الرسالة يراعي مجالا آخر يتعلق بتعارض مطالب الأطراف ذات المصلحة وكيف يراعي أولويات الاهتمام في اختيار مطالب الأطراف الأكثر أهمية، بينما تسعى مؤسسات أخرى إلى تناغم وتفاعل المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حاليا أو من المتوقع أن تعمل بها مستقبلا.

نخلص إلى القول بأن المؤسسات أثناء تحديد رسالتها لا تقتصر على مجال دون آخر أو مجالا لوحده من مجالات الأداء بل قد تأخذ في الحسبان عدة مجالات في آن واحد.

المطلب الرابع: تحديد رسالة المؤسسة وتكوين إستراتيجيتها

يعد تحديد الرسالة مرحلة مهمة في تكوين إستراتيجية المؤسسة، فبدون رسالة لا تستطيع المؤسسة أن تحدد لنفسها فكرا يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى التي تعمل معها في نفس البيئة الشيء الذي يفقدها التركيز على توجيه أنشطتها. وبالتالي فهي خطوة هامة وحساسة في عمليات الإدارة الإستراتيجية، إذ يؤدي أي خلل في صياغة الرسالة إلى إفشال عنصر التفاعل بينها وبين بيئتها سواء الداخلية منها أو الخارجية.

فالفشل في إعدادها يؤدي إلى حدوث شرخ وعدم اتساق في الأهداف الإستراتيجية* يمثل تحديد المؤسسة الخطوة الأولى في نموذج الإدارة الإستراتيجية، إذ أنه وبعد تحديد الرسالة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة تقوم المؤسسة بتحليل البيئة الخارجية لها من أجل اكتشاف الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي تكتنفها، ثم تقف على إمكانياتها الداخلية فتعرف نقاط قوتها ومواطن ضعفها كي تستطيع وضع رسالة لها على

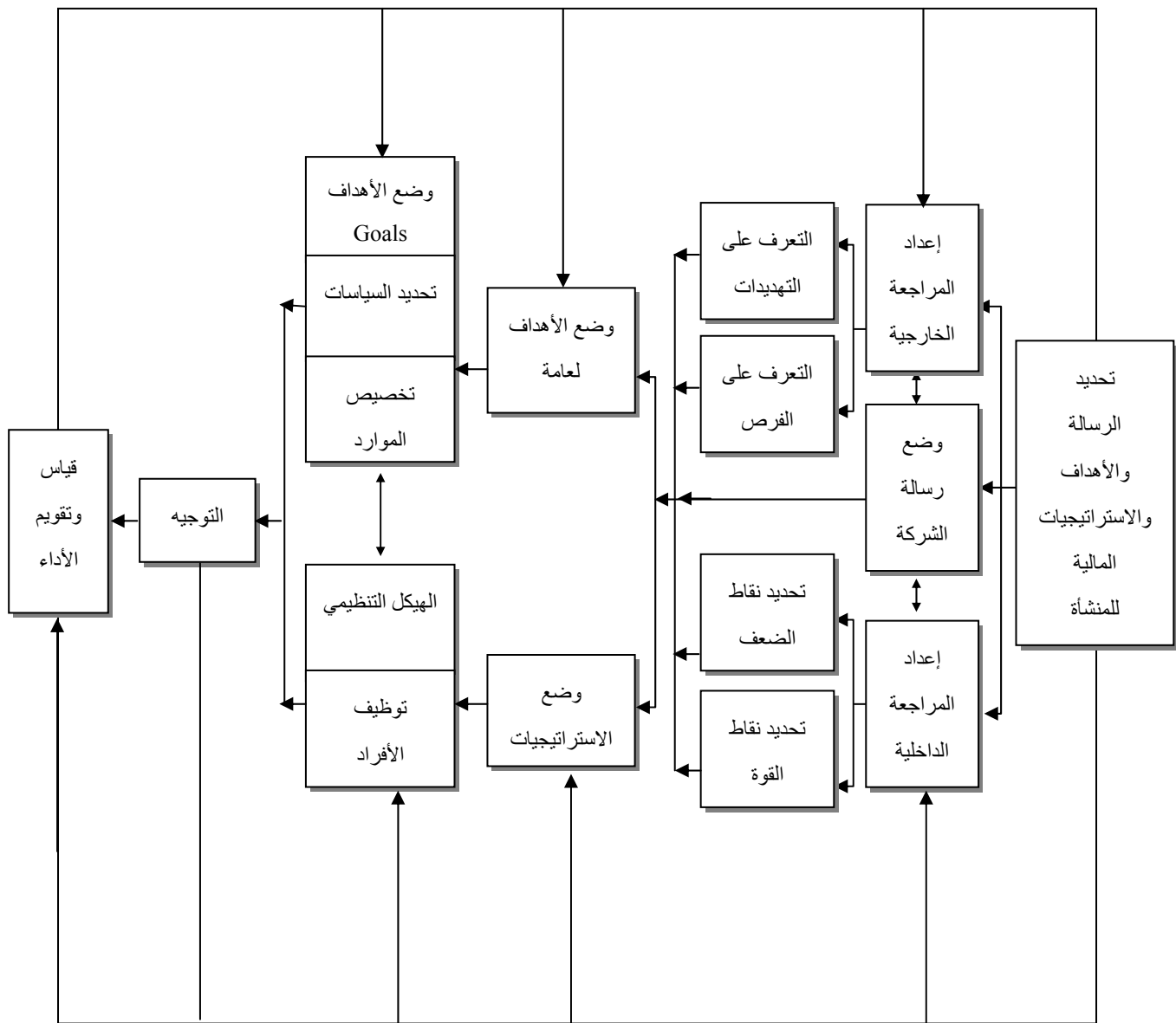
* إذا كان الهدف يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كليا أو نوعيا خلال فترة زمنية محددة فإن الهدف الاستراتيجي يعبر عن ما تأمل المؤسسة تحقيقه في المدى الطويل والمتوسط والقصير.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

ضوء ما سبق من تحليل للبيئة، ومن تحقيق ما سطرته من أهداف ووضعت من رسالة تضع الإستراتيجية المناسبة بعد الوقوف على البدائل الإستراتيجية المتاحة لها وتخصيص الموارد الضرورية، كما تكون حريصة على كل من المراجعة الداخلية والخارجية وقياس الأداء للقيام بالتصحيحات الضرورية اللازمة ويمكن توضيح ما سبق بالشكل (5-1):

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

شكل رقم (1-5) : نموذج الإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد الحمدي الماضي، مرجع سابق، ص15.

المؤسسة لا تستطيع إعداد إستراتيجيتها بدون رسالة، فما يميزها من ثقافة وفكر يجب

أن تعكسه العبارات الواردة فيها والتي عادة ما تجيب عن الأسئلة التالية:

1. من هم عملاؤنا؟ (العملاء)

إن أكبر مسؤولية تجاهه المؤسسة هي الوقوف على الأشخاص الذين يحتاجون إلى منتجاتها، باعتبارهم أحد العناصر التي يعتمد عليها في تحديد رسالتها، لأن نجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى قدرتها على تلبية حاجات هؤلاء.

عادة ما تحدد المؤسسة فئة الزبائن التي تود إشباع حاجاتها، كما تعرض الكيفية التي بواسطتها تستطيع مقارنة وضعيتها بمنافسيها، حيث تلجأ إلى تقسيم عملائها إلى فئات وفقا لمعايير محددة كالمعيار الجغرافي، أو السكاني، أو السلوكي مثلا، فلو قام بعض العملاء باستبعاد أو عدم بيع منتج المؤسسة تجد نفسها أمام هذا الموقف في وضع حرج. كما يجب التنبيه إلى أن التركيز على العملاء لا يعني الاهتمام بالخالين منهم دون المحتملين، فنجاح المؤسسة يتوقف على مدى قدرتها على إشباع رغبات هؤلاء جميعا.

تتضمن رسالة المؤسسة إجابة صريحة عن السؤال التالي: لمن نقدم نشاطنا؟ الشيء الذي يلزمها بتحديد قطاع العملاء الذين تود إشباع حاجاتهم بطريقة تميزها عن غيرها في إشباع عملاء القطاع المحدد.

تسعى المؤسسات إلى خدمة العملاء و الاستجابة لمطالبهم في تحديد فطاعتهم إلى عدة تقسيمات فمنهم من يركز على منطقة جغرافية معينة لسبب أو لآخر، و أخرى تختار قطاعا سكانيا محددًا مراعية في ذلك عدة عوامل كالعمر والقيم والحالة الاجتماعية مثلا. و تذهب مؤسسة ثالثة في تحديد ذلك إلى الوقوف على دوافع الشراء كالدوافع العاطفية والدوافع العقلانية الرشيدة كشراء وسائل التبريد والتدفئة مثلا.

2. ماهو النشاط الرئيسي للشركة؟ (المنتج)

لابد للمؤسسة عند تحديد رسالتها معرفة النشاط المهم الذي تقوم به بعيدة عن قصور النظر التسويقي الذي يعني اقتصار مجال نشاط المؤسسة في السلع والخدمات دون النظر إلى الحاجات الواجب إشباعها، وإلا فما قيمة المنتج إذا لم يشبع حاجة.

إن نشاط المؤسسة لا يعني ما تنتجه بصفة مجردة بل يجب التوجه بالمستهلك من خلال الاهتمام بالبيئة الخارجية بغية الوقوف على الحاجات المختلفة للعملاء و القيام بغية إشباعها بطريقة تختلف عن باقي المنافسين.

إن صناعة القرار في المؤسسة يتطلب معرفة دقيقة بنشاطها، والنشاط من العناصر المهمة التي تتضمنها الرسالة، لأن القصور في الإحاطة به يحول دون الابتكار وتحريك التفكير الاستراتيجي لدى المدراء لأنهم لا يستطيعون ترجمة الرسالة إلى واقع عملي ما لم يعرفوا نشاط مؤسستهم بدقة.

3. ماهو مجال تنافسها الجغرافي؟(السوق)

يقصد بمجال التنافس الجغرافي السوق أو النطاق الذي تقدم فيه السلعة أو المنتج، ويعد من العناصر الرئيسية المكونة لرسالة المؤسسة، قد يكون محليا أو دوليا، كما قلنا يطرح فيه نشاط المؤسسة مع مراعاة بعض العناصر كمستوى الدخل والنظام الضريبي السائد والكثافة السكانية. والأهم من ذلك مراعاة شريحة المنافسين الحاليين والمحتملين في هذا المجال.

4. ماهي التكنولوجيا الأساسية لها ؟

عرف Daft¹ التكنولوجيا على أنها: "الأدوات والأساليب المستخدمة لنقل أو تحويل المدخلات التنظيمية إلى مخرجات"

إن مستوى التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسات يتراوح من البسيط إلى الجدد متطور و يتوقف ذلك على مدى اهتمام الإدارة العليا بذلك أو درجة اهتمام قسم البحوث و التطوير في المؤسسة بهذا العنصر الذي يعد واحدا من عناصر رسالة المؤسسة. إن وجود التكنولوجيا لا يعني بالضرورة تحقيق درجة عالية من رضا العميل فهناك منتجات يحتاجها العميل لا يتطلب إنتاجها تكنولوجيا و لو بسيطة كبعض الصناعات التقليدية.

¹ عبد الوهاب سويس: المنظمة، المتغيرات-الأبعاد -لتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص.182.

5. ماهي معتقدات الشركة وقيمها؟ (فلسفة الشركة)

إن موضوع الفلسفة أدرجنا له مطلباً خاصاً نظراً لأهميته لكن هذا لا يمنع من التلميح إلى أن فلسفة المؤسسة هي مجموعة القيم و الأفكار و المبادئ التي تعمل في إطارها المؤسسة و تحكم سلوك أفرادها و التي تحصر الرسالة على إظهارها .
يمكن اعتبار فلسفة المؤسسة الاسمت الاجتماعية الذي يضمن تماسك أفرادها

6. هل هدفها النمو والاستمرارية أم الربح وتقليل التكاليف ؟

إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة يقوم على ثلاث محاور هي البقاء والنمو والربحية، ورسالة المؤسسة تعكس عمل المؤسسة على المحاور السابقة.
لو أسقطت المؤسسة فكرة الاستمرارية من رسالتها يقتصر تركيزها على الأهداف قصيرة الأجل، الشيء الذي يهدد بقاءها في السوق لفترة طويلة، وتجدر الإشارة هنا بأن محور النمو لصيق بالاستمرارية وقدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح على المدى البعيد.
إن العجز عن توريد المواد الأولية في المؤسسات الصناعية يؤدي إلى تحديد فترة بقائها، ولا يعتبر النمو والتوسع في معظم الأحيان هدفاً استراتيجياً، فهناك من المؤسسات من يرفض ذلك لتجنب المنافسة بحيث يتم الاقتصار على أسواق تقل فيها حدة المنافسة دون غيرها.

7. ماهي مزاياها التنافسية ونقاط قوتها؟

تسعى المؤسسات الحديثة إلى إنتاج سلع وخدمات ذات جودة عالية بسعر ووقت مناسبين ويعبر عن ذلك عادةً بتنافسيتها، لكن اكتسابها لمؤهلات تميزها عن غيرها بحيث تكسبها قوة المنافسة والتفوق على غيرها من المؤسسات فيعبر عنه بالميزة التنافسية.
لا تستطيع المؤسسة بناء إستراتيجيتها بشكل جيد ما لم تقيس نقاط قوتها مقارنةً بمنافسيها في السوق، عادةً ما تمثل نقاط القوة الجوانب التي يمكن للمؤسسة السيطرة عليها والتي غالباً ما يتمخض عن الوقوف عليها وتحليلها نتائج إيجابية تخدم إستراتيجية المؤسسة.

إن وجود ما يدل على نقاط القوة بشكل واضح في رسالتها يضمن لها تخصيص الموارد اللازمة خاصة البشرية منها، فالولاء لعمالها وتحقيق مطالبهم يعتبر نقطة قوة تنافسية كبيرة تمكن المؤسسة من تقديم نشاطها في الوقت المحدد.

نود أن ننبه إلى أن الاهتمام بنقاط القوة لا يعني إهمال نقاط الضعف المتمثلة في سوء أو تدني عنصر من أنشطة المؤسسة المختلفة، فالبرغم من عدم ذكر نقاط الضعف في رسائل المؤسسات إلا أنه يجب الوقوف عليها، ومحاولة التخلص منها عن طريق السعي إلى تحويلها إلى نقاط قوة تهدد المنافسين.

والميزة التنافسية تعتبر نقطة من نقاط القوة لدى المؤسسة تميزها من المؤسسات سواء تعلق الأمر بالنشاط التسويقي، أو الإنتاجي، أو المالي، أو وظيفة الأفراد

8. كيف تحقق مطالب الأطراف ذات المصلحة؟ وكيف تراعي أولويات الاهتمام في ذلك؟

لابد للمؤسسة أن تعرف من هم الأطراف ذات المصلحة الداخليون والخارجيون، وأن تحدد أنواعهم فتقوم بدراستهم وتحليلهم مادام لكل طرف منهم مطالب وأهدافه، إذ يجب عليها توقع ذلك ساعية إلى التوفيق بين المطالب المختلفة لهؤلاء من أجل وضع الاستراتيجيات المناسبة لها.

إذا كانت مطالب العملاء تتمثل أساسا في الجودة العالية، والسعر المناسب، وتقديم خدمات ما بعد البيع، فلكي تحقق رسالتها لابد من استخدام تكنولوجيا عالية لتقليل التكاليف و الحصول على مستوى عال من الجودة.

فإذا كانت مطالب المجتمع هي الحفاظ على البيئة وتحقيق التنمية المستدامة، والالتزام بقيم ومعتقدات وثقافة المجتمع، فتحقيق رسالة المؤسسة يكون إلا بشعورها بالمسؤولية الاجتماعية فلا تتسبب بإنتاجها في تلويث البيئة أو إفساد المجتمع.

9. هل تحفز الرسالة قارئها على العمل؟

يشير التحفيز إلى توجيه سلوك الفرد باستمرار وتواصل و كي تحقق المؤسسة رسالتها لابد من توجيه أفرادها نحو الأداء* الوظيفي العالي. تعتبر الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة فهي التي تساعد على أداء رسالتها، إذ تسعى إلى تدريبهم وتكوينهم وتوفير لهم المناخ الأنسب لتحقيق الرضا الوظيفي لكل منهم، فتشركهم في صناعة القرار كما تشركهم في الأرباح، وتقدم لهم الحوافز المادية و المعنوية من أجل شحذ همهم و رفع مستوى أدائهم، فهم يعتبرون الأطراف المصلحة الأكثر أهمية و لابد لرسالة المؤسسة أن تتضمن اهتمامهم و تحفزهم على قراءتها باعتبارهم طرف من قرائها إلى جانب العملاء و غيرهم من الأطراف ذات المصلحة.

تساعد الإجابة عن هذه الأسئلة في تحديد رسالة المؤسسة، والصياغة المثلى لها، كما أن تطوير أي منتج يكون على مراحل، فحتى وصلت رسائل المؤسسات إلى جانب هام في صياغتها و مرت بعدة مراحل. ويوضح الجدول (1-2) مراحل اهتمام المؤسسات بوضع الرسالة.

* يشير الأداء إلى الانجاز أو إلى درجة تحقيق وإتمام الوظائف، وهو يختلف في مفهومه عن تقييم الأداء الذي يعني الكفاءة والفعالية، فالكفاءة يعبر عنها بالعلاقة بين ما تم التوصل إليه مقارنة بما خصص لذلك من موارد أما الفعالية فتعني مدى بلوغ النتائج المستطرة.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

| جدول رقم (1-2): مراحل تطور اهتمام الشركات بوضع الرسالة | |
|---|---|
| المرحلة | نماذج لأبعاد التركيز في صياغة الرسالة |
| عدم وضوح الرسالة no clear mission | <ul style="list-style-type: none"> - نحن نريد البقاء. - نعمل لكي نربح بما يضمن لنا الاستثمار. - الأرباح هي محور اهتمامنا، الاستمرار. |
| وضع رسالة عامة general mission | <ul style="list-style-type: none"> - نحن نسعى لزيادة مجال نشاطنا. - نخطط لزيادة أرباحنا. - نسعى لتصبح منظمنا هي الرائدة في الصناعة. - إن إشباع حاجات العملاء يمثل محور اهتمامنا. - يعد العاملون أهم مواردنا. |
| وضع رسالة محددة mission Specific statement | <ul style="list-style-type: none"> - تسعى منظمنا نحو تقديم منتج غير مكلف ولكنه مرتفع الجودة، وبمراعاة عناصر التميز عن المنظمات المنافسة والسعي لتحقيق الريادة في مجال عملنا. - لقد اختارنا المستثمرين لتوفير المنتجات للعملاء بأفضل السبل، والسعي لتحقيق التنمية والتطوير المستمر في خدماتنا والتميز على منافسينا. |
| مراعاة الأولويات في عرض مضمون الرسالة priorities among mission | <ul style="list-style-type: none"> - إن مضاعفة الحصة التسويقية لمنظمنا خلال السنوات الثلاث القادمة سيسمح لنا بتخفيض متوسط التكلفة للوحدة وزيادة دخل العمليات بـ 5%. - إن زيادة الدخل بنسبة 5% سيساعدنا على فتح 12 منفذ جديد في مختلف المناطق مما يمكننا من مضاعفة مبيعاتنا مع تحقيق الإشباع بصورة أفضل لاحتياجات عملائنا. |

المصدر : عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 74.

إن الرسالة تتطور بتطور المؤسسة و ذلك لأن كل مرحلة من المراحل التي تمر بها المؤسسة ضمن حياتها تقتضي وجود تغيرات معينة، مما يستوجب تغيير أو تعديل الرسالة، و عموماً أن الرسالة تمر بأربعة مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة الرسالة غير الواضحة

ينطوي تحت هذه المرحلة المؤسسات الصغيرة الحجم، أو التي لا تأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية، أو المؤسسات التي تعمل دون أن تحاول أن تسأل نفسها عن المساحة التي ينبغي أن تشغلها في المجال الذي تعمل فيه¹ و بتطور المؤسسة و توسع مجالات عملها و تدخل أطراف جديدة بسبب تغير البيئة الداخلية لها، تظهر الحاجة إلى وضع رسالة واضحة.

في هذه المرحلة نرى بأن السبب الرئيسي في عدم وضوح الرسالة راجع إلى إهمال المؤسسات لهذا العنصر (الرسالة) من ناحية، و صغر المؤسسات وقلة كل من التهديدات البيئية والمنافسة من ناحية ثانية.

المرحلة الثانية: مرحلة الرسالة العامة:

تميزت الرسالة في هذه المرحلة بالعمومية، فكانت عباراتها و مضمونها يفتقدان إلى التحديد الدقيق، و عدم وجود مقاييس و محددات لها كنسب النمو أو درجة الإشباع الشيء الذي حال دون معرفة إذا ما كانت المؤسسة قد حققت أهدافها أم لا. نرى بأن العمومية التي تميزت بها رسالة المؤسسة في هذه المرحلة ناتج عن صعوبة التحكم في زيادة كل من حجم الشركات ونشاطها الشيء الذي أدى إلى غياب المعايير التي تضبط الرسالة.

المرحلة الثالثة: مرحلة وضع رسالة محددة:

تميزت رسالة المؤسسة في هذه المرحلة بالدقة و التحديد مما سهل عملية التقييم والمتابعة المستمرين، يستحسن أن تكون الرسالة مكتوبة حتى يسهل فهمها ومتابعتها من

¹ . كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 175.

قبل مختلف الأطراف ذات المصلحة إضافة إلى أنها تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات المنافسة، و من أهم خصائص الرسالة في هذه المرحلة:¹

1. تحديد الرسالة في مصطلحات يمكن قياسها.

2. وصف لدور الرسالة في بيان مكانة المنظمة (المؤسسة).

3. توضيح دور الرسالة في تحقيق العوائد.

نلاحظ بأن إهمال المعايير التي تضبط رسالة المؤسسة في المرحلة السابقة جعل الاهتمام بوضع رسالة محددة في هذه المرحلة من الأولويات الرئيسية للمؤسسات. فكانت الرسالة أكثر تحديدا لدور المؤسسة و مكانتها، و أخذت تنفرد بخصائص يمكن من خلالها تمييزها عن المؤسسات الأخرى.

المرحلة الرابعة:مرحلة الأولويات في عرض مضمون الرسالة :

تتميز المؤسسات الكبيرة الحجم بتعدد الأطراف ذات المصلحة فيها بسبب تعدد و توسع مجالات عملها، مما يلزم على المؤسسة ترتيب أولويات اهتمامهم ضمن مضمون رسالتها، بمعنى آخر التوفيق بين مختلف مطالب الأطراف ذات المصلحة. إن أهم ما نلاحظه على هذه المرحلة أنها أخطر مرحلة من مراحل اهتمام المؤسسات برسالتها، لأن التوفيق بين المطالب المختلفة هؤلاء يتطلب جهدا و تركيزا كبيرين.

المطلب الخامس: فلسفة رسالة المؤسسة.

في أدبيات الإدارة الإستراتيجية تعتبر فلسفة المؤسسة ذلك النظام الفكري المهيمن داخلها و الذي يبلور شخصيتها ويميزها عن المؤسسات الأخرى. فالمؤسسات كالإنسان يتميز عن الآخرين بسمات، ويتطور في مختلف مناحي شخصيته نتيجة التصورات السائدة والمحيط به.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 75.

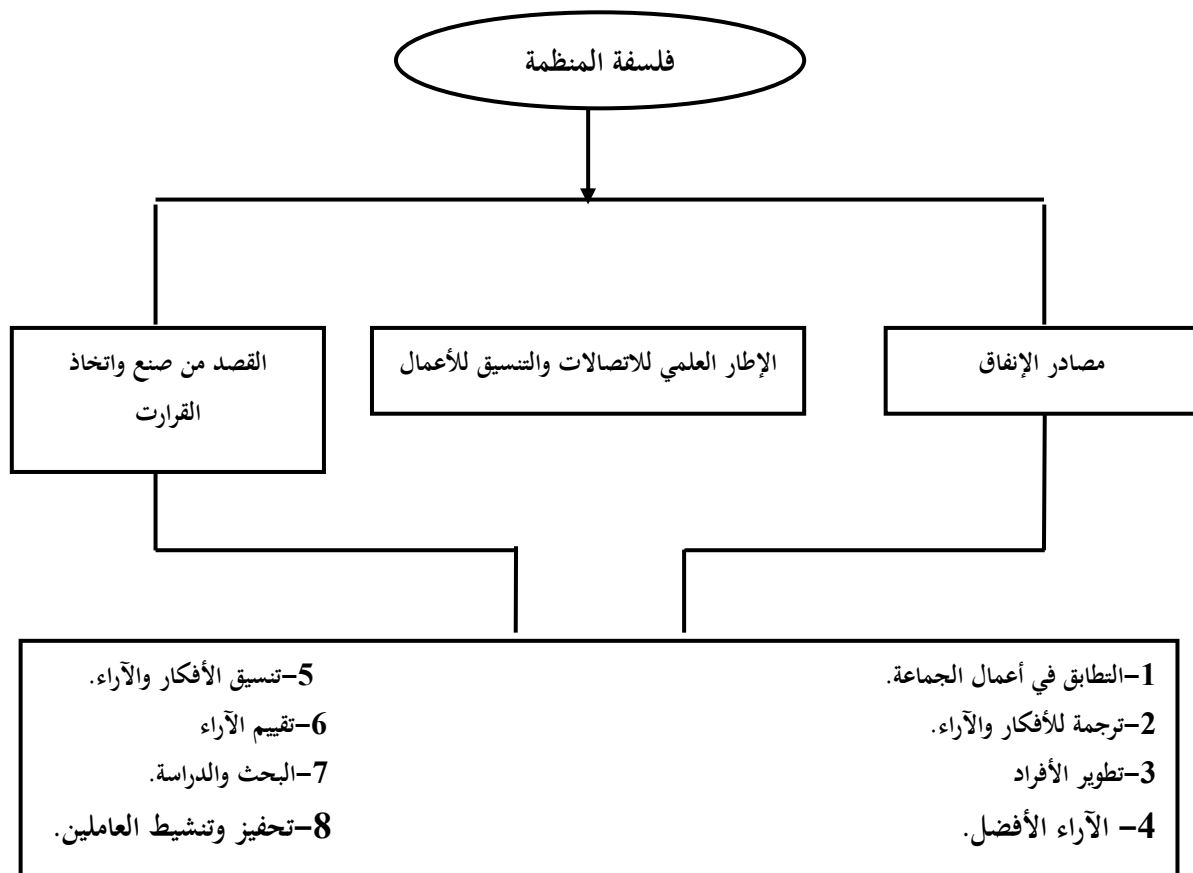
الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

ونتيجة لتأثير البيئة المحيطة توفر الفلسفة - كمصطلح عام وشامل يخص الإنسان أو المؤسسة - نطاقا متكاملا علميا وعمليا يساعد المؤسسة على مزاولة نشاطها. فالتأثير في الأطراف ذات المصلحة والجماعات الموجودة في بيئات الأعمال يملئ هيمنة فلسفة يتبناها صانع القرار والمتأثرين بقراره خلال سعيهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

يقولون بأن الإدارة علم و فن في نفس الوقت، والمزيج بين هذا وذاك هو فلسفة رسالة المؤسسة حيث تقوم على الجانب العلمي القائم على القياس والتقييم لمعرفة طبيعة العلاقة بين الفعل ورد الفعل، وفن يقوم على المهارات والقدرات الإنسانية القائمة على الخبرات المتراكمة و التي تساعد على مواجهة تهديدات البيئة الخارجية، و تدرك نقاط الضعف في البيئة الداخلية.

إن تطبيق توجهات فلسفة رسالة المنظمة بشكل سليم من قبل العاملين يسهل عملية الاتصال بينهم الشيء الذي يذلل الصعاب نحو تحقيق الأهداف المسطرة، و كلما كان الإجماع الفكري بينهم اتجاه المشاكل التي تحول دون تحقيق تلك الأهداف كلما كان الاتفاق حول فلسفة الرسالة التي اتبعتها المؤسسة، و يمكن التعليق على هذا كله من خلال الشكل (1-6):

شكل رقم (1-6) : نموذج الأفكار المؤثرة في فلسفة المنظمة



المصدر: عبد العزيز صالح بن حبيطور، مرجع سابق، ص. 118. من

خلال الشكل السابق يمكن القول أن الأفكار وعلاقتها بكل من فلسفة

المؤسسة ورسالتها تسير وفق:

1. التطابق في أعمال الجماعة .

اضافة الى مصادر أخرى هناك مصدرين رئيسيين للأفكار التي تستقى منها كل من فلسفة المؤسسة ورسالتها وهما الملاك والمسكرون سواء كانوا مسيرين على مستوى الأعمال (قادة) أو على المستوى الوظيفي ينفذون خطط المؤسسة وبرامجها ويخرجون الرسالة من حيزها النظري إلى إطارها التطبيقي.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

الملاك والمسيرون هم الجماعة التي يسند اليها صياغة فلسفة المنظمة، فالرسالة والفلسفة لا يظهران إلى الواقع إلا بعد مراحل عديدة تبدأ بنشأة الفكرة وتتطور إلى نظرية لتكون مجموعة النظريات هيكلًا معرفيًا.

أحيانًا ينشأ صراع بين الملك و المسيرين حول من يحكم من مثلاً أي أيهما يحكم الآخر وينعكس ذلك سلباً على كل من فلسفة المؤسسة و رسالتها، و كل ما كان التطابق في أعمال الجماعة كلما أثر ذلك إيجاباً على الرسالة والفلسفة مما يؤدي إلى الحد من التصادم بين الأطراف ذات المصلحة.

2. ترجمة الافكار والآراء.

بعد تجميع الافكار وتصنيفها تترجم إلى مبادئ قابلة للتطبيق، ولا يمكن ترجمة هذه الأفكار إلا إذا كانت تشمل جميع أقسام المؤسسة، وألا تتجاوز الهدف العام الذي سطرته المؤسسة، كما يجب أن تتناغم و تتفاعل وتنسجم مع بعضها البعض كي ترتبط بما يدور في كل من البيئة الداخلية والخارجية .

إن صياغة فلسفة المؤسسة ينطلق من داخل المؤسسة و عادة ما تكون مضمون رسالتها لأنها تعرض القيم التي تريد قيادة المؤسسة باعتبارها المشرع الرئيسي والمسؤول عن فلسفة ورسالة المؤسسة.

3. البحث والدراسة.

تنشر الأفكار المكونة للفلسفة والرسالة بين العمال عن طريق تعليمات وأوامر وقرارات قبل أن توصلها إلى مستعمليها الآخرين فتقوم بالبحث والدراسة والاختبار مستعملة في ذلك المستلزمات المادية والمالية لإغنائها في إطار علمي مناسب للإتصالات.

تستطيع الادارة أن تختبر مدى التزام العمال بالإطار الاخلاقي الذي سطرته كل من فلسفة المؤسسة ورسالتها.

4. الآراء الافضل.

من خلال البحث والدراسة للأفكار المكونة لكل من فلسفة المؤسسة ورسالتها تتمكن المؤسسة من الحصول على عدة بدائل لها الشيء الذي يمكنها من انتقاء الآراء الافضل التي تخدم هدفها العام،مبسدة بذلك قيم الإدارة العليا و مراعية مطالب الأطراف ذات المصلحة الموجودين في كل من البيئة الداخلية والخارجية.

5. تنسيق الأفكار والآراء.

تعتبر مرحلة تنسيق الافكار والآراء المكونة لفلسفة ورسالة المؤسسة من المراحل الهامة، حيث تربط وتنسق بين ما تم اختياره من أفكار تحدد هوية المؤسسة.

6. تقييم الآراء.

بعد عملية التنسيق تأتي مرحلة التقييم ويقوم ذلك بتقليص الفجوة بين ماهو مسطر و ماتم تحقيقه،فقد تكون الأفكار ممتازة لكنها لا تلقى استجابة من قبل مستعملها.

7. -تطوير الافراد.

يعد تطوير الافراد و اعدادهم للأفكار المكونة لكل من رسالة المؤسسة وفلسفة من العوامل المساعدة على تجسيدها و ارسائها على أرض الواقع، و يكون ذلك بتطوير معارفهم و توعيتهم بأهمية هذه الأفكار و بث روح المسؤولية اتجاهها.

8. تحفيز وتنشيط العاملين.

إن تطوير الأفراد وحده لا يكفي لتجسيد فلسفة ورسالة المؤسسة بل لابد من تحفيزهم وتنشيطهم ويكون ذلك بإشباع حاجاتهم الذاتية المادية والاجتماعية .
نخلص إلى القول بأن صياغة الأفكار و الآراء يتطلب تجميعها، وترجمتها ومزاولتها لبناء النظرية،و جمع النظريات في هيكل فكري يخدم المنظمة.

في كثير من الأحيان تجد المؤسسات صعوبة في إرساء فلسفة رسالتها، وكي تذلل ذلك، لابد أن يكون هيكلها الفكري شاملا، وفي إطار الهدف الذي سطرته المؤسسة.

المبحث الثاني: الرسالة و الرؤية وضوابط صياغة كل منهما.

في معظم من الأحيان نجد أن مفهوم الرسالة ومفهوم الرؤية سيان، ويكون ذلك عندما لا تقتصر مهمة المؤسسة على النشاط الحالي لها بل تمتد إلى التوجهات المستقبلية، نتكلم عن رسالة المؤسسة إذا تعلق الأمر بالتوجه الحالي، أما الرؤية فتربط بالتوجه المستقبلي لها، عادة ما تكون الرؤية لصيقة بالقيادة بينما تكون الرسالة مرتبطة بالمؤسسة نفسها. فالرسالة أكثر تحديدا و أقصر زمنا بينما تتجاوز الرؤية العمر الافتراضي لمؤسسها و تمتد إلى أجيال بعده.

تسعى المؤسسات في الآونة الأخيرة إلى ترجمة رؤية قادتها في شكل وثيقة مكتوبة تحدد اتجاهاتها العامة وترسي فلسفتها في استغلال مواردها البشرية والمادية حتى تعظم من صورتها في نظر الأطراف ذات المصلحة ويعبر عن هذه الوثيقة برسالة المؤسسة. التي تسعى إلى تحقيق معظم الأحلام التي تنطوي عليها الرؤية ويكون ذلك في حدود إمكانياتها المتاحة.

كثير الجدل حول حق الأسبقية بين الرسالة والرؤية .

تحديد حق الأسبقية يتوقف على وضعية المؤسسة فإذا كانت في بداية طريقها تكون الرؤية هي الأولى باعتبارها ترشد الرسالة، أما إذا كانت المؤسسة تمارس نشاطها منذ مدة وتعلق الأمر بوضع رؤية لأحد أنشطتها تصبح الرسالة هي الأولى لأنها تقود الرؤية التي تصاغ في هذه الحالة على ضوء الرسالة .

سوف نقف في هذا المبحث على الفرق بين الرسالة والرؤية، كما نتطرق إلى صياغة كل منهما، وخصائص الرسالة والرؤية الناجحتين.

المطلب الأول: صياغة رسالة المؤسسة.

تعد صياغة رسالة المؤسسة من أصعب مراحل التخطيط الاستراتيجي، كما تعتبر خطوة تحديد مهام المؤسسة من الخطوات الأولى والهامة في عملية صياغة الرسالة، ولمعرفة ذلك نقف أمام الأسئلة التالية:

• ماهي الوظائف التي تقوم بها المؤسسة؟

تتمثل الوظائف التي تقوم بها المؤسسة في تحديد الحاجات التي تود إشباعها للعملاء أو المستهلكين، وتسعى لتحقيق هذا الإشباع بكفاءة، وهدفها الاستراتيجي هو مقابلة احتياجات العملاء بتحقيق مستوى ربحية مرض.

إن المؤسسة التي تحصر مجال نشاطها في ما تقدمه من سلع وخدمات مصابة بما يسمى بقصر النظر التسويقي، لذا يجب على مسيرتها أن يضعوا نصب أعينهم حاجات العملاء في المقام الأول.

فالسلعة أو المنتج مصيره الزوال أو التقادم، أما العملاء فباقون، ولذا معرفة رغباتهم واهتماماتهم تكون قبل إنشاء المعدات، أو القيام بالإنتاج.

• إلى من يتم توجيه هذه الوظائف؟

في إعداد الرسالة كذلك يجب تحديد قطاع العمل بشكل نهائي وواضح، ما هو العميل أو السوق الذي تود المؤسسة أن تخدمه. حيث تقوم بتقسيم السوق إلى قطاعات يمكن خدمتها بكفاءة.

• كيف يتم تأدية هذه الوظائف للأطراف الموجهة إليها؟

إن تحديد التكنولوجيا المستخدمة من قبل المؤسسة وهي التي توضح من خلالها الكيفية التي يتم تأدية خدماتها للمستهلك النهائي، وتشمل التكنولوجيا الجانب الفني كأسلوب تكثيف العمال مثلا، أو الأسلوب الإنتاجي كامتلاك وحدات عمل أخرى لتوسيع الإنتاج، أو أسلوب فن تسويقي كخدمات ما بعد البيع.

إن الإجابة عن هذه الأسئلة تشكل دليلا لصياغة البيان الخاص بالرسالة.

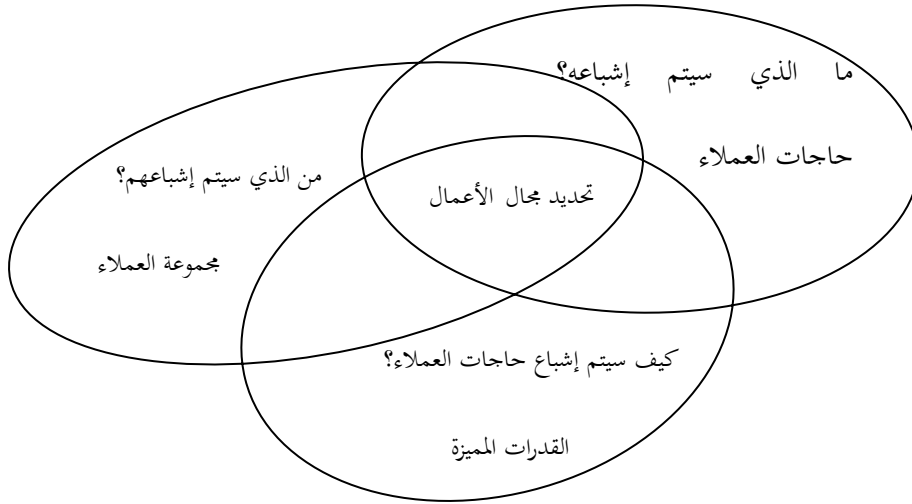
الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

فنشاط العمل للشركة هو مجال نشاطها، ولمعرفة نشاط الشركة اقترح "ديريك آبل" ثلاثة أبعاد لتعريف نشاط الشركة تؤكد ماتم طرحه سابقا:

- من هم العملاء الذين يجب إرضائهم؟
- ما هي الحاجات الواجب إشباعها؟
- كيف يتم الوفاء بحاجات العملاء؟

حيث اقترح الشكل (7-1):

شكل رقم (7-1) : إطار Abell الخاص بتحديد مجال الأعمال



المصدر : شارلز هيل وجاريت جونز، مرجع سابق، ص 73.

من خلال إطار Abell لتحديد مجال نشاط الشركة لابد من معرفة عملائنا الواجب إشباع حاجاتهم، ولا يتم ذلك إلا من خلال معرفة ما يحتاجون إليه، وبعد معرفة طبيعة احتياجاتهم، لابد من طرق وقدرات مميزة لتحقيق هذه الحاجات والمطالب وادعاءاتهم.

يؤكد آبل من خلال الإطار الذي رسمه ضرورة الحاجة إلى التوجه بالمستهلك بدلا من المنتج وذلك خلال توضيح مجال نشاط الشركة. فالتوجه بالمنتج يعني أن التعريف بالنشاط يركز على المنتجات المباعة والأسواق الموجهة إليها، أما التوجه بالمستهلك للتعريف بالنشاط هو الطرق المختلفة التي يتم من خلالها إشباع حاجات العملاء، ومن

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

ثم يتم الوقوف على توقعات التغيرات الرئيسية في الطلب، ومن ثم معرفة المال الذي سوف يؤول إليه نشاط الشركة. والجدول (1-3) يعرض أمثلة تحدد كيفية تحديد مهام العمل.

جدول رقم (1-3) : تحديد مجال الأعمال

| اسم المنظمة | التوجه بالمنتج | التوجه بالسوق |
|-----------------------|--------------------------------------|--|
| زيروكس | نحن نصنع معدات التصوير | نحن نساعد على زيادة إنتاجية المكاتب |
| مبيل | نحن نعمل في مجال البنزين (المحروقات) | نحن نعمل في مجال الطاقة |
| متروجولدن ماير | نحن ننتج الأفلام السينمائية | نحن نعمل في مجال التسلية والترفيه |
| ريفلون | نحن نصنع مستحضرات التجميل | نحن نبيع الجمال والأمل |
| AT و T | نحن نصنع التليفونات والفاكس | نحن نعمل في مجال الاتصالات |
| شركة أبو قيرة للأسمدة | نحن نصنع الأسمدة اليوريا والآزوتية | نحن نساعد على زيادة إنتاجية الأراضي الزراعية |
| شركة النشا والخميرة | نحن ننتج المنظفات الصناعية | نحن نساعد الأفراد في أمور النظافة |

المصدر : نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية ثورة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، 2000، ص.57.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

عرض الجدول السابق تحديد مجال العمل أو النشاط الذي تعمل فيه المؤسسة آخذة بعين الاعتبار البيئة التي تتواجد فيها، إذ تحرص معظم المؤسسات على إشباع حاجات العملاء المختلفة من خلال ما تقدمه من سلع وخدمات.

إن التوجه بالمنتج يعني ما تقدمه المؤسسة من سلع وخدمات أما التوجه بالسوق فيعني ما تشبعه هذه السلع والخدمات من حاجات للعملاء. و يظهر ذلك من خلال الجدول ففي حالة التوجه بالمنتج تركز المؤسسات على ما تنتجه، نحن نصنع، نحن ننتج، نحن نعمل. أما في حالة التوجه بالسوق نجدها نسعى لإشباع حاجات العملاء أو عبارة نحن نساعد مثلاً.

إن مجال عمل المؤسسة يتحدد ضمن رسالتها التي لا بد من إشراك العاملين في صياغتها، و استعراض رسائل المؤسسات العاملة في بيئة الصناعة كي تتمكن من صياغة رسالة مستقلة.

من خلال الوقوف على الدراسات التي تطرقت إلى صياغة رسالة المؤسسة نلاحظ أنها أهملت جانباً مهماً وهو أنها لم توضح كيفية إشراك الأطراف ذات المصلحة في صياغتها باعتبار أن إشراكهم يقلل من خطر تعارض مطالبهم، نحن نعتبر بأن نجاح المؤسسة في صياغة رسالتها يتوقف على إشراك هؤلاء في ذلك بكيفيات تتحدد وفقاً لكل من مدخل الإدارة الإستراتيجية ومدخل القيم التي يتحلى بها مسيروا المؤسسات.

إن المداخل التي تعتمد المؤسسات في صياغة رسالتها عديدة و يتوقف ذلك على عدة معايير منها نوع المنظمة و يرتبط الأمر بحجمها و ملكيتها، هناك معيار آخر يتعلق بالمنافع التي تقدمها، و فئة الجماهير المرتبطة بنشاط المؤسسة، و أخيراً نطاق نشاطها.

المطلب الثاني: خصائص رسالة المؤسسة الناجحة، والعوامل المؤثرة في صياغتها.
كي تكون الرسالة ناجحة وفعالة يجب أن تخضع إلى عدة معايير وخصائص محددة كما أنها تتأثر بعدة عوامل أثناء صياغتها، تكاد تركز عن المعايير والعوامل محل اتفاق جل الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية .

● خصائص الرسالة الجيدة :

يمكن حصر الخصائص والمعايير التي تتميز بها الرسالة الجيدة في:

1. سلامة التعبير ووضوح المعنى.

لن تكون رسالة المؤسسة جيدة ما لم تتميز بالوضوح لدى مستعمليها وهم الأطراف ذات المصلحة، فيجب أن يكون تعبيرها دقيقا وسليما لأن العبارات التي تحملها تمثل جزءا من الخطة الإستراتيجية* للمؤسسة، كما لا يشترط في هذه العبارات نمط معين بل يكفي أن تكون واضحة.

2. عامل الاختصار.

يعد عامل الاختصار من عوامل نجاح رسالة المؤسسة لأنه يؤدي إلى سهولة رسوخها في أذهان مستعمليها، لكن يجب أن لا يخل هذا الاختصار بالمعنى الحقيقي للرسالة فينزل إلى مستوى الشعار** لأنه يتميز بالاختصار لكن لا يحدد مجال نشاط المؤسسة.

يراعى عامل الاختصار في الرسائل الجيدة لصعوبة تذكر الإنشائيات والمطلوبات من قبل مستعمليها.

3. التعرض لمجال عمل المؤسسة.

الرسالة التي لا تعرض مجال عمل المؤسسة تعد رسالة مبتورة بعيدة عن الجودة والنجاح، وكما ذكرنا سابقا فإن مجال العمل لا يقتصر تحديد السلع التي تقدمها الشركة

* تمثل الخطط الإستراتيجية في المراحل التي تتبعها المؤسسة لتحرك نحو الأهداف المسطرة على المدى البعيد وما يرتبط بها من أنشطة ومهام وعلاقات وأزمنة مع توفير الإمكانيات والموارد اللازمة لتحقيق رسالة المؤسسة والأهداف المشار إليها

** الشعار صورة تود المؤسسة رسمها في أذهان عملائها مثل شعار "الرأي والرأي الآخر" لقناة الجزيرة وهو غير الرسالة.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

بل يتعدى إلى معرفة حاجات العملاء بدقة ووضوح، إذ يجب على المؤسسة التوجه بالسوق لا بالمنتج.

4. مراعاة قيم وثقافة ومعتقدات المؤسسة.

تعتبر الإيديولوجية الفكرية ولنمط الإداري السائد في المؤسسة بالإضافة إلى الثقافة التنظيمية المهيمنة عليها من الجوانب التي يجب مراعاتها في صياغة الرسالة الجيدة، فإذا كانت القيم الموجودة لدى أحدنا تمكنه من العيش الرغيد والسعادة الدائمة فإن القيم والمعتقدات والثقافة السائدة في المؤسسة هي التي تمكنها من التميز، ولن يتأتى ذلك إلا بالتدريب والتعود.

5. المرونة.

مرونة الرسالة دليل نجاحها، ويكون ذلك على مستوى كل من تطبيق الإستراتيجية من جهة والتفاعل مع البيئة المحيطة من جهة ثانية.

الإدارة الإستراتيجية تعتمد على البنية التحتية في صياغة الرسالة، والمقصود بهذه الأخيرة مخرجات التحليل البيئي لعناصر كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة فبقدر ما يكون التحليل البيئي محكما بقدر ما تكون الرسالة ذات جودة عالية، لأن كل خطأ في ذلك يؤدي إلى خطأ في الصياغة وبالتالي انعدام المرونة في تطبيق الإستراتيجية.

6. تعكس الصفات الرئيسية للشركة.

عادة ما تعيش المؤسسة في وسط منافسة ولكي تتميز لابد أن تعكس رسالتها الصفات الرئيسية لها، وكل إهمال لهذا الجانب من قبل القائمين على صياغة الرسالة يؤدي ذلك إلى فشلها.

7. عامل الفاعلية.

الفاعلية تعني إنجاز الأشياء الصحيحة، أما إنجاز الأشياء بشكل صحيح فيعبر عنه بالكفاءة.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

تصف الرسالة الجيدة فاعلية المؤسسة على مستوى المحاور أو الأسئلة التالية:
What: ماهو العمل الذي تؤديه المؤسسة؟ أي ما تقدمه من سلع وخدمات.

Who: لمن يؤدي هذا العمل؟ ويكون ذلك بمعرفة حاجات العملاء بدقة كما تقف على الأسواق التي تطرح بها خدماتها.
How: كيف يؤدي هذا العمل؟ ويتم ذلك بمعرفة نوع التكنولوجيا التي تستخدمها المؤسسة.

من أجل فاعلية المؤسسة تقف الرسالة الجيدة كذلك على الإمكانيات
Why: لماذا وجدت هذه الشركة؟ لأن الرسالة الجيدة لا تتوقف على تحقيق الربح فقط بل تقف كذلك على اتجاهات النمو والتوسع والتنويع.
8. التركيز على محور استراتيجي محدد.

تتميز الرسالة الجيدة بعنصر التركيز أي أنها تركز على هدف معين أو غاية مسطرة أو نتيجة مرغوبة تريد المؤسسة تحقيقها، و عادة ما يكون ذلك على المدى البعيد كي تتميز بالطابع الاستراتيجي.
9. محدودية الحجم.

تتميز الرسالة الجيدة ببعدها عن التفصيل، وأن تكون خالية من الكلمات الغريبة والمبهمة، فهي محددة الحجم ليست واسعة بحيث تفقد ميزة المحدودية والاختصار اللذين يتركان انطبعا في أذهان مستعمليها. أو مفصلة فتفقد الموجهة إليهم عنصر التركيز على مجمل مضامينها. فيجب أن تكون واسعة من غير هلامية ومحددة من غير تفصيل.

10. تعتبر مرجعا دائما لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.
يعد القرار الاستراتيجي أفضل البدائل المتاحة من أجل موقف تقع فيه المؤسسة، والرسالة الجيدة تعد مرجعا لهذا النوع من القرارات، حيث تتوقف جودته و ورشادته على مستوى أداء رسالة المؤسسة.

11. دافعية التبنى.

الرسالة الجيدة عادة ما تصاغ بطريقة تدفع مستعمليها إلى تبنيها، فهي تتسم بالجاذبية وتستحوذ على غالبية مطالب الأطراف ذات المصلحة فتولد لديهم انطباعاً بأن المؤسسة ناجحة ومتميزة عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

12. الواقعية.

من مميزات الرسالة الجيدة إمكانية تحقيقها على أرض الواقع في حدود إمكانيات المؤسسة، بحيث يكون لديها قابلية التحول إلى رسالة مكتوبة تعكس خططاً وسياسات يمكن تطبيقها على أرض الواقع.

13. القبول والتأييد.

تحظى الرسائل الناجحة أو الجيدة بقبول وتأييد مستعمليها والمنتسبين إليها، بحيث تستطيع تحريكهم نحو الهدف والإستراتيجية المسطرين، ويكون ذلك بمراعاة المطالب المختلفة والأكثر أهمية للأطراف ذات المصلحة

14. الانسجام مع الغايات والأهداف.

تنحصر أهداف المؤسسة في النتائج التي تود الوصول إليها مدى زمني قصير متوسط أما الغايات فتتمثل فيما تود المؤسسة الوصول إليه على المدى البعيد، ولكي تكون الرسالة جيدة لا بد أن تنسجم مع ما تريد المؤسسة تحقيقه على المدى المتوسط والبعيد، فالرسالة الناجحة تؤكد على النتائج لا على الوسائل وتبرز من خلال ذلك المساعي التي تبذلها المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف والغايات.

15. الرسالة لا تعني تحقيق الربح.

من مواصفات الرسالة الجيدة عدم اقتصرها على تحقيق الربح بل تتعدى ذلك إلى البقاء والاستمرارية، لأن التركيز على الربح يعني السعي نحو تحقيق أهداف قصيرة المدى الشيء الذي يحدد فترة بقائها في السوق.

16. التركيز على الحاضر والتطلع للمستقبل.

تركز الرسائل الناجحة على حاضر المؤسسة وما تريد تحقيق مراعية في ذلك ديناميكية التنظيم السائد بها، كما تسعى إلى تشكيل نقطة بداية نحو المستقبل باحثاً عن عوامل التوسع والنمو في الأسواق، في المنتجات والعملاء، حيث تسعى لإلى إجراء تعديلات بعض أهداف أو غايات المؤسسة بل في إستراتيجيتها أحياناً في حالة حدوث تغييرات في اتجاهات نمو المؤسسة.

• العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المؤسسة:

تتأثر رسالة المؤسسة بعدة عوامل حصرها مصطفى محمود أبوبكر فيما يلي:

1. " تاريخ الشركة.

لكل شركة تاريخ نشاط و أهداف و إنجازات، فعند صياغة رسالتها يجب عدم إهمال هذا التاريخ.

2. التفضيلات للملاك والإدارة.

الإدارة والملاك من العناصر المؤثرة عن صياغة الرسالة، فبعض المديرين يرى أن كمية الإنتاج هي المؤشر للنجاح. بينما يرى الآخر أن يهتم بالجودة وليس بالكمية.

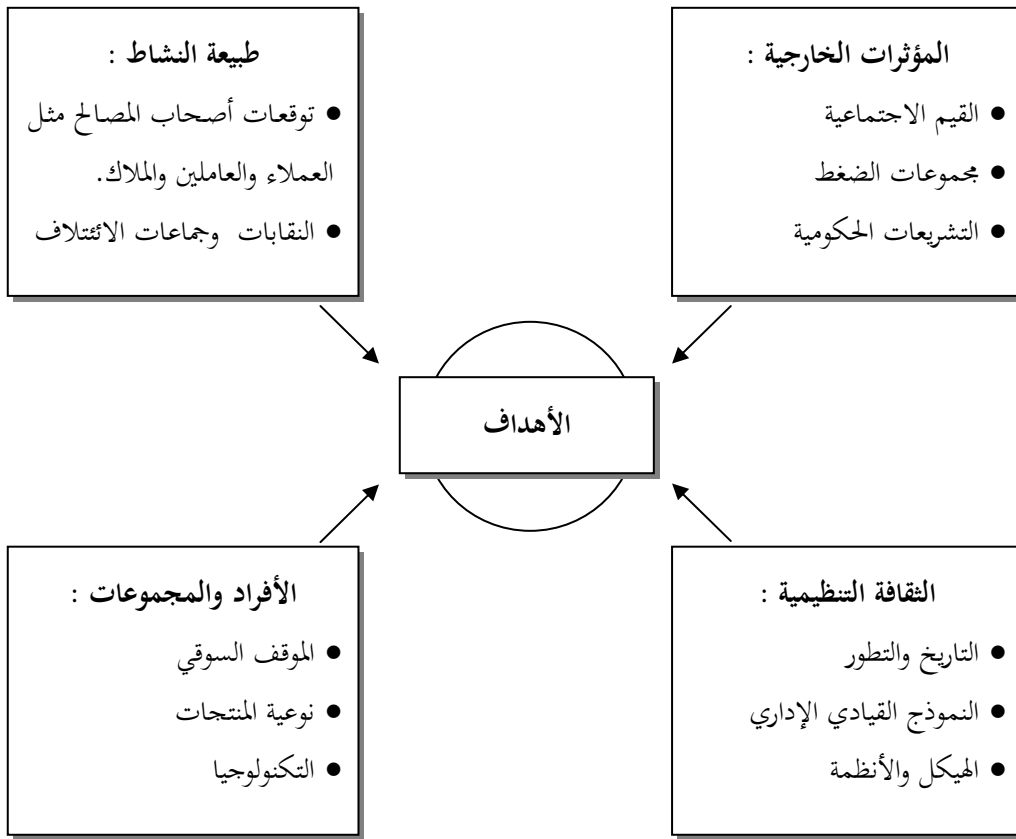
3. البيئة السوقية:

تفرض البيئة فرص وتهديدات يجب أن تؤخذ في الحسبان لأن وجود فرص يتيح للشركة دخول مجال عمل جديد لذلك لا بد أن ينعكس في الرسالة، كذلك بالنسبة للتهديدات و دخول منافس قوي يجعل الشركة من قطاع سوقي معين، فلا بد أن يظهر ذلك في الرسالة.

4. البيئة الداخلية.

لابد أن توافق الرسالة ظروف الشركة وإمكانياتها للتعرف على نقاط القوة والضعف، ومواردها المالية والبشرية، والإمكانيات المتاحة لديها.¹ وما يؤثر على الرسالة لا يختلف كثيرا عن العوامل المؤثرة في الأهداف، كما يتحدد في الشكل (8-1).

شكل رقم (8-1): العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية



المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص125.

من خلال الشكل السابق يلاحظ أن أهم ما يتدخل في تحديد الأهداف التنظيمية ما يتعلق بالبيئة الخارجية، من قيم ومعتقدات و مجموعات ضغط، و قوانين و تشريعات حكومية من جهة، و ما يتعلق بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، و طبيعة النشاط

¹ مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000، ص109.

على مستوى البيئة الداخلية من جهة ثانية. كل هذه العناصر تتدخل في الهدف مع مراعاة أصحاب المصالح ومطالبهم وادعاءاتهم.

هناك من يرى أن العوامل المؤثرة في الأهداف هي نفسها العوامل المؤثرة في الرسالة. حيث يحصرها حسن فلاح الحسيني في أربعة عوامل :

1. متغيرات البيئة الخارجية P.E.S.T. (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والتكنولوجية).

تعتبر متغيرات البيئة الخارجية الممثلة في المتغيرات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، و التكنولوجية من المتغيرات المؤثرة في رسالة المؤسسة.

من بين المتغيرات الاقتصادية للبيئة الخارجية: معدلات الفائدة، الميل للادخار، تقلبات الأسعار، إمكانيات الاقتراض، متوسط الدخل الفردي، قيمة العملات الأجنبية، معدل التضخم، الميل للإنفاق، الضرائب والرسوم، ميزان المدفوعات، التكتلات الاقتصادية، ويكون مجال تأثيرها على المستويين المحلي والعالمي.

يمكن التعبير عن بعض المتغيرات الاجتماعية بعدد المواليد، معدلات الزواج، الولاء للوطن، عدد الوفيات، معدل الطلاق، عدد النساء العاملات، أهمية الجودة، عدد النوادي، عدد المنتمين إلى الديانات المختلفة، أهمية الصحة ، وكل ما يعبر عن العادات والتقاليد والخصائص السكانية السائدة في البيئة المحلية والعالمية.

أما المتغيرات السياسية فعلى سبيل المثال لا الحصر: الإعانات المقدمة لقطاع الصناعة، الإعفاءات الضريبية و الجمركية، قوانين حماية البيئة، تأثير الانتخابات، المعارضة السياسية، وكل القوانين والأوامر والقرارات السياسية التي تمكن المؤسسة من مواجهة المنافسة العالمية.

وأخير المتغيرات التكنولوجية كالتكنولوجيا التي يستخدمها السياسيون، وطرق الحصول عليها، التكنولوجيا الحديثة على مستوى كل من الإنتاج والتسويق التدريب، ومعدل التغير التكنولوجي، إلا هذه المتغيرات لا تؤثر بطريقة متساوية على رسائل الشركات ذات الصناعات المختلفة.

2. متغيرات البيئة الداخلية.

تتمثل متغيرات البيئة الداخلية في نقاط القوة التي تمكن المؤسسة من استغلال الفرص و تجنب التهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، و نقاط الضعف التي نحول دون ذلك، و هي غير ثابتة بل متغيرة حسب عدة محددات مثل طبيعة الصناعة ودورة حياة المنتج والقطاع التسويقي المستهدف وحجم المنظمة، وتعتبر هذه المتغيرات الداخلية من المتغيرات التي تؤثر في صياغة رسالة المؤسسة.

3. الخبرة السابقة للمؤسسة.

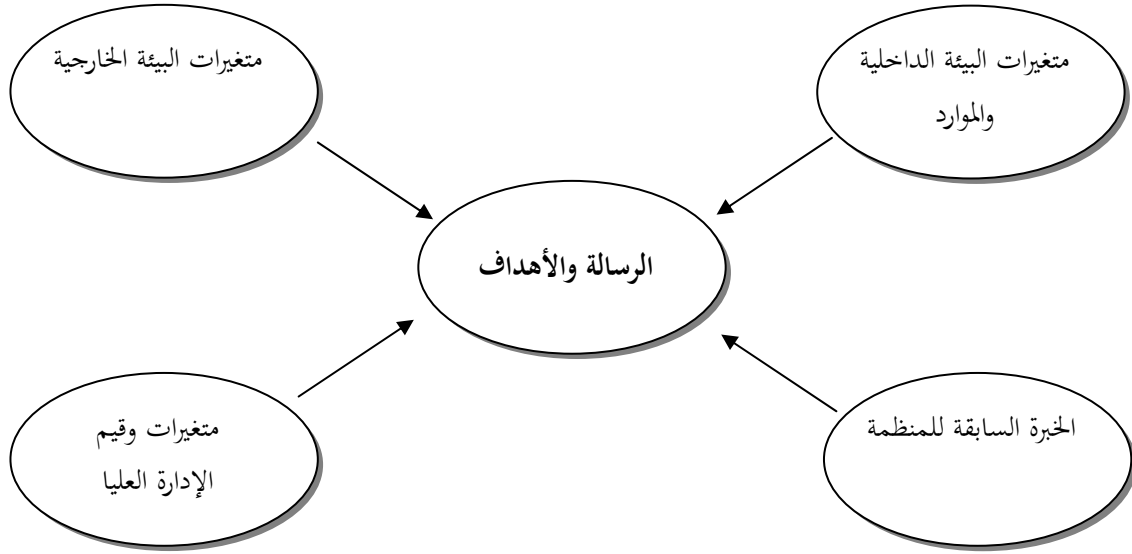
لكل مؤسسة تاريخ يجسد خبرتها على مستوى الأهداف والسياسات وعادة ما يؤخذ بعين الاعتبار في صياغة رسالة المؤسسة لأن الخبرة السابقة من الأشياء الأساسية التي تترك انطبعا في أذهان مستعملي الرسالة خاصة الأطراف ذات المصلحة الأكثر أهمية.

4. معتقدات وقيم مجلس الإدارة.

تعتبر القيم والمعتقدات المهيمنة على مجلس إدارة المؤسسة من العوامل المؤثرة على صياغة رسالة المؤسسة فهم الذين يوجهون السلوك داخل المؤسسة، وتؤثر على تنفيذ العمل على المستوى التشغيلي باعتبار المدير التنفيذي لا يوجد في كل مكان وفي آن واحد

يمكن التعبير عن تأثيرات هذه العوامل يوضحها الشكل (1-9).

شكل (1-9): العوامل المؤثرة برسالة المنظمة وأهدافها



المصدر : فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص55.

تؤثر العوامل المحددة في الشكل أعلاه، تأثيراً قوياً على رسالة المؤسسة وأهدافها، إذ تستمد الإدارة العليا قيمها من خلال ثقافة المؤسسة، ومن خلال الخبرة السابقة، وهذان العاملان ينعكسان على الهدف والرسالة معاً، كما أنه عند تسطير الهدف وتحديد الرسالة لابد من الوقوف على نقاط القوة، ومواطن الضعف للمؤسسة، وهو ما يتعلق بالبيئة الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي تحتضنها البيئة الخارجية. إضافة إلى نتائج تقييم البيئة الداخلية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، ونتائج تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة ومعرفة الفرص والتهديدات و تاريخ المؤسسة وقيم ومعتقدات أعضاء مجلس الإدارة هناك نقطة جد مهمة تؤثر على صياغة رسالة المؤسسة وهي مراعاة مطالب الأطراف ذات المصلحة.

المطلب الثالث: رؤية المؤسسة.

كانت الرؤية معروفة منذ القدم، وقد تكررت هذه الكلمة في القرآن الكريم ثمان مرات، ومن أهمها تلك الرؤية التي كان يمتلكها نبي الله يوسف عليه السلام وما اقترحه على ملك مصر للخروج من الازمة التي وقعت فيه دولته آنذاك* لمعرفة ماهية الرؤية لابد من التطرق لها لغة واصطلاحاً

الرؤية لغة:

رؤية مصدر رأى نقول رأى الشيء أبصره، وهي تختلف عن رؤيا مصدر رأى كذلك وتعني ما يراه النائم.¹

الرؤية اصطلاحاً:

تعددت التعاريف للرؤية من حيث الاصطلاح، ونورد في ذلك بعض ماعرض منها على مستوى التفكير الاستراتيجي:

التعريف الأول:

"الرؤية هي قوة إدراك تصويرية أو هي الفكر السليم اتجاه شيء ما، ومن زاوية المضمون المنظمي، فإن الرؤية تعني تلك الصورة الذهنية والفكرية عن مستقبل المنظمة."² أثار هذا التعريف زاوية أهمية القدرة التصويرية السليمة التي يجب أن يمتلكها المدراء وعناصر الإدارة العليا أو صانعو القرار حول ما يريدون أن تكون عليه مؤسساتهم وذلك بتحديد مجال عملها والحدود الجغرافية له بالإضافة إلى الوقوف على نظام القيم والمعتقدات السائدة من جهة و طبيعة العلاقات التي سوف تنشأ بين الأطراف ذات المصلحة من جهة ثانية.

إن عدم امتلاك قوة إدراك تصويرية على ما يجب أن تكون عليه المؤسسة يجعل المؤسسة عاجزة عن إيجاد ثقافة تنظيمية تستجيب لرؤية وتطلعات قادته.

* ذكرت الرؤية الإستراتيجية لنبي الله يوسف عليه السلام في الآيتين 47 و 48 من سورة يوسف.

¹ المعجم العربي الأساسي: المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، توزيع لاروس، 1989. ص. 495، 494.

² شوقي ناجي جواد: إدارة الاستراتيجية، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط، 2000، الأردن، ص. 29.

التعريف الثاني:

"تمثل الرؤية الأحلام المطلوب تحقيقها، والآمال العامة والعريضة التي يسعى الفرد والمنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل."¹

ترتبط الرؤية حسب هذا التعريف بالمدى البعيد وتعبر على ماينتأب الفرد أو المؤسسة من إلهام مثير للخيال يدفع إلى العزم إلى تحقيق غايات المسطرة، في تصورنا أن الأحلام في هذا المقام لا تعتبر أضغاث أحلام بل تنبع من طاقات عميقة لدى أفراد المؤسسة تعطي القوة لإنجاز مالا يمكن انجازه بالإمكانات المتاحة إذ تدعو إلى اتخاذ القرار الأسلم، كما توضح الأولويات.

التعريف الثالث:

"يقصد بالرؤية في الإدارة الإستراتيجية تعريف بالمقاصد والنوايا والتي تتسم بالعمومية والشمول والتفكير المستقبلي."²

تميز هذا التعريف عن سابقه كونه وضع موضوع الرؤية في إطار استراتيجي، ومن خلال هذا التعريف يقصد بالرؤية ماتريد المؤسسة تحقيقه بدون تحديد للوسائل المستخدمة من أجل بلوغ ذلك. وكأنه أراد أن يلمح بضرورة التفريق بينها بين الرسالة التي من العادة أن تكون وسائل ارسائها معروفة.

التعريف الرابع:

"تتمثل رؤية المنظمة في الصورة الذهنية لحالة النجاح في تحقيق مهمتها الإستراتيجية."³

إضافة إلى وضعها في إطار استراتيجي على اعتبار أنها واحدة من العناصر المكونة للإستراتيجية إلى جانب الرسالة و الأهداف نرى أن هذا التعريف حصر الرؤية فيما تصور النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ عايدة سيد خطاب و آخرون: التخطيط الاستراتيجي، دار الحريري للطباعة والنشر، لبنان، 2006، ص 27.

² فوزي شعبان مذكور: الإدارة الإستراتيجية، بدون ذكر دار نشر، مصر، 2001، ص 51.

³ عبد الكريم أبو الفتوح درويش: التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مطبعة أكاديمية شرطة دبي، 2003، ص 34.

التعريف الخامس:

"الرؤية هي الأساس الذي تبنى عليه الرسالة، وهي لا تمثل مرشدا محمدا لاستراتيجيات المنظمة نظرا لعمومية التوجهات التي تحتويها."¹
هذا التعريف ذكره محمد عوض، عرضه في كتابة الإدارة الإستراتيجية الأصول والأسس العلمية، ومن خلال هذا التعريف الرؤية تمثل حجر الأساس الذي ترسي عليه الرسالة لكنها ليست دليلا يحتذي به في استراتيجيات المؤسسات نظرا لعموميتها.

التعريف السادس:

"الرؤية الإستراتيجية هي تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه، وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة، ووفق الرؤية الإستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس كما هي الآن بل كما يأمل أن تكون عليه المؤسسة."²
انفرد هذا التعريف بكون الرؤية تدخل ضمن الرسالة، كما استطرد صاحب هذا التعريف قائلاً بضرورة نقل هذه الرؤية من قبل حاملها الى مساعديه والى العاملين من أجل:

- اعطاء صورة لهم فيما يجب أن تكون عليه مؤسستهم.
- دفع المساعدين والعاملين إلى الالتزام بمعايير الأداء لبلوغ هذه الصورة.

التعريف السابع:

"تقوم بعض المنظمات بوضع تصور لنظرتها المستقبلية بالإضافة إلى الرسالة وتجب الرسالة على سؤال ماهو عملنا بينما توضح النظرة المستقبلية الإجابة على سؤال: ما الذي نريد أن نصل إليه."³

¹ آمنة بواشري: منظومة العقل البشري للمنظمات العربية والعالمية والمحلية، رسالة لنيل: شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 2009، ص34.

² أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008، ص54

³ نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص63.

استبدل صاحب هذا التعريف مصطلح النظرة المستقبلية بالرؤية وهو تغيير لا يخل بالمعنى الحقيقي لها، كما فرق بين الرسالة والرؤية من خلال السؤالين اللذين تبيين عنهما.

التعريف الثامن:

" تحدد الرؤية الإستراتيجية التوجه المستقبلي للمنظمة وما ترغب أن تكون عليه، وما أن تصل إليه في المستقبل، وبالتالي فهي المكانة التي ترغب المنظمة الوصول إليه خلال 20-30 سنة القادمة، وما الذي يمكن أن تتميز به المنظمة عن غيرها من المنظمات.¹"

اضافة الى ما ذكر في التعريفات السابقة انفرد هذا التعريف بتحديد المدة الزمنية كما أشار الى المزايا التنافسية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس قطاع الصناعة.

من خلال التعاريف السابقة نقترح التعريف التالي:

"تعتبر الرؤية الاستراتيجية واحدة من مكونات الادارة الاستراتيجية اضافة الى الرسالة والاهداف، وثقافة المنظمة، وهي تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وامكانيات غير متاحة حاليا مع ضرورة تناغمها وتفاعلها لمطالب الأطراف ذات المصلحة."

بالتعريف المقترح نلاحظ وضع مفهوم الرؤية في إطار استراتيجي باعتباره واحدا من مكونات الاستراتيجية، لأن المعتقدات والقيم السائدة لو يضاف إليها الأهداف التي تود المؤسسة تحقيقها تعطينا فلسفة المؤسسة، والرسالة مضافا إليها الوصف الحيوي والشامل للواقع تمكننا من معرفة الصورة الحقيقية للمؤسسة، والصورة الحقيقة إلى جانب الفلسفة تكونان الرؤية. ويشترط في الرؤية الانسجام مع مطالب الأطراف ذات المصلحة.

¹ نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم: الإدارة الإستراتيجية، أليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، 2006، ص54.

المطلب الرابع: خصائص الرؤية الناجحة.

تتصف الرؤيا الناجحة بعدة خصائص نذكر منها:¹

• التركيز على المستقبل.

فالرؤية هي الصورة الذهنية المثالية لحالة المستقبل المرغوب، فهي لا تعكس حاضر المؤسسة فحسب وإنما ترتبط بمستقبلها الذي لا يمكن التحقق منه سلفاً.

• الوضوح .

فالرؤية يجب أن تكون واضحة ومفهومة من الجميع فلا تكون مختصرة جداً بحيث تصبح مجرد شعار لا يعبر عن العناصر الجوهرية المكونة لها، ولا تكون واسعة بالشكل الذي يجعل منها وصفاً معقداً لفلسفة المؤسسة.

• أن تعكس التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

لابد للرؤية من توفير الامتداد اللازم لكل من الرسالة والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

• أن تتسم بالطموح والتحدي.

من سمات الرؤية المثالية أن تكون طموحة ومتحدية إلى القدر الذي يجعلها صعبة المنال وأن يكون هناك جهداً استثنائياً من قبل كل العاملين لتحقيق التميز في الأداء.

• القدرة على الإلهام.

يجب أن تمتلك الرؤية الجيدة القدرة على إلهاب حماس العاملين وإحساسهم بالإثارة عند تحقيق التقدم باتجاه الغرض الرئيس للمنظمة.

¹ صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش غلاب، الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص175.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

• أن تتسم بالثبات النسبي والاستقرارية.

بمعنى عدم تغير الرؤية بتغير الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة التي عادة ماتتغير باستمرار، فافتقار الرؤية للاستقرار والثبات النسبي الذي يعني فقدانها لقدرة على التوجيه والإرشاد .

• التناغم والانسجام مع ثقافة المؤسسة.

يجب أن تكون الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة متناغمة مع قيمها وثقافتها ومركزها في البيئة التي تعمل بها. فالرؤية الإبداعية على سبيل المثال، لا يمكن أن تتناغم مع الثقافة التي لا تميل إلى تقبل المخاطرة.

من خلال الخصائص السابقة تمكن الرؤية الناجحة حاملها من التحرر من السلبية نحو الصورة المرتسمة في أذهانهم عن مستقبل مؤسستهم على المدى البعيد ولن يتأتى ذلك الا إذا كانت مقبولة لديهم، وواضحة، وأثارت الحماس فيهم، كما يجب أن يراعى فيها مطالب الاطراف ذات المصلحة مع ضرورة ايلاء الاهتمام الى الاطراف الاكثر أهمية، وأن تبعد عن الجُمود بتمتعها بروح المرونة والابتكار، وإضافة الى كونها شاملة فيجب ان تكون طموحة ومركزة ومتناغمة مع ثقافة المؤسسة.

والملاحظ أن هناك الكثير من التشابه بين خصائص كل من الرسالة والرؤية مما يعقد أحيانا من معرفة أين يلتقيان وفيما يختلفان حيث يمكن التعبير عن ذلك بالجدول (1-04):

جدول رقم (1-04): الفرق بين الرسالة والرؤية

| وجه المقارنة | الرسالة | الرؤية |
|-----------------------|----------------------|--------------------------|
| المعنى | غرض المنظمة وأنشطتها | صورة تود المنظمة تحقيقها |
| درجة العمومية/التحديد | أكثر عمومية | أكثر تحديدا |
| التغطية الزمنية | تغطي عمر المنظمة | تغطي فترة من عمر المنظمة |
| قربها من الأهداف | بعيدة نسبيا | قريبة نسبيا |
| درجة الثبات/المرونة | أكثر ثباتا | أكثر مرونة |

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 87.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

من الجدول السابق يتضح بأن الرؤية أكثر مرونة من الرسالة وهي أكثر ارتباطاً بمستقبل المؤسسة بل هناك من اعتبرها جسراً يربط الرسالة باستراتيجية المؤسسة وسياساتها وخططها، وهي تغطي فترة من عمر المؤسسة في الوقت الذي تغطي فيه الرسالة كل عمرها.

المطلب الخامس: عناصر كل من الرسالة والرؤية ودواعي الوقوف عليها.

بعد الوقوف على مفهومي الرسالة والرؤية وضوابط صياغة كل منهما نحاول معرفة عناصرها ودواعي ذلك من خلال هذا المطلب:

• عناصر رسالة المؤسسة ودواعي التعرض لها.

نقف بداية على عناصر الرسالة ثم نتطرق إلى عناصر الرؤية.

1. عناصر الرسالة:

لم يتفق علماء الإستراتيجية على عدد معين من العناصر المكونة لرسالة المؤسسة فهناك من حصرها في أربعة عناصر وهناك من توسع فيها إلى أربعين عنصراً. سوف نقف على ذلك من خلال الجدول (1-05):

جدول رقم (1-05): عناصر الرسالة وفقا لتصنيفات بعض الباحثين

| السنة | صاحب التصنيف | عدد العناصر | العناصر المكونة للرسالة |
|-------|------------------|-------------|---|
| 1989 | David | 9 | <ul style="list-style-type: none"> - الزبائن. - الأسواق. - المنتجات أو الخدمات. - التكنولوجيا. - الانطباع العام. - إدراك المؤسسة لمكاناتها. - الفلسفة. - العاملون. - أهداف البقاء والنمو والربحية. |
| 1991 | Campbell & Yueng | 4 | <ul style="list-style-type: none"> - الغرض. - الإستراتيجية. - القيم. - معايير السلوك. |
| 1997 | Bart | 20 | قام بتوسيع القائمة فأضاف الأهداف المالية وأهداف البقاء. |
| 1999 | Bart | 40 | عاد ليضاعف العدد من 20 إلى 40 |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على: صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهاش جلاب، مرجع سابق، ص-ص: 177-186.

على ضوء ما عرض في الجدول سوف نقف وبشكل مختصر على كل عنصر من عناصر الرسالة حسب تصنيفات David:

- المنتجات أو الخدمات.

على رسالة المؤسسة الوقوف على جودة المنتج أو الخدمة وما يميزه عن منتجات أو خدمات المؤسسات المماثلة ويجب التنويه هنا أنه يجب التوجه بالسوق لا بالمنتج.

- الزبائن.

هم الشريحة التي توجه إليها المؤسسة منتجاتها أو خدماتها، ويتوقف نجاح المؤسسة على تلبية تطلعاتهم وحاجاتهم ورغبتهم مراعية في ذلك المعايير الجغرافية والسكانية والسلوكية لهؤلاء.

- الأسواق.

نقصد بالأسواق المساحة الجغرافية التي تسوق فيها منتجات المؤسسة أو خدماتها. وقد تكون هذه المساحة محلية أو إقليمية أو عالمية. فرسالة المؤسسة يجب أن تتضمن وصفا دقيقا للأسواق التي تتعامل فيها.

- الانطباع العام.

ويتمثل في الصورة التي تود المؤسسة رسمها في أذهان الأطراف ذات المصلحة مع الأخذ بعين الاعتبار تعدد وتنوع الأطراف ذات المصلحة.

- إدراك المنظمة لإمكانياتها.

ويتم ذلك بالوقوف على كل من نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة من أجل اقتناص الفرص التي تتيحها البيئة الخارجية وتجنب التهديدات التي تفرضها، لا بد لرسالة المؤسسة أن يكون هذا الإدراك أحد عناصرها.

- العاملون.

يعتبر هذا العنصر من أهم موارد المؤسسة، وعلى الرسالة أن توضح مدى الاهتمام بهذا العنصر البشري.

- التكنولوجيا.

تسعى المؤسسة إلى إظهار المزايا التنافسية التي توفرها التكنولوجيا المتطورة في رسالتها كي تبدو تفوقها على مثيلاتها.

- فلسفة المؤسسة.

تسعى رسالة المؤسسة إلى إظهار أهمية وأنماط السلوك التي تشكل فلسفتها.

- أهداف البقاء والنمو والربحية.

تعكس رسالة المؤسسة هذه الأهداف الثلاثة بغرض تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

2. دواعي التعرض لعناصر رسالة المؤسسة.

تعتبر معرفة عناصر الرسالة من الدواعي المهمة لتقييمها وتحديد مستوى جودتها، نستطيع من خلال هذه العناصر تقييم مجموعة من رسائل المؤسسات وذلك بمعرفة العناصر التي تركز عليها مؤسسة ما دون الأخرى.

فلو نعرض جدولاً افتراضياً يقيم رسائل أربع مؤسسات وفق العناصر التسعة المعروفة وكانت إشارة (X) تشير إلى وجود العنصر ضمن الرسالة بينما تدل إشارة (*) تشير إلى عدم وجوده وكان الجدول (1-06) على النحو التالي:

جدول رقم (1-06): جدول تقييم رسائل المؤسسات

| العناصر المؤسسات | الربائ | الأسواق | المنتجات أو الخدمات | التكنولوجيا | الانطباع العام | إدراك المؤسسة المكانة | الفلسفة | العمالون | البقاء والنمو |
|---------------------|--------|---------|------------------------|-------------|----------------|--------------------------|---------|----------|---------------|
| المؤسسة أ | X | X | X | X | X | X | X | X | X |
| المؤسسة ب | X | X | X | X | X | X | X | * | * |
| المؤسسة ج | X | X | X | X | X | X | * | * | * |
| المؤسسة د | X | X | X | X | * | X | X | X | X |

المصدر: من إعداد الباحث بناء على ما سبق.

نلاحظ بأن رسالة المؤسسة أ جمعت كل العناصر المكونة للرسالة بينما اقتصرت رسالة المؤسسة ب على سبعة عناصر فقط وأهملت عنصري العاملين والبقاء والنمو والربحية في حين أن المؤسسة ج أهملت كل من الفلسفة والعاملين والبقاء والنمو والربحية أما المؤسسة د فأهملت العناصر الأربعة الأخيرة والملاحظ على المؤسسات الأربع أنهم اهتموا بكل من الربائ والأسواق والمنتجات أو الخدمات والتكنولوجيا.

• عناصر رؤية المؤسسة وسبب الوقوف عليها.

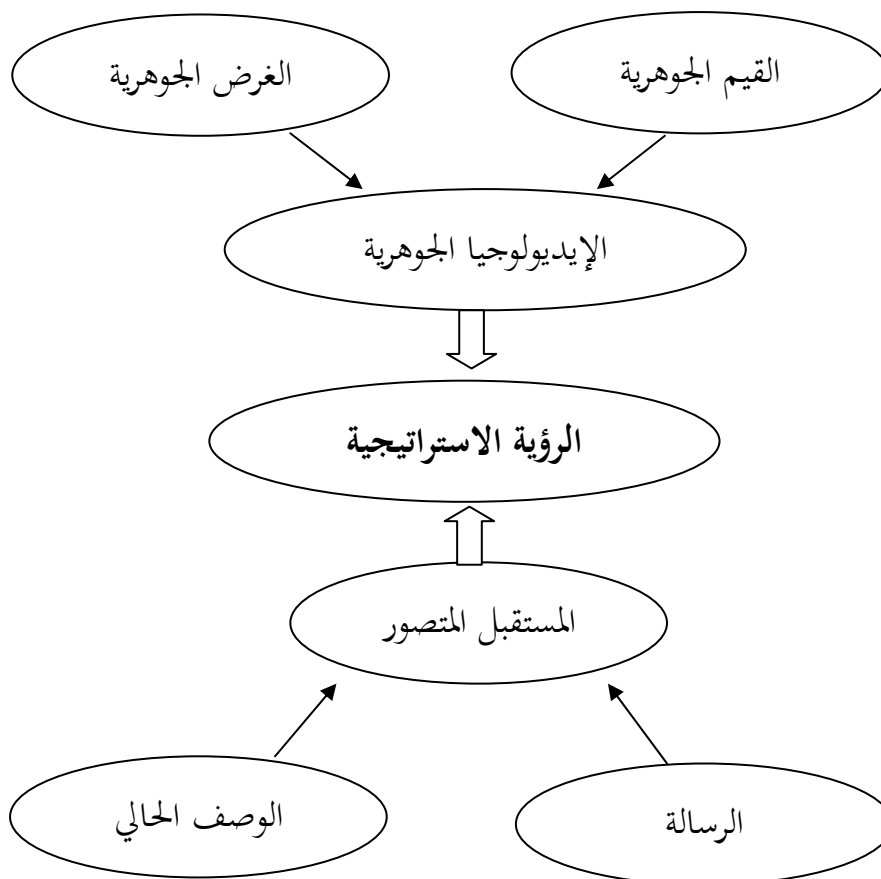
كما يوجد للرسالة عناصر يجب أن تقف عند كل واحد منها فللرؤية كذلك عناصر يجب معرفتها ومعرفة السبب من الوقوف عليها.

1. عناصر الرؤية.

تتميز عناصر الرؤية بمحدوديتها على خلاف الرسالة وعادة ما تتكون من عنصرين رئيسيين:

- الإيديولوجية الجوهرية التي تشمل القيم و الغرض الجوهريين.
 - المستقبل المتصور ويتمثل في الرسالة والوصف الحالي.
- ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل (10-1):

شكل رقم (10-1): عناصر الرؤية وفقا لمنظور (Collins & Parras,1991)



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد وإحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص172.
يشير الجدول السابق إلى أن رؤية المؤسسة تتكون من عنصرين أساسيين

هما:

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

- الإيديولوجيا الجوهرية والتي تعبر عن الهوية الذاتية للمنظمة والتي لا تتغير مهما تغيرت ظروف البيئة الخارجية والمتمثلة كل من القيم الجوهرية مثل الجودة العالية والابتكار والإبداع والتكنولوجيا والمسؤولية الاجتماعية، والغرض الجوهرية والمتمثل في السبب المتصور أو المثالي لوجود المؤسسة للإشارة فاغرض يختلف عن الهدف الاستراتيجي فالهدف يمكن تحقيقه بينما الغرض لا يمكن اشباعه.
- المستقبل المتصور وهو ماتطمح أن تكون عليه المؤسسة في المستقبل ويمثل كل من رسالة المؤسسة والوصف الحي أي مايمكن أن تكون عليه المؤسسة بعد تحقيق رسالتها.

2. سبب الوقوف على عناصر الرؤية.

إن السبب الرئيسي للوقوف على عناصر الرؤية هو مثل الرسالة اختبار جودتها، فلو نعرض جدولاً افتراضياً يقيم رؤى أربع مؤسسات وفق العنصرين المعروفين وكانت إشارة (X) تشير إلى وجود العنصر ضمن الرسالة بينما تدل إشارة (*) تشير إلى عدم وجوده وكان الجدول (1-07) على النحو التالي:

جدول رقم (1-07): جدول تقييم رؤى المؤسسات

| العناصر المؤسسات | الايديولوجيا الجوهرية | | المستقبل المتصور | |
|---------------------|--------------------------|-------|------------------|-----------------|
| | القيم | الغرض | الرسالة | الوصف الحالي |
| المؤسسة أ | X | X | X | X |
| المؤسسة ب | X | * | * | X |
| المؤسسة ج | X | * | * | * |
| المؤسسة د | * | * | X | X |

المصدر: من إعداد الباحث

نلاحظ من خلال الجدول أن رؤية المؤسسة أ تشمل العنصرين بفروعهما بينما أهملت الرؤية في المؤسسة ب كل من الغرض والرسالة وركزت المؤسسة ج على القيم فقط واقتصرت رؤية المؤسسة الأخيرة على المستقبل المتصور فقط.

المطلب السادس : الهدف الاستراتيجي وعلاقته بالرؤية والرسالة.

قبل معرفة العلاقة بين الهدف الاستراتيجي كل من الرؤية والرسالة لابد من الوقوف على ماهية الهدف، ومعرفة الفرق بينه وبين الغاية:

• الهدف والهدف الاستراتيجي.

لابد من التمييز بين بين الهدف والهدف الاستراتيجي

1. الهدف "يعبر عن النتيجة المطلوب تحقيقها كمياً أو نوعياً

خلال فترة زمنية محددة وقد يكون:

- أ. طويل الأجل: وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتجاوز 5 سنوات.
- ب. متوسط الأجل: وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة لا تتجاوز السنة أو أقل من 5 سنوات.

ج. قصير الأجل: وهي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تقل عن سنة.¹

وهو يختلف عن الغاية التي:

"هي النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات الماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها، والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها".²

فالغاية إذن بعيدة عن التفاصيل وتتميز بالشمولية، أما الهدف فيتميز بالدقة والتفصيل، والغايات ما هي إلا أهداف عامة تسعى الشركة إلى تحقيقها على المدى البعيد.

¹ محمد فتحي، معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2002، ص13.

² ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص123.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

لقد تعددت الرؤى حول الأهداف ويتضح ذلك من خلال الجدول (1-08):

جدول رقم (1-08): مفهوم الأهداف التنظيمية لدى بعض الباحثين

| المفهوم | الدراسة |
|--|--------------------------|
| صورة لحالة مستقبلية مرغوبة تحاول المنظمة تحقيقها. | Etzioni,1964:80 |
| قواعد الفرار التي تمكن الإدارة من توجيه و قياس أداء المنظمة باتجاه الغرض المطلوب. | Ansoff ,1968:80 |
| النتائج والأوضاع الممكنة والسلوكيات المرغوبة للمنظمة | Ackoff,1970:23 |
| النتيجة المرغوبة التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. | Drucker,1974:32 |
| السبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد، وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية. | Hussey,1979:109 |
| النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي. | Brown & Mobery,1980:234 |
| تلك النهايات التي تسعى المنظمة في الوصول إليها من خلال عملياتها. | Glueck,1980:35 |
| السبب المستمر لوجود المنظمة. | Argenti,1981:40 |
| النتائج المستقبلية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، أو أنها النهايات المرغوبة للفعل التنظيمي. | Brown,1985:231 |
| حالة مرغوبة تسعى المنظمة في الوصول إليها. | Daft,1992:37 |
| الغايات التي توجه المنظمة الجهود نحوها. | Cetro & Peter,1995:61 |
| النتيجة النهائية لنشاط مخطط، وتحدد ما ينبغي إنجازه، ومتى، ويؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنظمة لمهمتها وأن تكون الأهداف مكتوبة وكمية. | Wheelen & Hunger,1997:15 |

المصدر: كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص183.

من خلال الجدول ومهما تعددت المفاهيم وتنوعت فإن الهدف يعبر عن نتيجة مطلوب تحقيقها في المستقبل فقد يكون واسع اتساع الرؤية أو محددا بدقة مثل الرسالة أو أقل من الاثنين، فالهدف العام يمكن الوصول إليه عن طريق مجموعة أهداف محددة وكل هدف محدد يتطلب استراتيجية لتنفيذه عن طريق مجموعة من الأنشطة والموارد والمعلومات.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

فقد عبر عنه البعض بنظام ¹GOSARI وهو اختصار لمجموعة كلمات بالإنجليزية:
Goals-Objectives-Strategies-Activities-Resources-Information
و التي تعني:
الأهداف العامة-الأهداف المحددة-الإستراتيجيات-النشاطات-الموارد-
المعلومات.

2. الهدف الاستراتيجي.

الهدف الاستراتيجي هو الهدف الذي يرتبط مباشرة برسالة المؤسسة ويرتبط ارتباطا وثيقا بعناصرها.
فالهدف الاستراتيجي يغطي السوق بتحديد المركز التنافسي للمؤسسة كأن تهدف إلى تحقيق نسبة معينة من الحصة السوقية، والتكنولوجيا خاصة في مجال الإبداع والابتكار وإدخالها على تكنولوجيا المؤسسة في مدة أربع سنوات والاستخدام الكفاء للموارد غيرها.

وتتميز الأهداف الإستراتيجية بعدة خصائص اختصرت بـ ²Smart

S: محددة بنتيجة واحدة رئيسية، بمعنى ما هو هدي؟ (Specific)

M: قابلة للقياس، ما هو العمل الجيد الذي يعجبني؟ (Measurable)

A: سهلة البلوغ، هل هدي مجدي؟ (Attainable)

R: النتائج الموجهة، هل هدي ذو أهمية؟ (Result-Oriented)

T: الوقت المحدد، هل هدي قابل للتبع؟ (Time-Limited)

وهذا يعني بأن الهدف يمكن قياسه بوجود معيار أو أكثر لمعرفة مدى الاقتراب من تحقيقه، وهو محدد وواضح من خلال الوضوح الذي تطرحه الرسالة، كما أنه ملائم ومناسب مع كل من رؤية المؤسسة ورسالتها، وواقعي يمكن تحقيقه بالإمكانات الحالية للمؤسسة، يرتبط مدة زمنية معينة كما نؤكد إلى ضرورة إشراك الأطراف ذات المصلحة في وضعه.

¹ جاسم محمد سلطان، مرجع سابق، ص260.

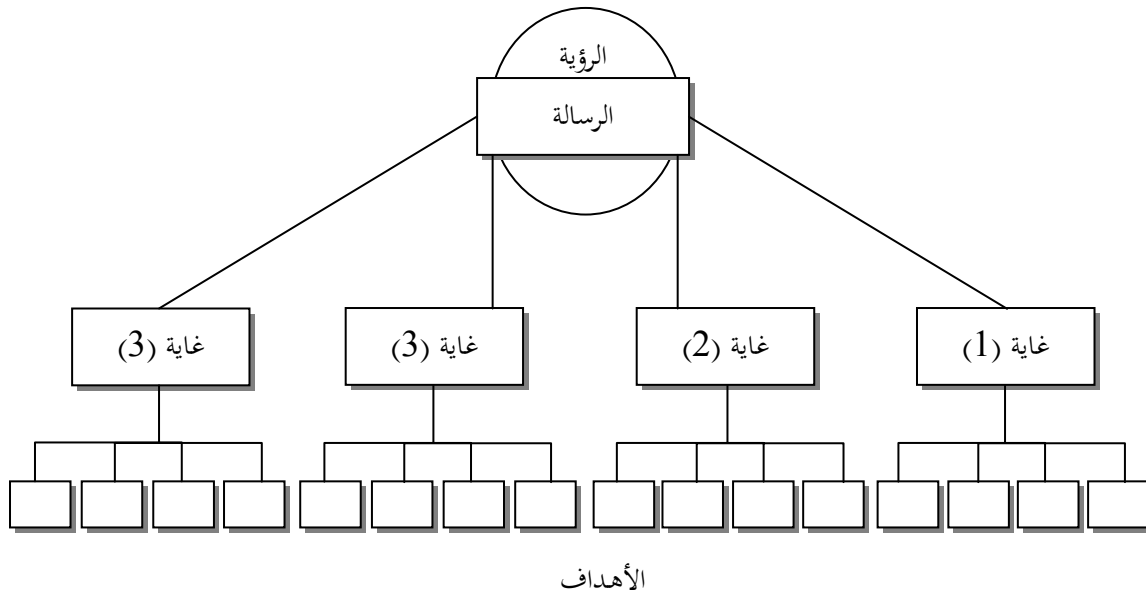
² أمينة بواشري، مرجع سابق، ص50.

• العلاقة بين الرؤية والرسالة والأهداف.

تعتبر كل من الرسالة والرؤية والأهداف المكونات الأساسية للإستراتيجية، وبهذه العناصر الثلاثة يمكن تحديد المسار المستقبلي للمنظمة.

ويمكن التعبير عن العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه من خلال الشكل (11-1).

شكل رقم (11-1): العلاقة بين الرؤية والرسالة وغايات التنظيم وأهدافه



المصدر : ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 95.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن الأهداف الإستراتيجية تستعمل لتفعيل الرسالة، فنجاح رسالة المؤسسة يتوقف على تحويل مفرداتها إلى أهداف وغايات فالرسالة هي التي تحدد الأهداف والغايات، وكلما كانت الرؤية بعيدة كلما أدى ذلك إلى تحقيق ما سطر من أهداف وغايات.

ولمعرفة الهدف الاستراتيجي للمؤسسة لابد من الإجابة عن السؤال التالي: ما الذي تأمل الشركة في إنجازه على المدى الطويل والمتوسط والقصير؟
فتحديد الأهداف الإستراتيجية يعتبر الركيزة التي من خلالها يقوم متخذوا القرار بتوسيع نشاطهم وتطويره.

2. تحويل الأهداف من النظري إلى العملي.

بعد أن تحدد المؤسسة أهدافها بدقة تسعى إلى تحويلها من شكلها النظري إلى صورة تطبيقية ويتطلب الأمر مهارة كبيرة في طريقة التحويل وضرورة توفير المدة الزمنية اللازمة لذلك مع مراعاة الإمكانيات المتاحة للمؤسسة.

3. تحليل العلاقات بين الأهداف.

تجنب عملية تحليل العلاقة بين الأهداف القائمين بها مشكلة التيه نظرا لوجود عدد كبير من الأهداف بأي الأهداف يبدوون وأيها يؤجلون فقد تكون لعلاقة اعتمادية بحيث يعتد تحقيق هدف على تحقيق هدف آخر، أو تكون تكاملية بحيث يكمل أحدهما الآخر، أو تكون متضاربة بحيث يكون هدف معين عكس الآخر، وقد لا توجد علاقة بين هدف وآخر .

مهما تكون طبيعة العلاقة لابد من تحليلها من أجل إيجاد الأهداف النهائية للمؤسسة

4. تحليل ما إذا كانت الأهداف قابلة للتحقيق أم لا.

لا تقل هذه المرحلة أهمية عن سابقتها فعملية التحليل تقوم على تحديد المعايير والمؤشرات التي يمكن من خلالها الوصول إلى أدوات قياس الأهداف التي تم تحديدها.

5. تحقيق الأهداف.

بالمعايير والمؤشرات التي تم اكتشافها في المرحلة السابقة تسعى المؤسسة إلى تحقيق ما سطرته من أهداف مراعية في ذلك كل من العامل الزمني لتحقيقها والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.

6. المراجعة والرقابة والتقييم.

عندما تصل المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة تقارن ما حققته مع ما سطرته مع الرقابة المستمرة التي لازمت مرحلة التحقيق فتظهر لها فجوات على مستويات مختلفة تستطيع بعد معرفتها تقييمها وتصحيحها.

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

فبعد أن حدد المؤسسة أهدافها بدقة، تسعى إلى تحويل هذه الأهداف من صورتها النظرية إلى شكلها العملي، والبحث ما إذا كانت هذه الأهداف لها علاقة ببعضها البعض، ومن ثم القيام بالتحليل والاختبار حول قابليتها للتحقق، فإذا تم التحقيق تتم مقارنة ما كان مسطراً، وما تم تحقيقه واستخراج الفجوة بينهما، بالمراجعة والرقابة والتقييم.

في كثير من الشركات تشمل الرسالة الهدف الاستراتيجي لها فهدف كوكاكولا مثلاً¹:

- أن تكون الشركة الأولى في العالم.
- تحقيق 50% من السوق العالمي للمياه الغازية.
- أما الهدف الاستراتيجي للشركة الأمريكية 3M فهو تحقيق 25% من إيراداتها نتيجة بيع منتجات طرحتها في السوق خلال السنوات الخمس الأخيرة، وتم تحقيق هذا الهدف على مدار عدة سنوات، حيث :
- حققت 14 بليون دولار في كل عام خلال تقديم أكثر من 600 000 منتج للبيع.
- تحقيق 20% عائد على حصص المالكين.
- تحقيق معدل نمو سنوي يبلغ 10%.
- ألا تزيد نسبة الاقتراض إلى حق الملكية 40%.

¹ روبرت ف. هارتلي: الإدارة بين النجاح والفشل، مكتبة جديد، الرياض، 2000، ص 187.

خلاصة الفصل.

تمتلك الإدارة الإستراتيجية على خلاف الإدارات الأخرى القدرة التنبؤية على التوافق المتوخى بين إمكانيات المؤسسة الداخلية وبين الفرص الجيدة المتاحة لها أو التهديدات التي تواجهها في البيئة التي عادة ما تشتق منها رسالتها، و رسالة المؤسسة عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها، ويحدد من خلال هذه الجمل نشاط المؤسسة والغرض الذي يرر وجودها قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة. والتي تحظى الرسالة بقبول كبير لدى الأطراف ذات المصلحة باعتبارها تعكس رؤيتهم، ولكي يقف هؤلاء على هوية المؤسسة يفرض على معديها دقة ووضوحا وجودة في الإعداد .

عادة ما تستقى رسالة المؤسسة من البيئة التي توجد فيها، حيث يتم التركيز في معظم الأحيان على الأسواق والعملاء، مما يتطلب تقييما مستمرا ورقابة دورية للرسالة كي تنسجم مع المتغيرات البيئية، وقد تتطلب الرسالة بعض التعديلات نتيجة التغيرات التي تحدث في البيئة، الشيء الذي يجعلها تصاغ في البداية صياغة عامة، لكن نتيجة للتفاعل بين طبيعة الرسالة والبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ينبثق عن تحليل هذه الأخيرة النظر في كثير من فقرات الرسالة، مما يجعل مبدأ التغذية العكسية قائما إلى أن تنسجم رسالة المؤسسة مع نتائج تحليل بيئتها.

تتضمن رسالة المؤسسة إجابة صريحة عن السؤال التالي: لمن نقدم نشاطنا؟ الشيء الذي يلزمها بتحديد قطاع العملاء الذين تود إشباع حاجاتهم بطريقة تميزها عن غيرها في إشباع عملاء القطاع المحدد لأن صناعة القرار في المؤسسة يتطلب معرفة دقيقة بنشاطها، والنشاط من العناصر المهمة التي تتضمنها الرسالة، و القصور في الإحاطة به يحول دون الابتكار وتحريك التفكير الاستراتيجي لدى المدراء لأنهم لا يستطيعون ترجمة الرسالة إلى واقع عملي ما لم يعرفوا نشاط مؤسستهم بدقة.

عند قراءة رسالة مؤسسة ما نتوقع مميزات التفكير الاستراتيجي لدى إدارتها العليا، وأساليب ممارسة الإدارة لدى مسيريهي .

الفصل الأول: مدخل نظري لرسالة المؤسسة

نشير إلى أن الرؤية تعد واحدة من مكونات الإدارة الاستراتيجية إضافة إلى الرسالة والأهداف، وثقافة المنظمة، وهي تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وامكانيات غير متاحة حالياً مع ضرورة تناغمها وتفاعلها لمطالب الأطراف ذات المصلحة، أما عن الأهداف فبعد أن تحددها المؤسسة بدقة، تسعى إلى تحويلها من صورتها النظرية إلى شكلها العملي، والبحث ما إذا كانت هذه الأهداف لها علاقة ببعضها البعض، ومن ثم القيام بالتحليل والاختبار حول قابليتها للتحقق، فإذا تم التحقيق تتم مقارنة ما كان مسطراً، وما تم تحقيقه واستخراج الفجوة بينهما، بالمراجعة والرقابة والتقييم.

في الأخير نشير على أن الرسالة والرؤية والأهداف كلهم يخضعون إلى معايير أثناء الصياغة، وأخرى للتقييم، وأخيرة للتقويم.

الفصل الثاني :

الأسس النظرية لبيئة المؤسسة مع التركيز على الأطراف ذات
المصلحة

الفصل الثاني: الأسس النظرية لبيئة المؤسسة مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للأطراف ذات المصلحة.

في هذا المبحث سوف نركز على تحديد الأطراف الأساسية - ذات المصلحة- في المؤسسة، والنظر بإمعان إلى العلاقة بينها وبين هؤلاء، ثم نتطرق إلى كيفية الوفاء بمتطلبات هذه الأطراف والتركيز على أولويات الاهتمام.

المطلب الأول: ماهية الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

هناك مجموعة من الأفراد والجماعات تتأثر بالطريقة التي تتصرف بها الشركة ومسيروها، وعلى هذه الأخيرة أن تراعي مصالح هؤلاء وتطلعاتهم، وتجسد ذلك ضمن رسالتها إذا أرادت الاستمرارية والتطور والبقاء.

هذه الشرائح منها الداخلية كالموظفين والمساهمين، ومنها الخارجية كالعملاء والموردين. وشركة العمل في النظرة التقليدية هي مجموعة العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض واحد وهو تعظيم العائد على استثمارات أصحاب رؤوس الأموال والمساهمين في الشركة. أما النظرة الحديثة فتري أن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع الشركة وتتأثر سلبا وإيجابا بأفعالها وقراراتها، لهم مصالح وأولويات فيها وعلى الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح وهي تمارس نشاطاتها المعتادة.

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بالأطراف ذات المصالح رغم تعدد المصطلحات لدى الباحثين المعربين الخاصة بهؤلاء، فمن جماعات المصالح إلى الجماعات الضاغطة، إلى ذوي العلاقة، إلى الأطراف المؤثرة أما الكتاب الفرنسيين فاستعملوا مصطلح Les parties prenantes واقتصر الأنجلوسكسونيون على مصطلح Stackholders وبالنظر إلى المصطلحات السابقة نجد أن الأطراف ذات المصلحة هي أكثر دقة في الكتابات العربية مقارنة بما يقابلها في اللغات الأجنبية الأخرى والتي تعني :

التعريف الأول:

"أصحاب المصالح هم أفراد أو جماعات لهم مصالح أو نصيب لدى الشركة، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية أدائها."¹

اعتبر هذا التعريف أن كل من لديه مصلحة المؤسسة، يصبح مخولاً في السؤال عن كل ما يتم بها، فهو لم يحصر الأطراف ذات المصلحة بل ترك المجال مفتوحاً، الشيء الذي يضيف طابع القانونية والشرعية للعلاقة بين المؤسسة وهاته الأطراف.

التعريف الثاني :

"الأطراف ذات المصلحة هم مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها المؤسسة."²

أضفى هذا التعريف طابع التأثير والتأثر للعلاقة التي تربط المؤسسة بهذه الأطراف، فكل من يؤثر ويتأثر بقرارات المؤسسة يعتبر طرفاً من الأطراف ذات المصلحة، وهو بذلك يؤكد طبيعة العلاقة التي طرحها التعريف الأول معتبراً أن الطرف ذو المصلحة في المؤسسة له القدرة والقوة على التأثير في المؤسسة وقراراتها.

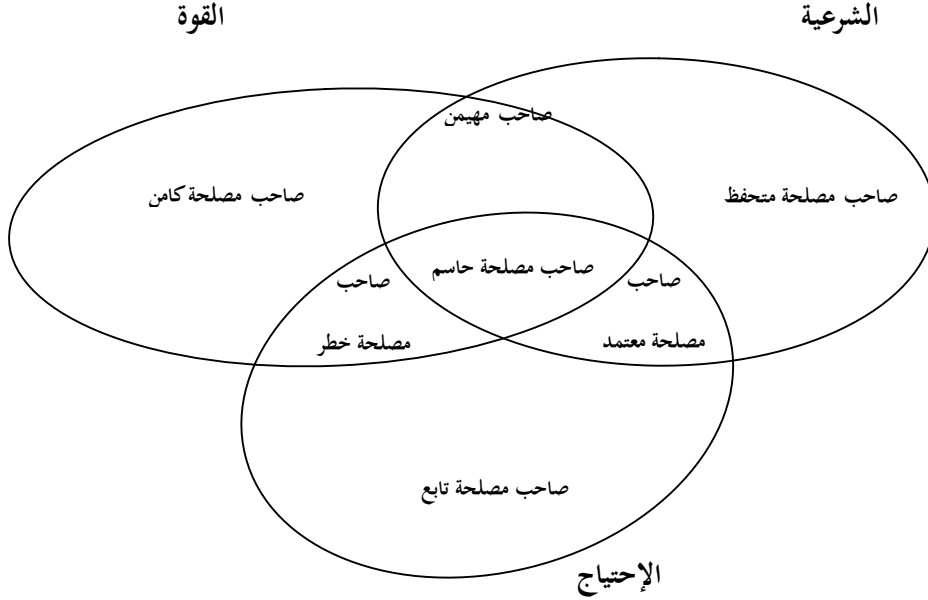
يرجع التأثير في المؤسسة من قبل الأطراف ذات المصلحة ناتج عن شدة إحتياجات هؤلاء والمعبر عنها بالشكل (1-2):

¹ شارلز هل وجاريت جولدز: الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 77.

² أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 25.

شكل رقم (1-2): نموذج (Michell et Al-1997)

حول تصنيف أصحاب المصالح



المصدر : أمينة بواشري، مرجع سابق، ص 149.

أهم ما يلاحظ على الشكل السابق أن الطرف ذو المصلحة يمكن أن يكون له أكثر من خاصية من الخواص الثلاثة التالية:

- تكون له شرعية العلاقة وقانونيتها مع المؤسسة فالمراد تربطه اتفاقية تمويل والمساهمة له اتفاق حول ما يحصل عليه من عائد، والعامل يبرم مع المؤسسة عقد عمل، والبنك والمؤسسات المالية يتعهدون بالتمويل أو توظيف الأموال الفائضة عن حاجة المؤسسة مما يجعل شرعية وقانونية العلاقة قائما.
- كما تكون له علاقة التأثير والتأثر فقد تؤثر جمعيات حماية البيئة على المؤسسة وسعيها منها لتحقيق التنمية المستدامة عن طريق سن قوانين حول تصريف النفايات فتسعى المؤسسة إلى تسخير أغلفة مالية جديدة قد تؤثر على الجانب المالي لها وذلك من أجل تسيير أمثل للنفايات؛ كما يمكن للمؤسسة أن تؤثر في هذه الجمعية عن طريق رفع الدعم والرعاية عليها.
- شدة حاجة الطرف ذو المصلحة للمؤسسة، كأن تسطر الحكومة ماسة سياسة نحو تخفيض معدل البطالة فتشتد حاجتها للمؤسسات من أجل

تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق قبول هذه الأخيرة توظيف العاطلين عن العمل.

إن الشكل (1-2) حدد الأشكال التي يمكن أن يأخذها الطرف ذو المصلحة حسب العلاقة التي تربطه بالمؤسسة بطريقة تجعل الوفاء بإدعائه أكثر سهولة، فالأطراف ذات المصلحة ينظرون من زاوية مصالحهم الذاتية وقد يتحولون من صنف إلى آخر كأن يتحولون من طرف تابع إلى طرف مهيم مما يترتب على ذلك صعوبة الوفاء بمطالبهم.

التعريف الثالث:

يمكن تصنيف أصحاب المصالح إلى خمس مجموعات، المسير¹ ون، المساهمون، والعملاء، والأجراء، وأصحاب المصالح الآخرون.¹

لم يعتمد هذا التعريف في تقسيمه على الأطراف ذات المصلحة على خصائصهم التي طرحها الشكل (1-2) بل حدد هويتهم وفق خمسة فئات، وقد استمد فكرته من النموذج الإداري التقليدي للمؤسسة باعتبارها مكان لتحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل تعظيم عائد المالكين أو أصحاب رأس المال.

إن المساهمين يعتبرون أطراف ذات مصلحة تقليدية لكنهم ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح لدى المؤسسة بل هناك أطراف أخرى تتعامل معها يؤثرون فيها عن طريق الضغط بمطالبهم المتنوعة والمتعددة والمتناقضة أحيانا، كما يتأثرون برسالتها والقرارات المتخذة داخلها.

التعريف الرابع :

" جماعات المصالح هي عبارة عن الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ومن جانب آخر يمكن القول بأن كل فئة من هذه الجماعات تسعى إلى تحقيق نفع أو مكاسب ما من المنشأة."²

إضافة إلى وقوفه على طبيعة العلاقة التي تربط الأطراف ذات المصلحة بالمؤسسة، والتي تكتسي طابعا تفاعليا، لم يهمل هذا التعريف الإشارة إلى مطالب هؤلاء

¹ Franck Bancel, La gouvernance des entreprises, Paris : ECONOMICA, 1997.

² نبيل محمد مرسي: مرجع سابق، 2006، ص 48.

فالأخذ بها أثناء صياغة الرسالة وإعداد الاستراتيجيات ضمان لنجاح للمؤسسة في كل ما وضعته من برامج وسياسات وبالتالي تحقيقها ما سطرته .

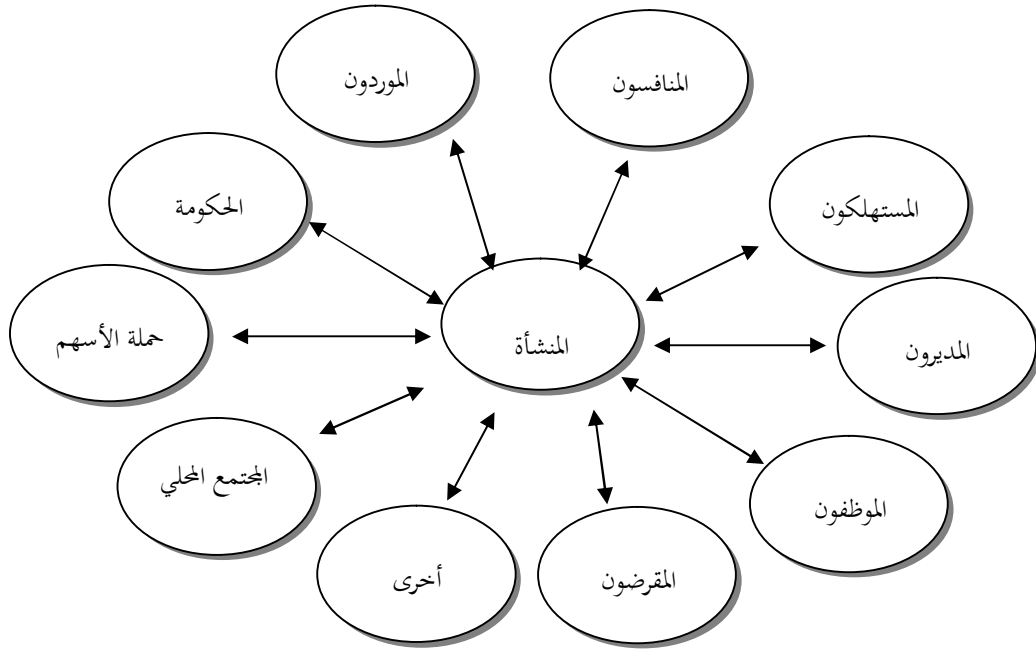
من خلال التعاريف السابقة نخلص إلى أن طبيعة العلاقة التي تربط الأطراف ذات المصلحة الأطراف بالمؤسسة وبالتالي برسالتهما يكتسي طابعا تفاعليا، مما يتطلب الأخذ بمصالحهم أثناء صياغتها؛ فقد يتوقف المساهمون كفئة من الأطراف ذات المصلحة عن زيادة حصصهم في رأسمال المؤسسة إذا كانت هذه الأخيرة تفتقد إلى رسالة واضحة أو إستراتيجية فاشلة.

إن أهم ما نستخلصه من التعريفات السابقة أن أصحاب المصالح أو الأطراف ذات المصلحة هم أفراد وجماعات، هيئات ومنظمات:

- يمتلكون علاقة قانونية وشرعية تجعلهم يقفون على أعمال وقرارات وأداء المؤسسة، على اعتبار أن إهمال ذلك يؤدي إلى ضياع مصالحهم اتجاهها.
- توجد علاقة جدلية بين هؤلاء الأطراف والشبكة، إذ يؤثرون ويتأثرون بأفعالها، الشيء الذي يجعل هذه العلاقة في بعض الأحيان طارئة تحددها الوضعية التي يوجد فيها أحد الطرفين.

تختلف خصائص الأطراف ذات المصلحة رغم وجود شبه إجماع بين الباحثين على تحديد هوية أصحاب المصالح، فكما لاحظنا في التعريف السابق لـ: Franck Bancel أنه يحصرهم في خمسة أطراف فهناك تقسيمات أخرى لا تختلف كثيرا عنه، ويمكن توضيح ذلك من خلال الأشكال التي سوف نتعرض لها.

شكل رقم (2-2): أصحاب المصالح

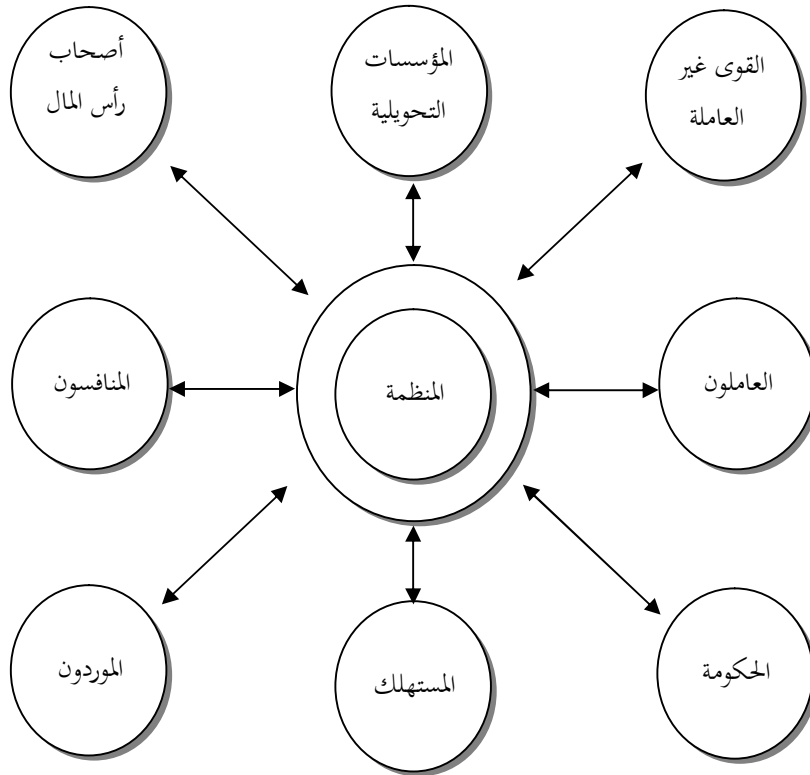


المصدر : نبيل محمد مرسى، المرجع نفسه، ص 49

حصر الشكل (2-2) الأطراف ذات المصلحة في عشر فئات وهم: المقرضون؛ المجتمع المحلي؛ الحكومة؛ الموردون؛ المنافسون؛ المستهلكون؛ الموظفون؛ المديرون؛ حملة الأسهم؛ أخرى، وهم يتواجدون في بيئة المؤسسة إذ يؤثرون فيها ويتأثرون بها. تعتبر الفئات التي عرضها هذا الشكل أكثر شيوعاً في أدبيات الإدارة الإستراتيجية لكنها ليست وحدها التي تمثل الأطراف ذات المصلحة، ومع ذلك فهو شكل شامل فضفاض، فحملة الأسهم يهدفون إلى تعظيم العوائد، في حين يسعى العمال إلى زيادة أجورهم والرضا الوظيفي، أما الزبائن فيسعون إلى الحصول عن السلع والخدمات بأسعار في متناولهم، وذات جودة عالية، أما المقرضون فيوفرون السيولة اللازمة، والمجتمع المدني يسعى إلى تحقيق أهداف المؤسسة لمواجهة الالتزامات المسندة إليهم.

وهناك من اعتبر أن أصحاب المصالح أو الأطراف ذات المصلحة هم: المنافسون؛ الموردون؛ المستهلك؛ الحكومة؛ المؤسسات التمويلية؛ أصحاب رأس المال؛ العاملون؛ القوى غير العاملة؛ وهذا ما يوضحه الشكل (3-2).

شكل رقم (3-2): أصحاب المصالح



المصدر: إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، مصر،

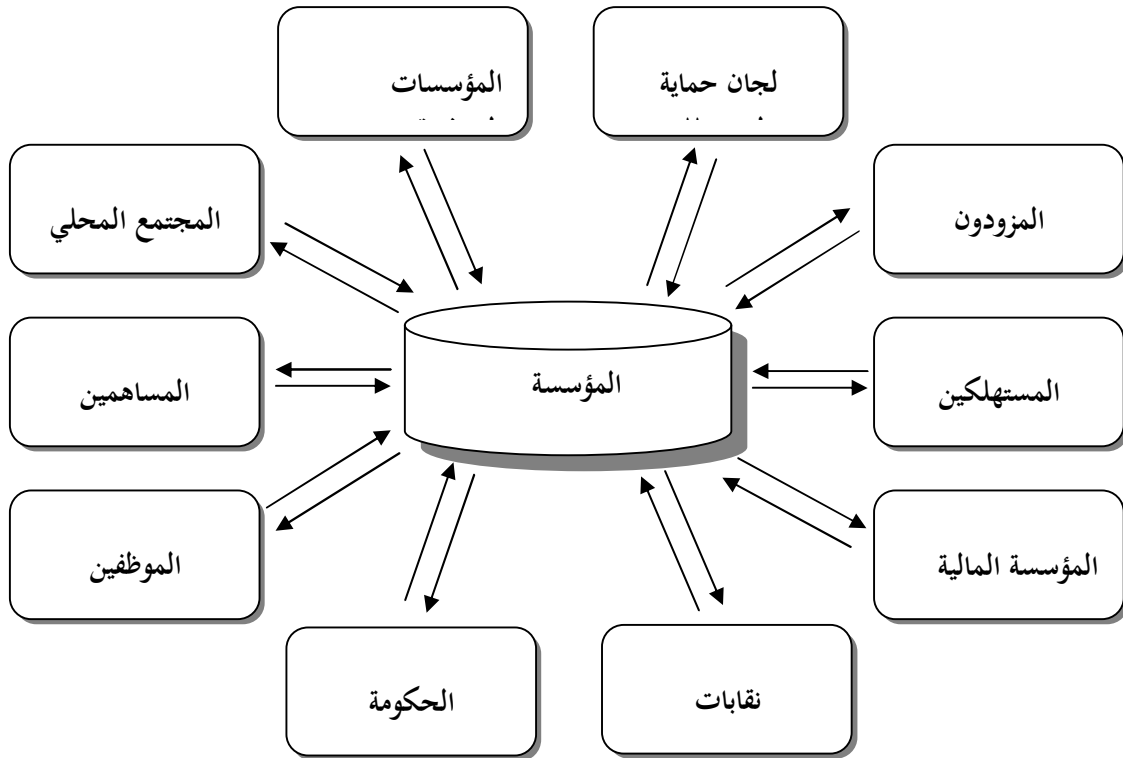
1999، ص 89.

لا يختلف الشكل (3-2) على سابقه لوجود فئات مشتركة بينهما تتمثل في الموردون؛ المنافسون؛ الحكومة؛ أصحاب رأس المال أو حملة الأسهم؛ العاملون أو الموظفون؛ المستهلكون؛ القوى غير العاملة أو المجتمع المحلي.

تعتبر الأطراف ذات المصلحة الجهة الأكثر تأثيراً على المؤسسة وبالتالي على توجهها الاستراتيجي الذي تمثل الرسالة أحد عناصره الشيء الذي دفع المؤسسات إلى الاهتمام الكبير بتصنيفاتهم المختلفة، فالإدارة الاستراتيجية تعتبر الأطراف ذات المصلحة أحد عناصر المعادلة، ونظراً لاختلاف مطالب هؤلاء فإنهم يتباينون من مؤسسة إلى أخرى.

الدكتور أحمد القطامين يقسم أصحاب المصالح أو الأطراف ذات المصلحة إلى عدة أقسام هم: المؤسسات المالية؛ المستهلكون؛ المزودون؛ لجان حماية المستهلك؛ المؤسسات المنافسة؛ المجتمع المحلي؛ الحكومة؛ نقابات العمال؛ المساهمون؛ الموظفون. وهذا التقسيم يوضحه الشكل (4-2).

شكل رقم (4-2): خريطة أصحاب المصالح



المصدر: أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مرجع سابق، ص 26.

إن القطاعين يدرجهما ضمن نموذج أسماه بنموذج أصحاب المصالح Stakeholders وهو واحد من نماذج الإدارة الإستراتيجية إلى جانب نموذج إستراتيجية التنافس Competitive strategy ونموذج جامعة هارفرد* .

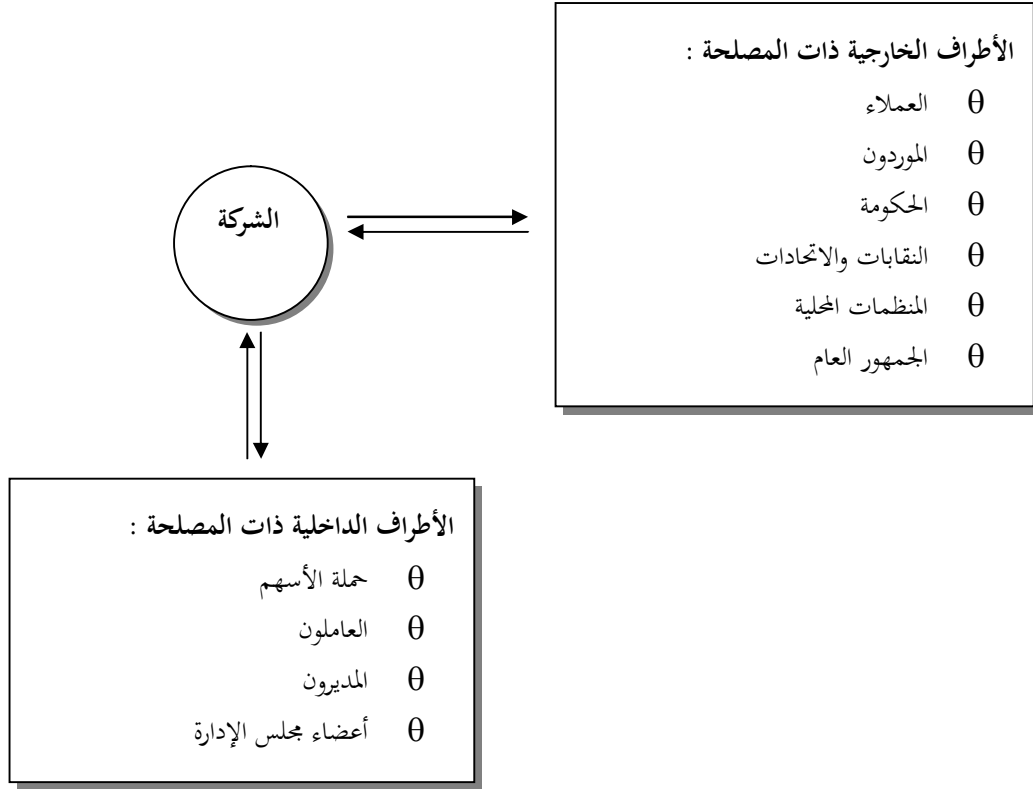
نموذج أصحاب المصالح نموذج مشتق من نموذج هارفرد، ويعتبر أكثر تأثيراً بطروحاته، ويدعو مدراء المؤسسات وواضعو الإستراتيجية بها إلى ضرورة الاهتمام بمجموعة الأفراد والهيئات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة التي تتواجد في بيئة يوجد بها هؤلاء وهم مطالب مختلفة ومتعددة، وقد تكون متضاربة.

إن المجتمع يزود المؤسسة بالعمالة اللازمة نظير ما تعطي هؤلاء من رواتب وأجور، الشيء الذي يساعد الحكومة على امتصاص عنصر البطالة كما ذكرنا آنفاً لكنهم يتحملون تبعات التلوث الذي قد تحدثه المؤسسة أثناء تأدية وظائفها.

وتعرض كل من شارلز هل وجاريت جونز إلى ذكر الأطراف ذات المصلحة وعلاقتها بالشركة، من خلال الشكل (2-5)، لكنهم وضعوا الأطراف ذات المصلحة في تصنيفين واحد داخلي وآخر خارجي وهذا ما يبينه الشكل التالي:

* هو نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.

شكل رقم (2-5): الأطراف ذات المصلحة وعلاقتها بالشركة



المصدر : شارل هل وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، مرجع سابق، ص 78.

لم يقتصر الشكل (2-5) على الأطراف ذات المصلحة بل إنفراد بتقسيمهم إلى أفراد يتواجدون في البيئة الداخلية للمؤسسة عبر عنهم بالأطراف الداخلية ذات المصلحة، وهم: حملة الأسهم؛ العاملون؛ المديرون؛ أعضاء مجلس الإدارة، وأطراف أخرى تتواجد في البيئة الخارجية وعبر عنهم بالأطراف الخارجية ذات المصلحة والمتمثلة في: العملاء؛ الموردون؛ الحكومة؛ النقابات والاتحادات؛ المنظمات المحلية؛ الجمهور العام

الملاحظ من الشكل السابق أن طبيعة العلاقة التي تأخذها الأطراف ذات المصلحة مع الشركة هي علاقة تأثير وتأثر، فهم يؤثرون فيها من خلال ما يمارسون

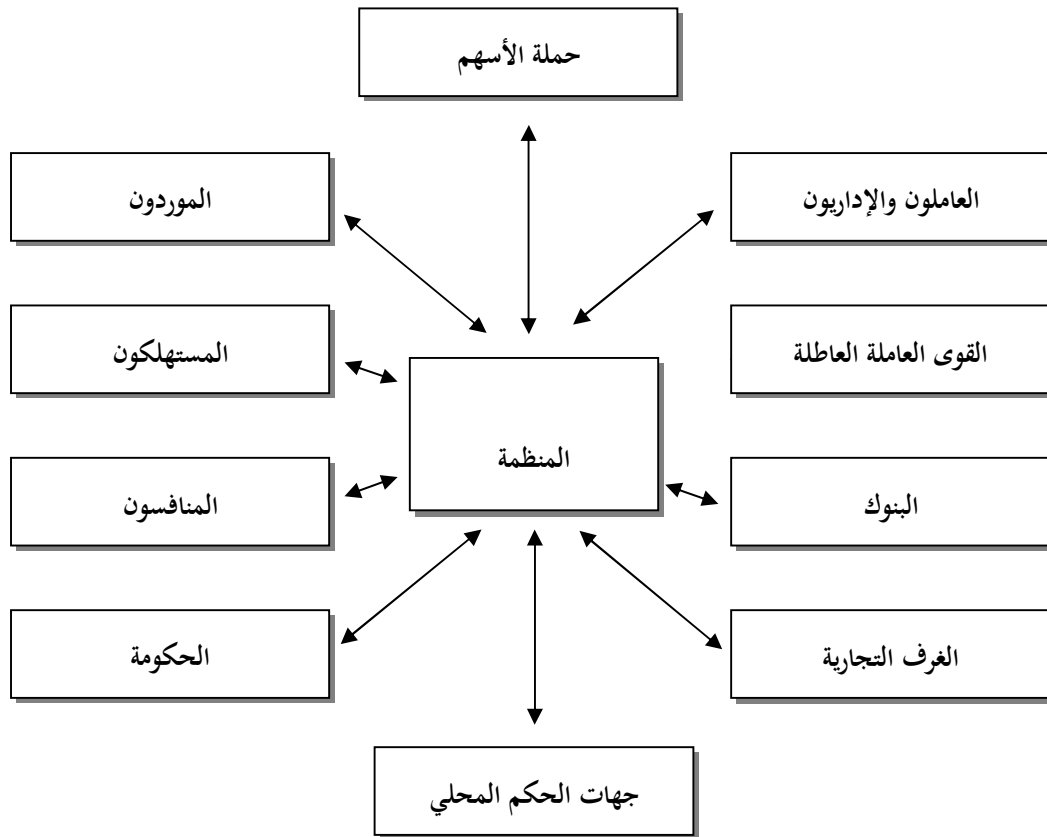
عليها من ضغوطات تفرضها مطالبهم المختلفة، ويتأثرون بقراراتها واستراتيجياتها ورسالتها، خاصة إذا كانت حاجة هؤلاء إليها كبيرة.

قد تتخذ المؤسسة قرار يخيّر فيه العمال بين تسريح شريحة منهم أو تخفيض أجور الجميع نتيجة لصعوبات مالية إعتزتها، فتلجأ هذه الفئة من الأطراف ذات المصلحة إلى قبول تخفيض أجورهم مع الضغط على المؤسسة بعدم زيادة عوائد المساهمين.

هناك من يقسم الأطراف ذات المصلحة في الشركة إلى عشرة أقسام تحدد حسب

الشكل (2-6):

شكل رقم (2-6): أصحاب المصالح والمخاطرة مع المنظمة



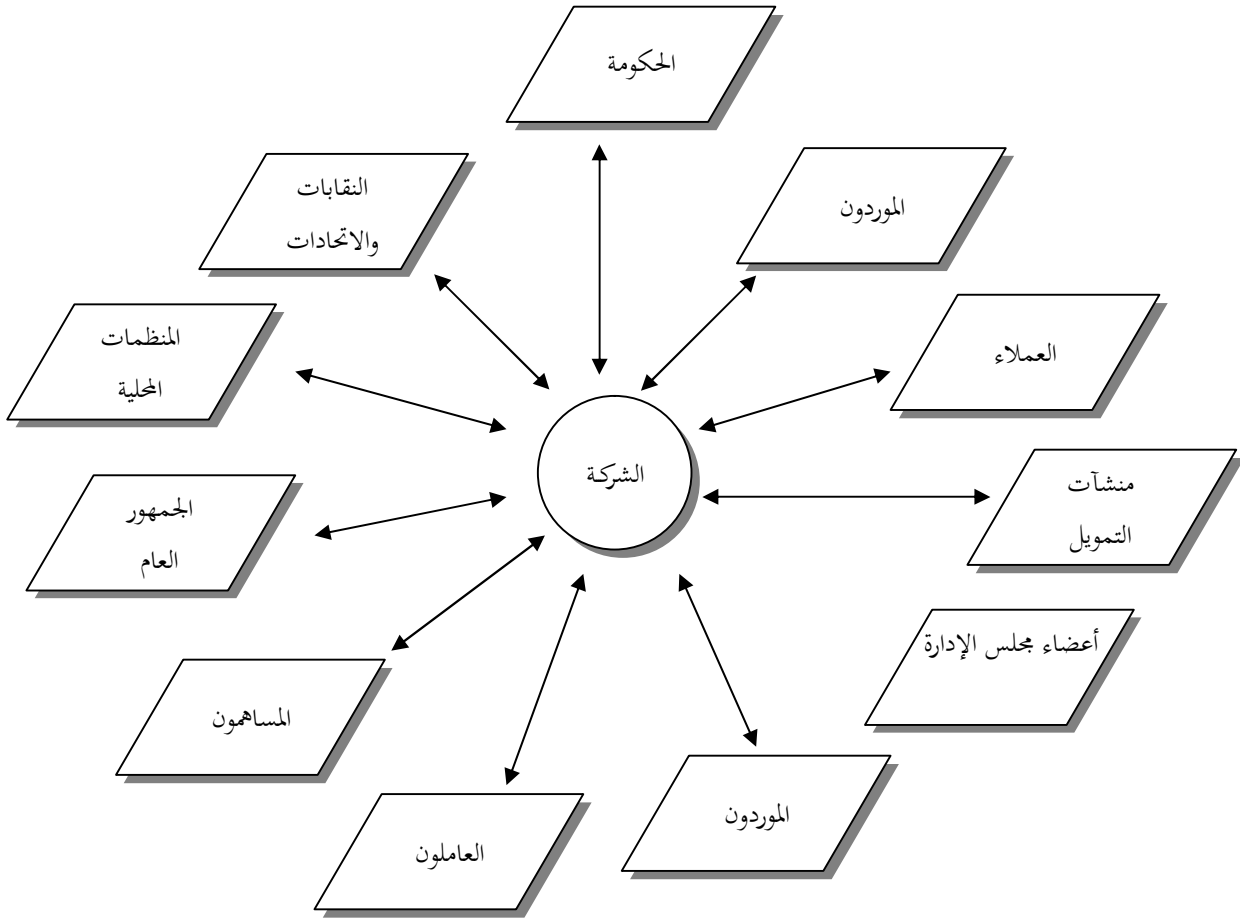
المصدر : فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2000، ص

تعتبر المؤسسة مسؤولة أمام المجتمع ككل، وأمام الأطراف ذات المصلحة بصفة خاصة، مما يتطلب أن يكون سلوكها منسجماً ومحكوماً بمطالب هؤلاء، باعتبارهم يؤثرون ويتأثرون بانجازها لأهدافها، ويكون ذلك عن طريق تجاوبهم السريع مع متغيرات البيئة والتي تؤثر على نشاط المؤسسة بالضغط المباشر عليها، الشيء الذي يدفعها إلى إعادة النظر في صياغة رسالتها.

على ضوء ما تم استعراضه من تعاريف أشكال تحديد الأطراف ذات المصلحة، يتضح لنا شبه إجماع حول هذه الأطراف حتى وإن اختلفت أسماؤها كأن يكون العملاء في شكل، مستهلكون في شكل آخر، أو المقرضون في شكل مؤسسات مالية أو تمويلية في شكل آخر، أو كأن يذكر موردين فيسميهم مزودين أو منظمات محلية ومجتمع محلي أو غير ذلك.

هناك من الباحثين من ذكر الأطراف ذات المصلحة على سبيل الحصر، وهناك من ترك مجال التصنيف مفتوحاً فتعرض إلى أهمهم، وذكر طرفاً سماه بـ "أخرى" أي الأطراف الأخرى ذات المصلحة، وانفرد الشكل (2-7) بتقسيمهم إلى أطراف داخلية وأخرى خارجية، وبناء على ما ذكر آنفاً يمكن إيراد الشكل التالي الذي يمثل الأطراف ذات المصلحة في الشركة.

شكل رقم (2-7): الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة



المصدر: أنجز من طرف الباحث استنادا لما سبق

نعتبر من خلال الشكل (2-7) بأن : المديرين؛ أعضاء مجلس الإدارة؛ العاملون؛ المساهمون؛ أطراف داخلية ذات مصلحة مع المؤسسة، أما منشآت التمويل؛ العملاء؛ الموردون؛ الحكومة؛ النقابات والاتحادات؛ المنظمات المحلية؛ والجمهور العام فهم أطراف خارجية ذات مصلحة مع الشركة.

يمكن إعطاء تعريف إجرائي للأطراف ذات المصلحة هم كل الفئات التي يلمسها التأثير والتأثر في وبسلوك المؤسسة وما يترتب عنه من اتخاذ للقرارات، وصياغة للرسالة، وإرساء للإستراتيجيات وفق ما تنفذه من سياسات وبرامج وموازنات.

المطلب الثاني: تصنيفات ومطالب الأطراف ذات المصلحة في المؤسسة.

بعد تحديد الأطراف ذات المصلحة في المطلب السابق يمكن تصنيف تلك الأطراف إلى أطراف داخلية ذات مصلحة، و أطراف خارجية ذات مصلحة.

أ- الأطراف الداخلية ذات المصلحة ومطالبهم المختلفة.

إن الأطراف الداخلية ذات المصلحة هم أفراد وجماعات داخل الشركة لهم مصالح لديها، تعطيهم الحق في السؤال على طبيعة وكيفية أدائها، وهم المديرون، أعضاء مجلس الإدارة، العاملون، والمساهمون.

1- المديرون ومجلس الإدارة:

نقف من خلال هذه النقطة على التعاريف المختلفة لكل من المديرين ومجلس الإدارة، ثم نعرض مطالبهم المختلفة.

• التعاريف المختلفة للمدير.

تعددت التعاريف الخاصة بالمديرين ونذكر منها :

التعريف الأول:

يرى ريدن Redin: "أن المدير هو الشخص الذي يشغل مركزاً أو وظيفة معينة في المنظمة ويكون مسؤولاً عن عمل فرد أو أكثر كما أنه يمارس سلطة على الفرد المرؤوس." ¹

التعريف الثاني:

أما ستونر Stonner فيرى: "أن المدير هو أي شخص مسؤول عن المرؤوسين والمواد الأخرى في المنظمة ويضيف بأنه المخطط والمنظم والقائد والمراقب التنظيمي وهو أي شخص يحتل مركزاً وظيفياً يخوّل له الحق في ممارسة الوظائف الإدارية المتعارف عليها (اتخاذ القرارات والتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة)." ²

¹ عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، جمهورية مصر العربية، 2000، ص 429.

² عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 71.

التعريف الثالث:

كما يرى محمد فريد الصحن بأن المدير: "الشخص المسؤول عن الإنجاز، والإسهام في تحقيق نتائج وأهداف المنظمة وهو ما يميزه عن غيره من الأفراد داخل المنظمة، ووفق هذه النظرة فإن المسؤولية وليست السلطة هي المعيار المميز في النظر للمدير".¹

التعريف الرابع:

"المدير شخص يدير أي يتنبأ ويخطط وينظم ويصدر الأوامر وينسق ويراقب".²

التعريف الخامس:

"شخص يسعى لبلوغ أهداف في مجالات متعددة وعلى مستويات تنظيمية متعددة بطريقة فاعلة ومؤثرة".³

من خلال التعريفات السابقة نستخلص بأن:

1. المدير شخص يشغل مركزاً وظيفياً تعطيه الحق في إصدار الأوامر للآخرين وتوجيههم نحو إنجاز هدف معين.
 2. المدير شخص مسؤول، والمسؤولية ليست السلطة هي المعيار المميز في النظر له.
 3. المدير هو المخطط والمنظم، والقائد، والمراقب التنظيمي.
- تعدد أنماط المديرين بحسب العديد من التصنيفات فهناك مدراء يناط إليهم ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ويسند إلى ما سواهم الأعمال التكتيكية وهو ما يوضحه الجدول (1-2):

¹ محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، 2001، ص 99.

² محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003، ص 22.

³ محمد فتحي: المرجع نفسه، نفس الصفحة.

جدول رقم (2-1): الأبعاد الجوهرية للفرقة بين المدير الاستراتيجي والمدير التكتيكي.

| المدير التكتيكي | المدير الإستراتيجي |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ➤ يسعى للعمل على تنسيق الجهود المبذولة من قبل المجموعات المختلفة، ويهتم بالأجل القصير. ➤ يتخذ القرارات التشغيلية والتكتيكية المتعلقة بكيفية أداء العمل. ➤ يستخدم المهارات والوظائف في مستويات الإدارة الوسطى والإدارة الإشرافية. ➤ يعتمد على التنبؤ المحدد بأرقام والتحليل والمنطق. ➤ يتسم بالكفاءة. | <ul style="list-style-type: none"> ➤ يهتم بتحديد الفرص والتهديدات في البيئة ويضع الغايات والأهداف طويلة الأجل للاستفادة منها. ➤ يبحث عن الموارد الإستراتيجية لتحقيق غايات التنظيم وتخصيص تلك الموارد على الأهداف. ➤ يستخدم المهارات والوظائف في مستوى الإدارة العليا. ➤ يعتمد على أعمال الحس والرؤية والإنطلاق الفكري. ➤ يتسم بالفعالية. |

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية لمدير القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية، مصر، 2005، ص. 104.

ويختلف دور المدير عن دور المشرف وهو ما يوضحه الجدول (2-2):

جدول رقم (2-2): أوجه الاختلاف بين دور كل من المدير والمشرف.

| المشرف | المدير | م |
|--|--|----|
| يعمل على تحقيق الأهداف. | يضع الأهداف. | 1 |
| ينفذ الخطة. | يخطط. | 2 |
| يعمل على حل المشكلة عند حدوثها. | يتوقع ويتنبأ بالمشكلات. | 3 |
| يستعين بالعاملين وفقا للحاجة إليهم. | يخطط لتعيين الوظائف الإشرافية. | 4 |
| على دراية بمجال عمله. | على دراية بكافة المجالات الوظيفية. | 5 |
| يمكن أن يحل محل المرؤوس. | لا يقوم بعمل من يتغيب. | 6 |
| يقوم بعملية التدريب بنفسه. | يفوض للتدريب. | 7 |
| يقوم بتوزيع الموارد. | يسعى لإيجاد موارد جديدة. | 8 |
| يمثل المرؤوسين. | يمثل المنشأة. | 9 |
| يحتاج إلى معلومات من رئيسه المباشر. | يحتاج معلومات من المديرين. | 10 |
| يظل في إدارته. | يقضي الوقت مع زملائه المديرين. | 11 |
| يسوي الخلافات ويتفاوض على مستوى الإدارة. | يسوي الخلافات ويتفاوض على مستوى المنشأة | 12 |
| ليس لديه مهام رسمية. | يكلف بعض المهام الرسمية الخاصة بالمنشأة. | 13 |

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: المرجع نفسه، ص. 107.

كما تبني Daft بعض الأفكار الأساسية لـ Capowski في التمييز بين مواصفات المدير ومواصفات القائد الإداري¹:

| مواصفات المدير | مواصفات القائد |
|---|---|
| <p>الميزة العامة/العقل Mind</p> <p>عقلاني</p> <p>إستشاري</p> <p>مواظب (استمراري)</p> <p>يهتم بحل المشاكل</p> <p>ذا عقلية صلبة (قاسية) Tought-minded</p> <p>تحليلي</p> <p>يعتمد الأشياء المدروسة</p> <p>سلطوي (يستند إلى الصلاحيات)</p> <p>مستقر (يميل إلى الإستقرار)</p> <p>يعتمد على قوة الدفع</p> | <p>الميزة العامة/الروح Soul</p> <p>رؤيوي</p> <p>عاطفي</p> <p>خلاق (ابتكاري)</p> <p>مرن</p> <p>نفسي (روحاني) Inspiring</p> <p>مبدع</p> <p>تصوري (تخيلي)</p> <p>تجريبي (يستند إلى التجربة)</p> <p>يشارك في التغيير</p> <p>يعتمد على قوة الشخصية</p> |

من خلال المقارنة السابقة يمكن القول بأن المؤسسات الحديثة تحتاج إلى القائد أكثر من غيره سواء كان مشرفاً أو مديراً نظراً لرؤيته، وتشبعه بروح الابتكار، ومساهمته في التغيير.

● ماهية مجلس الإدارة.

يعتبر مجلس الإدارة أعلى سلطة في الشركة، وهو المقياس الرئيسي والمسيطر في التحليل الاستراتيجي، ووضع الخطط والسياسات بغية ضمان السير الحسن لها، واستمرار حياتها.

وفي شركات المساهمة يربط مجلس الإدارة بين الجمعية العامة للمساهمين التي لها سلطة الملكية، وإدارة الشركة في صورة مديرها الذي يتمتع بسلطة التسيير، ويعرف على أنه "مجموعة من المديرين يختارهم حملة أسهم الشركة ليمثلوا مصالحهم، ويدخل ضمن مسؤوليات أعضاء المجلس تصميم رسالة المؤسسة، أهدافها، إستراتيجيتها".²

¹ صلاح عبد القادر النعيمي: المدير القائد و المفكر الإستراتيجي، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص. 102.

² محمد فتحي: المرجع السابق، ص 24.

يُسند إلى مجلس الإدارة عدة مهام قسمها صاحب كتاب اقتصاد المؤسسة¹ إلى مهام إدارية إستراتيجية وأخرى يومية ومتابعة.

أ. المهام الإدارية والإستراتيجية لمجلس الإدارة:

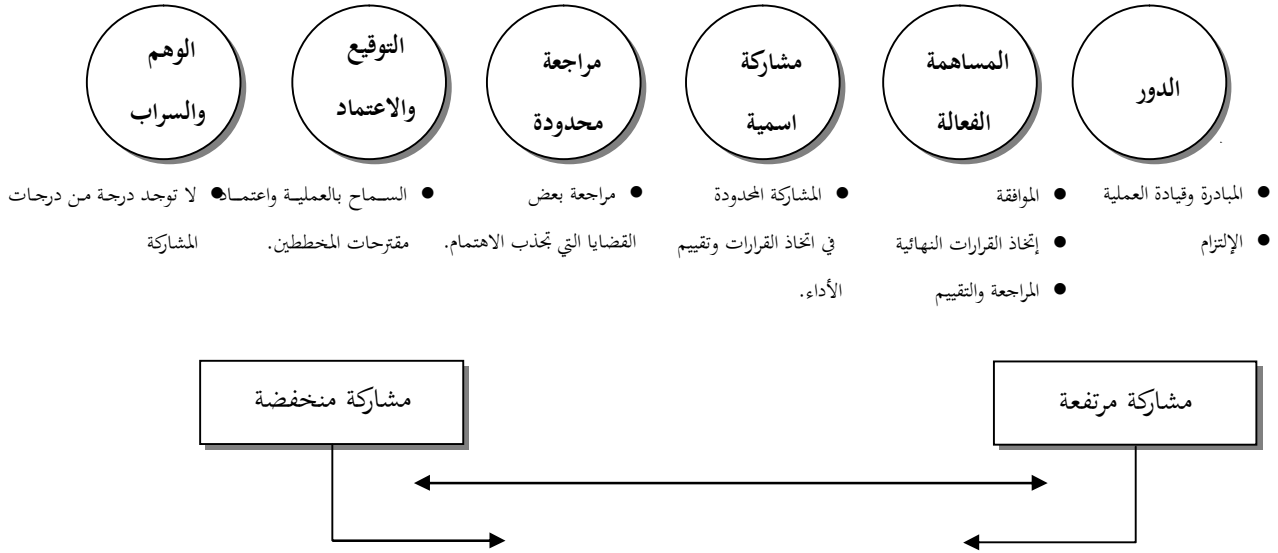
- تحديد وإقرار اختيارات المؤسسة في إطار المخطط.
 - ضمان مراقبة الإستراتيجية متوسطة المدى.
 - تحديد الآفاق متوسطة المدى.
 - تحديد إستراتيجية الأعمال والأهداف العملية للمؤسسة.
 - الإدلاء برأيه فيما يخص التقديرات وتطور المؤسسة.
 - الإدلاء برأيه فيما يتعلق بالسياسة الصناعية، التجارية والمالية للمؤسسة.
- لأجل إثراء النقاط السابقة، ومن منظور الإدارة الإستراتيجية هناك من يختصر مهام مجلس الإدارة في ثلاث مهام هي:
- **المراقبة والملاحظة :** من خلال المشاركة في أعمال اللجان المختلفة، يمكن لمجلس الإدارة الإلمام بآخر التطورات التي قد تقع داخل الشركة أو خارجها.
 - **التقييم والتأثير :** حيث يستطيع مراجعة مقترحات وقرارات وتصرفات الإدارة، وتوجيه النصائح وعرض المقترحات وتقييم البدائل.
 - **المبادرة والتحديد:** يمكن لمجلس الإدارة رسم صورة رسالة أو وضع الإطار العام الذي يجب أن تدور حوله، كما يمكنه تحديد الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام الإدارة.²

الشكل (2-8) يوضح نموذجاً للمستويات المختلفة لمشاركة مجلس الإدارة على سبيل المثال لا الحصر.

¹ ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 235.

² ثابت عبد الرحمان :إدريس وجمال الدين مرجع سابق، ص 25.

شكل رقم: (2-8) : مستويات مشاركة مجلس الإدارة



يلاحظ من خلال الشكل أعلاه أنه كلما كبر حجم المؤسسة كلما ازدادت مشاركة مجلس الإدارة في عمليات الإدارة الإستراتيجية.

يؤدي مجلس الإدارة دورا بارزا أحيانا من حيث مساعدة القيادات العليا في المؤسسة على وضع السياسات والاستراتيجيات وكما يسهر على تطبيقها، لكنه يبقى دوره في بعض الأحيان رمزيا ويتحدد هذا وذاك من خلال درجة المشاركة في العمليات الإدارية.

تعتبر مشاركة مجلس الإدارة في التسيير مرتفعة مجلس إذا اتخذ المبادرة في قيادة عملية تسيير المؤسسات والتزم بذلك، و ساهم في كل من اتخاذ القرارات الإدارية، وعمليات المراجعة والتقييم، أما إذا كانت مشاركته محدودة في اتخاذ القرارات وتقييم الأداء، ويقتصر تقييمه على القضايا التي تجلب الاهتمام، ولا يقوم إلا بالتوقيع والاعتماد فيمكن القول بأن درجة مشاركته في التسيير منخفضة.

ب. مهام مجلس الإدارة اليومية ومهمة المتابعة :¹

- 1- التزام المدير العام أمام المجلس بمسؤوليته.
- 2- يتلقى تقديرات من ممثلي العمال.
- 3- يعتبر مكان مشاركة العمال.
- 4- يراقب نشاطات أعضاء التسيير في المؤسسة.
- 5- يراقب نتائج المؤسسة.

من خلال النقاط السابقة يتحدد الدور الذي يمارسه مجلس الإدارة يوميا، إضافة إلى الحرص على مراقبة المدير في تنفيذ ما أسند إليه من مهام و مراقبة نتائج المؤسسة، فإن المجلس يعتبر الممثل لأهم طرف من الأطراف الداخلية ذات المصلحة والممثل ي العاملين.

• مطالب المدير ومجلس الإدارة.

تعتبر المؤسسة مكان نزاع لتقسيم الثروة بين الأطراف ذات المصلحة، فالقوى العاملة تأخذ أجورا، ومكافآت عالية، إذا كانت مساهماتهم ذات أهمية في مسار خلق الثروة وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة، وفي حالة العكس يكون من السهل استبدالهم، ولن تكون لهم سوى قيمة سوقية أقل.

مالك رأس المال أو المساهم لا يمكنه أداء الأعمال التسييرية اليومية للشركة، لكنه يفوض المديرين ومجلس الإدارة لهذا الغرض، الشيء الذي يجعلنا نلمس فصلا بين وظيفة المالك ووظيفة المسير²، هذا التفويض يؤسس بعقد بينهما يسمى بنظرية التفويض أو نظرية الوكالة.

في كتابه ثورة الأمم، أشار آدم سميث (Adam Smith) إلى أن المسيرين (المدراء ومجلس الإدارة) غير المالكين هم أقل اهتماما من أولئك الذين يملكون ويسيطرون شركاتهم بأنفسهم.

¹ ناصر دادي عدون: مرجع سابق، ص 236.

إذا كلف المساهمون المسيرين بإدارة شؤون لا يستطيعون القيام بها يوميا، ينتظر منهم المسيرون مكافآت والتي هي في الواقع تكاليف على عاتق ملاك رأس المال ويسمى بتكاليف الوكالة، أما إذا تخلّى المساهمون عن مراقبة المسيرين فهناك تكاليف أخرى تسمى التكاليف المتبقية.

فالمسирون عندما يتخذون قرارا، سوف تكون له حتما نتائج على ثروة المساهمين، لذلك لا بد أن يقدم للمسيرين مكافآت تسمح بتعظيم منفعتهم الخاصة، فبدلاً من المساهمين والمسيرين إلى إمضاء عقود تحدد واجبات كل طرف. كما يقيم كل من المدراء ومجلس الإدارة على أساس فعاليتهم الحقيقية، ويعاقبوا في حالة ما إذا كانوا ليس على مستوى المسؤولية المنوطة لهم.

2- العاملون:

هم العنصر الإنساني في العملية الخدمية والإنتاجية، ويشغلون مكانا مرموقا في إعداد السياسات والخطط والاستراتيجيات في الشركات، فإذا كان العمل "هو كل إجهاد ذهني أو عضلي يهدف به الإنسان إلى إيجاد شيء يسدّد به بعض حاجاته"¹ فإن القائم به قد اختلفت أسماءه لدى الباحثين والمفكرين، فهناك من يطلق عليهم اسم الهيئة العاملة، رأس المال البشري، وذلك بلغة الاقتصاديين، أما المحاسبون فيسمونهم بالأصول البشرية، ولدى الإداريين العاملون هم رأس المال الذكي والمعرفي، فالعاملون هم المورد البشري للشركة.

• التعاريف المختلفة للعاملين

قد تعددت التعاريف المتعلقة بالعاملين التي نذكر منها:

التعريف الأول:

لجميع الأفراد والجماعات التي تكون الشركة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبراتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، طموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مستوياتهم الوظيفية".²

¹ رؤوف شلي: العمل الاقتصادي من وجهة نظر إسلامية، دار الضياء للإنتاج الإعلامي والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، ص 25.

² حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

أشار التعريف السابق إلى أن العمال لا يملكون تأهيلا موحدا الشيء الذي يجعل مستوياتهم الإدارية مختلفة.

التعريف الثاني:

"تعبير عن الثروة الأساسية في أي شركة إنتاجية أو خدمية وهي عنصر الإنتاج الرئيسي والأهم والذي تغطي أهميته على ما عداه من عناصر الإنتاج، وتضم الموارد البشرية كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما تنوعت واختلفت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها".¹

من خلال التعريفات السابقة نخلص إلى أن العاملين هم أهم عنصر من عناصر نشاط الشركة مهما اختلفت أعمالهم ومستوى مهاراتهم، ونظرا لأهمية هذا العنصر فقد أصبح لتسيير الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق أهداف الشركة، وتحقيق رسالتها المستمرة.

بل ذهب البعض الآخر إلى ضرورة الوقوف على التحديات التي تواجههم من عنصر الزمن، المحيط، المسؤولية، وغيرهم.²

يتنوع العاملون جنسا وعرقا وعمرًا سواء تعلق الأمر بالمؤسسات الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة الحجم، وتختلف تعويضاتهم حسب الأداء الفردي أو الجماعي، في شكل رواتب و أجور أو مشاركة في الأرباح تتحدد حسب نمط توظيفهم في بشكل مؤقت أو دائم.

• مطالب العاملين :

عادة ما تقوم المؤسسة باستقطاب وجذب خيرات جديدة كي تقدم القوى العاملة عملا بكفاءة وينتظر من المؤسسة مقابل العمل الذي قدمته إشباع حاجاتها المختلفة، كالحاجات الطبيعية من مأكل ومشرب ومسكن، وأخرى ذاتية كاحترامهم وشعورهم بالرضا الوظيفي، وعلاقات عمل جيدة.

¹ محمد فتحي: مرجع سابق، ص 233.

² Geneviève Lancono, Gestion des ressources humaines, Casbas, Alger, 2000.

فالعمال ينتظرون من المؤسسة:

1. توفير ظروف عمل ملائمة، على كافة المستويات سواء تعلق الأمر بأمنهم وسلامتهم، أو بنقلهم وإيوائهم.
2. تقديم أجر عادل، لأن غياب ذلك سوف يؤدي إلى شعورهم بعدم الرضا الوظيفي خاصة في ظل غياب الحوافز.
3. توفير الرعاية الصحية والاجتماعية، والتي تدخل تحت طائلة ظروف العمل الملائمة، لأن الرغبة في العمل والتي يتحدد من خلالها مستوى الأداء لن تكون عالية إلا إذا تم تلبية الحاجات المادية والمعنوية والاجتماعية للعاملين.
4. عدم الإخلال بشروط التعاقد، لأن العقد شريعة المتعاقدين كما يقول رجال القانون، وهو الوثيقة التي تحدد حقوق وواجبات الطرفين.
5. توفير فرص الترفيه، وذلك من أجل الخروج من روتين العمل، ويتأتى ذلك بإعطائهم فرصا للسياحة والاستجمام، وعادة ما تكون في شكل زيارة لأماكن مقدسة، أو أماكن سياحية، أو أثرية، أو مخيمات صيفية للعاملين وعائلاتهم.

3-المساهمون:

نقف من خلال هذه النقطة على ماهية المساهمين، ثم نوضح اهتماماتهم المختلفة.

● ماهية المساهمين.

هم ملاك رأس المال، أي حملة الأسهم، وهم بالتحديد الأشخاص الذين يملكون حقوقا شرعية ومكتسبة، فالمساهمون مستثمرون يشترون أسهما في مؤسسة أو عدة مؤسسات بهدف الحصول على عوائد أكبر، والسهم عبارة عن حصة متساوية من رأس مال شركة مساهمة، تقدم من طرف الشريك لأي شخص مكتتب مقابل الحصول على وثيقة تسمى بـ (السهم)، إلا أن القيمة التي يحملها هي القيمة الاسمية أما القيمة الحقيقية أو السوقية فتحدد حسب العرض والطلب.

ويجب التفريق بين نوعين من الأسهم:

أ- الأسهم العادية : وحملتها لهم حقوق عديدة منها :

- الحق في رأس المال، أي كل ما يساهم في عملية الإنتاج من استثمارات وغيرها.
- الحق في الأرباح إذا كانت نتيجة الدورة ربح، وتحمل عبء الخسارة حسب درجة المساهمة في رأس المال، حالة العكس (خسارة).
- بإمكانهم حضور الجمعية العامة للمساهمين.

ب- الأسهم الممتازة : وحملتها لهم حقوق عديدة منها :

- الحقوق الموجودة لدى حملة الأسهم العادية يضاف إليها:
 - تحديد أقصى حد لمقدار العائد على استثماراتهم.
 - لهم الأولوية في توزيع الأرباح مقارنة بحملة الأسهم العادية.
 - ليس لهم الحق في التصويت الدائم.
- اقتصرننا في هذا المطلب على مجموعة من الأطراف ذات المصلحة الداخليين حيث وقفنا من خلال ذلك على المدراء ومجلس الإدارة والعمال والمساهمين.

● المطالب المختلفة للمساهمين.

إن معايير المساهمين في تحديد مطالبهم هي : معدل نمو الأسواق، الاختراعات والابتكارات، المنافسة المشروعة، والعدالة بدون إهمال المصالح المتبادلة بينهم".¹

وتتلخص مطالب المساهمين في:

1. المحافظة على أموالهم وتعظيم عائداتهم.
 2. الالتزام بمواعيد صرف وتوزيع الأرباح.
- بحاطة الملاك علما بإستراتيجية الشركة وتنفيذها.
- فالمساهمون يمدون الشركة برأس المال (في صورة أسهم)، وينتظرون منها عائدا مناسباً على استثماراتهم.

من خلال العناصر السابقة يتضح بأن المساهمين لا يطلبون سوى الحفاظ على أموالهم والحصول على العوائد من توظيفها في الوقت المناسب، الشيء الذين يجعلهم

¹ عبد القادر حنفي ورسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مرجع سابق، ص 60.

حرصين على معرفة ما وضع من سياسات و استراتيجيات وبرامج من قبل المؤسسة، الوقوف على طرق تنفيذها، وإذا لاحظوا عدم جدوى في المشاركة في رأسمال مؤسسة ما يسحبون أموالهم.

ب-الأطراف الخارجية ذات المصلحة ومطالبهم المختلفة.

إن الأطراف الخارجية ذات المصلحة هم أفراد وجماعات من خارج الشركة لهم مصالح لديها يعطيهم الحق في السؤال على طبيعة وكيفية أدائها، نحاول من خلال هذه النقطة معرفة هؤلاء الوقوف على مطالبهم.

- العملاء :

تعددت أسماء العملاء من الزبائن إلى المستهلكين لسلع الشركة سواء كانوا نهائين أو صناعيين أو وسطاء.

• تعريف العملاء.

"الزبائن هم الأشخاص الطبيعيون أو المعنويون الذين تباع لهم المؤسسة السلع والخدمات".¹

رجال التسويق الحديث يرون بأن العملاء هم أهم العوامل التي تؤثر في القرارات التسويقية، ويعتبرونهم مصدرا للمعلومة بالنسبة للشركة، لذا فإنها تسعى جاهدة لتلبية حاجاتهم وإشباع رغباتهم، فمعرفة المنظمة لعملائها يكسبها فرصة يمكن أن تستغلها لصالحها والعكس.

تسعى للمؤسسات لإرضاء عملائها والحصول على ولائهم تجاه ما يقدمونه من سلع وخدمات، كما تسعى كذلك إلى التأثير على غيرهم من العملاء، فجودة السلع والخدمات تقيم من وجهة نظر العملاء مما يتطلب الأخذ بعين الاعتبار رغبتهم ومطالبهم وتطلعاتهم، فالخطأ في الوقوف على ما يريده العميل يؤدي إلى فقدانه.

¹ بويعقوب عبد الكريم: أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 58.

• مطالب العملاء.

يعد العملاء المصدر الأساسي لإيرادات المؤسسة، التي بها تضمن بقاءها واستمراريتها، ويكون ذلك كما ذكرنا سابقا بالحرص على مدى رضا العميل، وعلى مدى التزاماتها المبرمة معهم (العملاء)، ويمكن بلورة مطالب هؤلاء في:

1. تقديم ما يطلبونه من سلع وخدمات في وقتها وبسعر مناسب، الشيء الذي يتطلب تسييرا فعالا في المصالح التجارية للمؤسسات، والحذر الشديد عند تحديد سعر السلع بالوقوف على أثر التغير في ذلك.
2. مراعاة جانب الجودة في السلع المقدمة لهم أو الخدمة، لأنه وكما ذكرنا في التعقيب على التعريف جودة المنتج تقيم من قبل العملاء وليس المؤسسة.
3. الرد على جميع استفساراتهم، لأن إيلاء الاهتمام لهم يضمن استمرارية ولائهم. فمعايير العملاء اتجاه المؤسسة تركز على مدى توافر السلع والخدمات، وعلى درجة الجودة، وقيمة السعر المدفوع.

في حالة عدم قيام المنظمة بالوفاء بالتزامات السابقة، يتحول العملاء إلى منافسين، ويترتب على هذا التحول خروج المؤسسة من السوق نتيجة لتقلص حصتها السوقية، وبالتالي يصعب استرداد العملاء مرة أخرى.

2- المنافسون:

نحاول من خلال هذه النقطة الوقوف على ماهية هذا الطرف الخارجي، ثم نحاول تحيد اهتماماته ومطالبه.

• تعريف المنافسين.

هم جميع المؤسسات التي تتنافس فيما بينها للحصول على الموارد، وقد تكون المنافسة بين مؤسستين أو أكثر يعملون في نفس الصناعة ويقدمون سلعا بديلة فهي منافسة مباشرة، أما غير المباشرة فتحدث ما بين كل الشركات في صراعها على الموارد المتاحة في البيئة.

- "وتتوقف شدة المنافسة على عدد المؤسسات المنتجة لمنتج معين، وسهولة دخول مؤسسات جدد لإنتاج المنتج، والعلاقة بين حجم المعروض من المنتج والمطلوب منه. ويتوقف شكل المنافسة على عدد المؤسسات والتماثل في المنتجات:
- وجود مؤسسة واحدة تنتج منتجا ليس له بديل معين يعني الاحتكار.
 - وجود عدد محدود من المؤسسات يسيطر على حصة السوق يعني احتكار القلة.
 - وجود عدد كبير من المنتجين مع القدرة على تمييز المنتج يعني المنافسة الاحتكارية.
 - وجود عدد كبير من المنتجين مع عدم القدرة على تمييز المنتج يعني المنافسة التامة.¹
- لابد للمؤسسة أن تعرف منافسيها الحاليين، عددهم، منتجاتهم، موزعيهم، ووكالات الإعلان التي يتعاملون معها، وأيضا أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، وحصصهم في الأسواق، ومركزهم التنافسي، وأيضا التنبؤ بالمنافسين المحتملين وكيفية التصدي لهم.

¹ عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص: مرجع سابق، ص 177.

• مطالب المنافسين.

تواجه المؤسسة عدة أوجه من المنافسة، منها المنافسة السعرية، المنافسة على الجودة، المنافسة على الخدمات المقدمة، وكل أنواع هذه المنافسات تهدف إلى الحصول على رضا العميل، وجلب أكبر عدد من العملاء.

إلا أن المنافسين ينتظرون من الشركة:

1. صيانة حقهم في المنافسة الشريفة، ولن يتحقق ذلك إلا من خلال المنافسة التعاونية*.

2. احترام حقهم في الابتكار.

3. عدم استعمال الأساليب غير المشروعة للإضرار بالغير.

إذا كان هؤلاء يعتبرون المؤسسة طرفاً منافساً لها، فهم يقدمون لها ما يطلبونه منها، ويتم تصنيف الأسواق الاقتصادية حسب نوع المنافسة التي يأخذها الهيكل السوقي ويمكن توضيح ذلك بالجدول (2-3):

* وقف بورتر على محددات النظام التنافسي والتي اعتبرها تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتشابك مع بعضها كما وقف على طبيعة العلاقة بين هذه المحددات باعتبارها تتميز بالتأثير والتأثر بينها وصنفها إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملية، تشمل المحددات الرئيسية أربع عوامل هي: ظروف عوامل الإنتاج، ظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدمجة، إستراتيجية المنظمة وطبيعة المنافسة المحلية، أما الدراسات المساعدة فتتضمن الدور الحكومي ودور الصدفة.

لم يحذر طرح بورتر من المنافسة الشرسة التي عادة ما تؤدي إلى ارتفاع الأسعار في حالة غياب التواطؤ، فينفرد منافس بمنتج واحد ويسيطر على السوق وهي حالة الاحتكار المطلق، أو يؤدي هذا النوع من المنافسة إلى إسراف المنتجين في تبديد الموارد دون مبرر ويكون ذلك بتعدد أشكال العرض لنفس المنتج، هذا الوضع عاجله النظام الاقتصادي المبني على القيم بطرح ما سمي بالمنافسة التعاونية كطريقة من الطرق المنظمة للأسواق.

إن النظام التنافسي التعاوني يحقق عدالة المبادلات بطرحه منافسة شريفة لا ضرر فيها "لا ضرر ولا ضرار" لقوله تعالى: ﴿وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان﴾ [المائدة: 02].

إذا كانت المنافسة في الاقتصاد الوضعي الغاية فيها تبرر الوسيلة فالوضع في الاقتصاد المبني على القيم يختلف، إذ لا يمكن إزاحة المنافسين ودفعهم للخروج من السوق، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "لا يبيع أحدكم على بيع أخيه ولا يسوم على سوم أخيه حتى يأذن له أو يترك".

جدول رقم (2-3): تصنيف الأسواق الاقتصادية والخصائص والمضامين

| الهيكل السوقي | عدد المنتجين والمستهلكين والقوة التفاوضية لكل منهما | نوعية السلعة وقوتها التنافسية | حرية الدخول إلى والخروج من الصناعة |
|--|---|--|--|
| التنافس التام مضامين: 1. منحى الطلب تام المرونة. 2. المنشأة ليس لها سياسة سعرية وإنما أخذه للسعر من الصناعة. 3. لها سياسة إنتاجية. | 1. عدد كبير من المنتجين والمستهلكين الصغار. (انعدام القوة التفاوضية للمستثمرين والمجهريين). | 1. السلعة المنتجة متجانسة أي لها بدائل تامة انعدام المنافسة السلعية. | 1. توجد حرية للدخول إلى الصناعة أو الخروج منها لعدم وجود معوقات مالية أو مادية أو قانونية أو تكنولوجية لذلك. |
| الإحتكار مضامين: 1. منحى الطلب له ميل سالب مما يتضمن وجود: - سياسة سعرية. - سياسة انتاجية. السياسات المهمة: - سياسة التمييز السعري وتجزئة الأسواق. | 1. منتج واحد 2. منتجان. (الإحتكار الثنائي) 3. (مشتري محتكر وبيائع محتكر) (وجود قوة تفاوضية) | 1. السلعة متميزة ليس لها بدائل تامة أو مقاربة. 2. ضعف المنافسة السلعية بين المحتكرين. | 1. وجود عوائق دخول للصناعة لأسباب : أ- مالية : (الصناعة تحتاج إلى رأس مال كبير في الإستثمار). ب- مادية: حاجة الصناعة تكنولوجيا ومهارات عمالية وإدارية وفنية متطورة. ج- قانونية: حق الإمتياز والإختراع. |

جدول رقم (2-3): تصنيف الأسواق الإقتصادية والخصائص والمضامين (تابع)

| الهيكل السوقي | عدد المنتجين والمستهلكين والقوة التفاوضية لكل منهما | نوعية السلعة وقوتها التنافسية | حرية الدخول إلى والخروج من الصناعة |
|--|---|---|---|
| المنافسة الاحتكارية مضامين: 1. منحى الطلب ضعيف المرونة. 2. الإستخدام المكثف لوسائل الدعاية والإعلان مع ميزانية ترويج كبيرة. 3. لها سياسات سعرية. 4. لها سياسات انتاجية 5. لها سياسات إعلانية ترويجية. | 1. عدد ليس بالكبير وليس بالصغير. | 1. سلع لها بدائل مقاربة. 2. يتميز السوق بالتنوع الناتج. 3. التمايز المظهري. 4. التمايز بالخدمات. 5. المنافسة السلعية عالية. | حرية الدخول إلى الصناعة أو الخروج منها |
| إحتكار القلة مضامين: نماذج اقتصادية متعددة: 1. منحى الطلب المنكسر ذي المرونات المختلفة. 2. السعر الجامد. 3. منحى طلب ضعيف المرونة (أقرب إلى الإحتكار). 4. سياسة سعرية احتكارية. 5. الحروب السعرية. 6. التواطؤ والتكتلات الضمنية والظاهرة. | 1. قلة من عدد المنتجين الكبار. 2. وجود قوة تفاوضية عالية لكل من المنتجين والمستهلكين | 1. سلع متميزة ولها بدائل مقاربة. 2. سلع لها بدائل متجانسة. 3. توجد منافسة سعرية حادة. | معوقات الدخول إلى الصناعة. 1. مالية (كما في الإحتكار). 2. مادية (كما في الإحتكار). 3. قانونية كما في الإحتكار). 4. التكتلات أو التواطؤ الظاهري أو الضمني. 5. الحروب السعرية. 6. عولمة المنافسة. |

المصدر: منى الطائي، الإقتصاد الإداري، زهران للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص ص، 84-86

عرض الجدول السابق المعايير المعتمدة في تصنيف الأسواق الإقتصادية وتحديد الخصائص المهمة لكل نمط سوقي وانعكاساتها على السياسات السعرية والإنتاجية، وخاصة التنافسية.

3. الموردون.

لابد من معرفة ماهية الموردين قبل الوقوف على مطالبهم.

• ماهية الموردين.

هم من يقومون بتقديم مستلزمات الإنتاج والخدمات للمؤسسة، وكلما كان الوفاء بمطالباتهم أكبر كلما استطاعت المؤسسة أن توفر مستلزماتها بصورة مستمرة وبأقل سعر وأفضل جودة.

هم منظمات الأعمال، أو الأفراد الذين يمدون المؤسسة ومنافسيها باحتياجاتهم اللازمة لإنتاج السلع والخدمات.

لابد للمؤسسة أن تهتم بهم كي تتوافر على عناصر المدخلات، وبجودة عالية، واستمرار في التوافر.

• مطالب الموردين.

الموردون لهم مطلب هام وأساسي لضمان استمرارية توريد ما تحتاجه الشركة وهو: سداد الفواتير في مواعيدها، فهم يزودون الشركة بالمدخلات اللازمة، وفي المقابل يسعون وراء تحقيق الإيرادات و ضمان صفقات مستمرة، وإذا أحجم الموردون عن توريد المادة الخام أو الآلات أو السلع للشركة فذلك يعني توقف نشاطها.

4-هيئات التمويل :

نعرض من خلال هذه النقطة المقصود بـهيئات التمويل، ثم نقف على اهتماماتهم ومطالبهم.

• تعريف هيئات التمويل.

تشمل هيئات التمويل العديد من المنشآت أهمها البنوك كمؤسسات مكونة لغرض التعامل في النقود والائتمان، ومنشآت الائتمان التي يمثل البيع بالتقسيط أهم

نشاطاتها، ومنشآت التأمين التي تقوم بإجراءات مقتضاها أن أحد الطرفين المتعاقدين الشركة المؤقتة يتفق في مقابل قسط، أن يدفع الطرف المتعاقد المؤمن عليه تعويضا عن الخسارة التي تحدث بطريقة معينة، فهذه المنشآت تساعد على التمويل والتأمين لعمليات البيع والشراء.

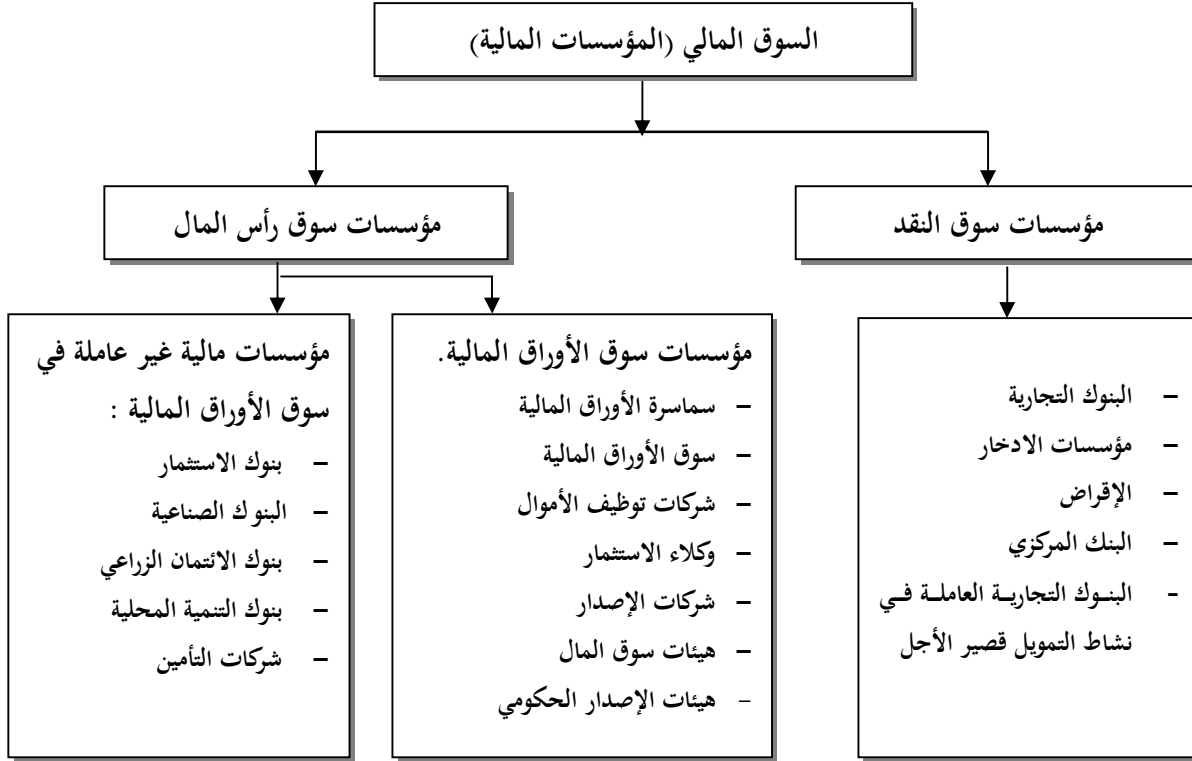
وتحتل الأسواق المالية مركزا هاما في النظام الاقتصادي الحديث حيث تؤثر إيجابيا من خلال تعبئة المدخرات اللازمة والتوزيع الكفاء والفعال لها، وتحول القطاعات التي تعاني عجزا في السيولة النقدية، وتلعب دور الوسيط بين المشاريع ومدخرات الأفراد. ما نخلص إليه أن البنوك والبورصة قناتين أساسيتين لتمويل المؤسسة، وينشأ التعارض بين هاتين القناتين عند طغيان نشاط واحدة عن الأخرى، وبالتالي فلا بد أن تربطهما علاقة تكامل في تمويل المشاريع بما يخدم الهدف العام كالتنمية الاقتصادية مثلا. لابد للشركة إذن أن تحسن اختيار قنوات تمويلها، وأن تبحث عن بدائل لتكوين الهيكل المالي بأقل تكلفة.

السوق المالي مثلا يتكون من مجموعة شركات ينساب فيها المال الفائض من الأفراد والشركات في المجتمع وفقا لسياسة معينة ويشمل:

1. سوق النقد: يهتم بالاستثمار والائتمان قصير الأجل.
2. سوق رأس المال: ويتم بالمعاملات ذات الأجل المتوسط والطويل، ويشمل بدوره:
 - أ. سوق الأوراق المالية ويتم التعامل فيه بالأوراق المالية.
 - ب. سوق يتعامل بغير الأوراق المالية

وهو ما يوضحه الشكل رقم (2-9):

شكل رقم (2-9): مكونات السوق المالي



المصدر : صلاح الدين حسن السيسي، الأسواق المالية دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص94.

بتزايد مطالب المستثمرين في هيئات التمويل وتعدد رغباتهم لم يعد الاقتصر على المنتجات التي عرضها الشكل السابق والمتعلقة بمنتجات مؤسسات سوق النقد أو مؤسسات سوق رأس المال، بل طرحت أدوات استثمار جديدة بديلة لمواجهة ادعاءاتهم، وتعتبر المشتقات المالية واحدة من هذه الأدوات، وهي ليست أصولاً مالية أو عينية أو تملكاً لشيء ما، لكنها صفقات في شكل عقود تشتق قيمتها من قيمة أصول أخرى موضوع العقد، وتهدف إلى تبادل المخاطر، حيث يترتب عليها حقوقاً والتزامات يحترمها الطرفان. والتي زاد استخدامها في السنوات الأخيرة خاصة من قبل خاصة في الدول الغربية.

يتعلق مفهوم وماهية المشتقات المالية إذا في أنها:

"مجموعة خيارات (أدوات) مالية تمكن المؤسسة من الدخول في عمليات تحقق مكاسب تعويضية في حالة تغير سعر الصرف بصورة غير متوقعة، عبر قيام المؤسسة بشراء أو بيع أداة مالية مع استرجاع رأس المال الأمر الذي يعوض خسارة سعر الصرف في عملية هامة."¹

أثار هذا التعريف إضافة إلى تعرضه إلى ماهية المشتقات المالية، السبب إلى اللجوء إلى استعمال هذه الخيارات وهو مواجهة تقلبات أسعار الصرف.

" المشتقات المالية هي عبارة عن عقود مالية تشتق قيمتها من قيمة أصول حقيقية أو مالية أخرى (أسهم وسندات وعقارات وعملات أجنبية والذهب والسلع). وتكون لتلك العقود المالية مدة زمنية محددة بالإضافة إلى سعر وشروط معينة يتم تحديدها عند تحرير العقد بين طرفي البائع والمشتري."²

حسب هذا التعريف تأخذ هذه الأدوات أشكال مختلفة من العقود تشتق قيمتها من قيمة الأصول الحقيقية. وأشار إلى أهم أركان العقد وهم البائع والمشتري، السعر في المستقبل، تاريخ التسليم أو التسوية، ومحل العقد.

"هي عقود تتوقف قيمتها على أسعار الأصول المالية محل التعاقد ولكنها لا تقتضي أو تتطلب استثمار الأصل المالي هذه الأصول. وكعقد بين طرفين على تبادل المدفوعات على أساس الأسعار أو العوائد فان أي انتقال للملكية الأصل محل التعاقد والتدفقات النقدية يصبح أمراً غير ضروري"³

نبه المفهوم السابق إلى عدم ضرورة نقل ملكية الأصل بين طرفي الأصل كما أشار إلى أن تحديد سعر العقود مرتبط بقيمة الأصول المالية محل التعاقد.

¹ زكرياء مطلق الدوري وأحمد علي صالح إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، دار البازوري، الأردن، 2008، ص. 387.

² www.shbab1.com le 30/10/2010 .

³ سمير عبد الحميد رضوان: المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر و دور الهندسة المالية في صناعة أدواتها، دار النشر للجامعات، مصر، 2005، ص. 59، 60.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن يكون التعريف الإجرائي للمشتقات المالية هي ابتكار أدوات استثمار مالية تحمل شكل عقود تضبطها أركان محددة وتشتق قيمتها من قيمة الأصل المالي محل العقد المهدف منها مواجهة مطالب المستثمرين وتلبية مطالبهم المختلفة.

مهما تعددت الأدوات المالية، فهدف المؤسسات منها هو ضمان تمويل مشاريعها، مقابل مطالب تتعهد بها هذه المؤسسات أمام هيئات التمويل.

• مطالب هيئات التمويل.

منشآت التمويل محمية جزئياً بواسطة العقد الذي يربطهم بالمؤسسة وبالتالي فهي أمام خيارين:

- قبل إمضاء العقد هيئات التمويل لا تملك سوى معلومات جزئية غير مؤكدة، تتميز بنسبية المصادقية اتجاه المؤسسة.
- بعد إمضاء العقد هيئات التمويل تتحمل الأخطار الناجمة عن اتخاذ المؤسسة لقرارات لا تتفق مع مصالحهم.
- فهذه الهيئات التمويل غير قادرة على تقدير الخطر الذي يأتي من المؤسسة المقترضة بدقة، ومن أهم مطالبها:
- تسديد أقساط القروض الممنوحة للمؤسسة مع الفوائد المترتبة عنها، في حين نعمل هذه الهيئات على:

1. ضمان القروض في مواعيدها.

2. تقديم التسهيلات الائتمانية والمصرفية لتمويل العمليات الجارية.

5- النقابات والاتحادات .

نقف من خلال هذه النقطة على معرفة هذا الطرف الخارجي ذو المصلحة، ثم نتناول مطالبهم.

• تعريف النقابات والاتحادات.

النقابة عبارة عن تجمع مهني للعمال، وهدفها الدفاع عن مصالح هؤلاء، في البلدان الرأسمالية يكون الدفاع عن حقوق العمال في شكل مطالب وترجم هذه المطالب وتأخذ صيغة مظاهرات واضطرابات، أما في الاشتراكية التي تلاشت فلا تعتبر النقابة أداة في الصراع ضد دولة مستقلة بل هي جزء من الحكم الذي هو في خدمة العمال والفلاحين، ولها دور مهم في تربية وتطوير وتنظيم العمال للقيام بمهام البناء الاشتراكي.

أما الاتحادات فإما أن يكون منظمة نقابية تشمل جميع العمال كالإتحاد العام للعمال الجزائريين بالجزائر مثلاً، ويشمل لجنة معينة من العمال كاتحاد الأطباء، أو يشمل فئة معينة منهم كاتحاد المهندسين، وغيرهم. وتسعى النقابات والاتحادات إلى:

- تعميم وتطوير وتعزيز وإرساء مشاركة العمال في تسيير وصناعة قرار المؤسسة.
- الدفاع عن المصالح المادية والمعنوية للعمال، وكذلك المساهمة في التحسين المستمر لظروف العمل.
- توجيه ومراقبة الخدمات الاجتماعية في صالح العمال، وضمان السير الحسن لهذه الخدمات.
- تعزيز وتطوير علاقة الصداقة والتعاون مع المنظمات العمالية العالمية.

• مطالب النقابات والاتحادات.

النقابات والاتحادات يمثلون العمال، فهم مطالبون بتوجيه العمال من أجل تأدية واجبهم اتجاه المؤسسة، كما يطالبون هذه الأخيرة بإعطائهم حقوقهم مقابل ما يؤدون من مهام حيث: "تنظر النقابات والعمال إلى الأجور المقارنة، واستقرار الفرد في وظيفته، وفرص التأهيل والترقية، وفي المقابل تتوقع المنظمة أن يقوم الأفراد بإعطائها أكبر قدر من الجهد والقدرات والمهارات لصالح العمل في المنظمة (قوة شرعية)".¹

¹ فلاح حسن الحسيني: الإدارة الاستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.

6-الحكومة:

نتعرض في هذه النقطة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الحكومة والمؤسسة بشكل موجز أي دون الإسهاب في مجال تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، ثم نقف على مطالب هذا الطرف ذو المصلحة إزاء المؤسسة.

• تدخل الحكومة في المؤسسة.

تتدخل الحكومة في المؤسسات، ولها مصالح ذات علاقة بتأثير وتأثر معها، حيث تقدم للمؤسسة التشريعات والقوانين والتوجيهات والتنظيمات على كافة المستويات كي تحقق أهدافها الاقتصادية والمالية والاجتماعية والسياسية. وتنتظر من المؤسسة الإلتزام بذلك.

قد تلجأ الحكومات في تشريعاتها إلى حذف نص قانوني إذ وضع قيد استراتيجي ما، "على سبيل المثال فإن استخدام الأعشاب في أغذية الريجيم قد أثر على استراتيجيات العديد من الشركات العاملة في هذا المجال. ويشير أحد الكتاب إلى أن المسائل التشريعية تتبع دورة ثماني سنوات، في السنوات الخمس الأولى تكون تلك المسائل ذات اهتمام محدود، ويمكن استقراؤها من وسائل الإعلام والاستفتاءات والاقتراحات التي تحدد في المجالس القيادية أو المهنية أو الثقافية وغيرها، وفي السنة الخامسة والسادسة تزداد درجة اهتمام الصحف القومية بتلك القضايا، وأخيرا فإنه يتم إصدار القانون أو التشريع في السنوات الأخيرة".¹

فالحكومة تهيئ البيئة السياسية والقانونية والاقتصادية المساعدة، فهي معنية بالإطار العام القانوني والتشريعي الثابت والفعال وأنشطة القطاع العام والقطاع الخاص على حد سواء، فهي معنية بتأكيد الاستقرار والعدالة في السوق.²

¹ عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى: مرجع سابق، ص 154.

² زهير عبد الكريم الكايد: الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص45.

• مطالب الحكومة.

تقدم الحكومة للشركة مجموعة القوانين، والتشريعات والتعليمات التي تحكم الجانب العملي لها، وتضمن المنافسة الشريفة، وتتمحور مطالب الحكومة للشركات بما يلي:

1. الالتزام بتطبيق القوانين الشركة للعمل وعدم الخروج عليها.

2. دفع الضرائب والرسوم المسطرة.

فالحكومة تنظر:

" مدى الالتزام بالقوانين والتعليمات ومساندة برامج الحكومة، فالحكومة تمنح تراخيص مزاولة الأعمال للمنظمات، وتمنح براءة الاختراع للأفكار الجديدة مثلاً، وتتوقع المنظمة من الحكومة توفير الأمن والاستقرار والنظام داخل المجتمع ".¹

7-التنظيمات المحلية والجمهور العام :

لابد من الوقوف على واجبات هذا الطرف ذو المصلحة ومطالبه.

• واجبات التنظيمات المحلية والجمهور.

التنظيمات المحلية توفر للمؤسسات البنية الأساسية كالأراضي لبناء مصانعها، وتشق لها الطرقات والسكك الحديدية لتسهيل عمليتي التوريد والتسويق، وتسعى هذه التنظيمات إلى توفير كل ما يساعد المؤسسة على توطيد صناعتها أو خدماتها وذلك على المستوى المحلي.

أما الجمهور العام فيزود المؤسسة بالبنية الأساسية الوطنية مع ضمان الحصول على جودة الحياة.

فالتنظيمات المحلية والجمهور العام يزودان المؤسسة التي بين ظهرانيها كذلك بالقوة البشرية وتتلقى بالمقابل رواتب وأجور، ويدفعون ثمناً باهظاً نتيجة التلوث الذي تحدثه المنشآت أثناء قيامها بنشاطها.

¹ فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دلائل للطباعة والنشر، عمّان، الأردن، (2000)، ص 67.

وكثير من هذه المؤسسات ما هو غير حكومي، أو المؤسسات التي تهدف للربح، أي مؤسسات الهدف أو الصالح العام، أو المنظمات الاجتماعية، فهي تنشأ من جانب ولصالح المجتمع، بدون أو مع قدر محدود من التدخل من جانب الحكومة وهي ليست فقط مؤسسات خيرية ولكن تعمل على الأنشطة الثقافية والاقتصادية والاجتماعية. إذن فهي غير هادفة للربح وتقوم على التطوع.¹

• مطالب التنظيمات المحلية والجمهور العام.

تطالب المنظمات المحلية والجمهور العام المؤسسة بضرورة التزامها بدفع الضرائب من أجل تطوير المجتمع، كما يطالبونها بضرورة المشاركة في الأعمال الخيرية، وتوظيف أفراد من المجتمع المحلي، والمساهمة في تقديم خدمات حرة إلى المعوقين، والمساهمة في برامج التطوير الإقليمي، وتحقيق التنمية المستدامة.

إن التعرض إلى الأطراف ذات المصلحة، جعلنا نقف على وجود أطراف داخلية ذات مصلحة، وأخرى خارجية، وعلى المؤسسة معرفة مطالب هؤلاء، واهتماماتهم بدقة، كما أنه ومن جانب الإدارة الإستراتيجية تدارس حتى الادعاءات المحتملة لهم. ونشير إلى أن الأطراف المذكورة لها معايير تحدد من خلالها مدى فعالية أداء المؤسسة، الأمر الذي يتطلب من المؤسسة معرفة هذه المعايير قصد الاستجابة لطلباتهم، بل لطلبات الأطراف الأكثر أهمية.

ويحدد الجدول (2-4) أهم أصحاب المصالح، ومعاييرهم المختلفة:

¹ نجوى سمك وصديقي عابدين: دور المنظمات الحكومية في ظل العولمة، مركز الدراسات الآسيوية، الجزيرة، مصر، ص 49.

جدول رقم (2-4): أصحاب المصالح ومعاييرهم المختلفة

| | |
|-----------------------------|--|
| حاملو الأسهم | ارتفاع قيمة السندات، الأرباح (كم ومتى؟) |
| النقابات | الأجور المقارنة، استقرار التوظيف (العمالة)، فرص التقدم. |
| الحكومات | مساندة برامج الحكومة. الالتزام بالقوانين والتنظيمات. |
| الموردون | السرعة في الدفع. استمرارية واتساق الشراء |
| المقرضون/الدائنون | الالتزام بديون العقد. الاعتمادية |
| العملاء/الموزعون | قيمة السعر المدفوع. توافر السلعة، أو الخدمة. |
| الاتحادات التجارية | المشاركة في برامج الاتحاد (الوقت) المشاركة في برامج الاتحاد (النقود) |
| المنافسون | معدل نمو الأسواق. اقتراح سلع وخدمات (مصادر أفكار جديدة تستخدم). |
| المجتمعات المحلية | المساهمة في تطوير المجتمع من خلال الضرائب، والمشاركة في الأعمال الخيرية، توظيف أفراد من المجتمع المحلي. |
| الجماعات ذات المصالح الخاصة | توظيف أفراد من الأقليات. المساهمة في برامج التطوير الإقليمي. المساهمة في تقديم خدمات حرة إلى غير القادرين. |

المصدر : توماس وهلين ودافيد هنجر: الإدارة الإستراتيجية معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 138-139.

المطلب الثالث: أولويات الاهتمام

تعرضنا في المطلب السابق إلى تصنيفات الأطراف ذات المصلحة، كما وقفنا على مطالبهم المختلفة، محاولين بذلك معرفة تطلعاتهم نحو المؤسسة، وكلما عرفت هذه الأخيرة مطالبهم كلما تفادت القرارات التي تعارض مصالحهم.

قد تلجأ المؤسسة إلى اتخاذ قرار بفتح وحدة تجارية، أو بناء مصنع، وقد تختار موقعا يؤثر بالإيجاب على العلاقات الاجتماعية لبيئة ما، لكن قد يؤثر سلبا على أرباح حاملي الأسهم، فعلى المؤسسة أمام هذا الموقف أن ترى أي من مصالح تلك الجماعة لها أولوية؟

ونود التنبيه هنا إلى مسألة القيم أو الأخلاقيات في اتخاذ القرارات على حساب مصالح هؤلاء الأطراف، إذ تؤذيهم نتيجة أن منشآت الأعمال والمؤسسات يديرها أشخاص غير أخلاقيين، أو يجهلون نتائج أفعالهم. فإنتاج سلع بها عيوب قد يحقق أرباحا وفيرة للمؤسسة في المدى القريب، لكن في المدى البعيد قد تذهب بسمعة الشركة، وفقد عملائها وتسبب أضرارا للمستهلك النهائي.

في هذا المجال يمكن إيراد الأمثلة التالية للتوضيح أكثر.

"اقترح اللبناني "Ralph Nader" نموذجا لأصحاب المصالح منذ أكثر من أربعة عقود يوجب فيه ضرورة تمثيل الأطراف ذات المصلحة في الجمعية العامة ولكنه لم يدخل حيز التطبيق إلى الآن، لأن ذلك يعرقل اتخاذ القرارات الفعالة في مجلس الإدارة نتيجة تعارض مصالح هؤلاء."¹

عندما تتعارض المصالح ومن أجل إعطاء أولوية الاهتمام لأكثر الأطراف مصلحة، والسعي للوفاء بمطالبهم، على الشركة أن تقوم بتحليل خاص بتأثير الأطراف ذات المصلحة بالإجابة على الأسئلة التالية:

- من هم الأطراف ذات المصلحة؟

¹ أحمد القطامين: مرجع سابق، ص، 48.

- ما هي مصالحهم، مطالبهم واهتماماتهم؟
 - هل لديهم مطالب وادعاءات محتملة اتجاه الشركة؟
 - ما هي الأطراف الأكثر أهمية؟
 - ما هي التحديات الإستراتيجية الناتجة عن ذلك؟
- لما أجابت بعض المؤسسات عن هذه الأسئلة، اعتبرت الإجابة عنها مراحل تحليل لهاته الأطراف، خلصت إلى ثلاثة أطراف ذات أهمية، وهم: عن الأطراف الداخلية المساهمون والعاملون، وعن الأطراف الخارجية العملاء أو الزبائن.
- نورد مثالا لإستراتيجية من الواقع نلاحظ من خلاله إهمال الأطراف الداخلية المهمة ذات المصلحة وهما المساهمون والعاملون والعواقب المترتبة عنها.¹
- " ديك فيرسن " Dick Ferris الرئيس التنفيذي السابق لشركة الخطوط المتحدة الذي غادر منصبه لإهماله مصالح أهم مجموعتين من الأطراف ذات المصلحة الموظفين والمساهمين.
- في بداية الثمانينات كانت رواية هذا الرجل تتمحور حول الخدمة العالمية للسفر والسياحة من الباب إلى الباب، وتمكن من رصد المزايا المحققة من هذه الخدمة، فبالإضافة إلى خدمة الطيران، اقترح خدمات أخرى كتأجير السيارات والخدمات الفندقية، وتصور أن الطلب على هذه الخدمات يلقي إقبالا كبيرا.
- بدأ في حشد الأصول وتجسيد هذه الرؤية كإستراتيجية في الواقع:
- في 1980 اشترت الشركة فندق وستن.
 - في 1985 اشترت الشركة فندق هستن مقابل 587 مليون دولار.
 - في مارس 1987 اشترت الشركة هيلتون الدولية مقابل 980 مليون دولار.
- وتم تغيير اسم الشركة من الخطوط الجوية المتحدة إلى أليجز "Allgies" محاولة لجلب انتباه أطراف المصالح على إعادة ميلاد جديد للشركة.

¹.Charles W.L.Will&Gareth R.jones,Strategic Management an integrated approach,Associate edition,USA,pp34.35

لكن أهم ما واجه هذه الإستراتيجية أنها لم تلق الدعم من قبل أهم الأطراف ذات المصلحة في هذه الشركة وهم الطيارون العاملون بشركته (الموظفون) والمساهمون. واجه فيرس مشاكل كبيرة مع هذا الطرف ذي المصلحة في شركته وذلك في منتصف 1985، وذلك عندما طلب اتحاد الطيارين (ALFA) كمثل عنهم قبول تخفيض أجورهم مع زيادة إنتاجيتهم مبررا هذا الطلب بإعطائه إمكانية لمنافسة الناقلين منخفضي التكلفة، وقد نجح في إقناعهم بذلك، واستجاب هذا الطرف لمطالبه لكن بعد إضراب استمر 29 يوما كان له أثر على سوء العلاقة بين الإدارة وعمالها نتيجة الخسائر التي تكبدتها الشركة، وقدرت بـ 92 مليون دولار.

في أبريل 1985 طلبت رابطة اتحاد الطيارين (ALFA) من الشركة شراء خط للطيران مقابل 4.5 بليون دولار، حيث برر رئيس الرابطة "دوبتسكي" هذا الموقف بناء على مخاوف الطيارين أن الشركة لم يعد الطيران فيها نشاطا أساسيا.

حيث أن الطابع الغالب على إدارة الشركة هو الإدارة الفندقية بزعمهم، وما اتخذوه من إجراء للشراء هو دعوة للعودة إلى نشاط الشركة الأصلي "نشاط الطيران".

إن الأحداث التي مرت بها شركة "أليجز" جعل منها محل اهتمام من قبل قراصنة الشركات، فكان سهم الشركة سنة 1987 يتراوح ما بين 55 و 60 دولار للسهم الواحد، ولاحظ المختصون أن هذا السعر أقل من القيمة الحقيقية للسهم، إذ أن قيمته الحقيقية تفوق 100 دولار للسهم إذا تم بيع عمليات الشركة بشكل منفصل أي كل على حدى.

في ماي 1987 أعلن صندوق استثماري يدعى "كونيستون" دعوة إلى إقصاء مجلس الإدارة والتخلص من الأنشطة الأساسية للشركة.

المواقف المتخذة من قبل المدير التنفيذي أمام كل من مطالب الطيارين والصندوق الاستثماري.

1. قبول شراء طائرات تقدر بـ 15 بليون دولار، لحي أن تدفع الشركة كمبيالات قابلة للتحويل تقدر بـ 700 مليون دولار للشركة البائعة "بوينغ"

وكل من يحاول شراء أكثر من 40% من الأسهم تزيد معدلات الفائدة على الكمبيالات بشكل حاد مما يرفع التكاليف لصدد أي محاولة لابتلاع أليجز. رغم هذا الموقف الذي يحمي كل من الطيارين ومالكي الأسهم إلا أن "فيرسن" فشل في إقناع وإعادة اطمئنان أغلبية حملة الأسهم، وبقوا غير راضين عنه.

2. كرد فعل للموقف الأول اقترح مجلس الإدارة إعادة رسملة الشركة حيث يجري دفع 60 دولار عن كل سهم والإبقاء على رصيد بـ 28 دولار لكل سهم من أسهم الشركة، شريطة أن يضاف أكثر من 3 بلايين دولار إلى 24 بليون دولار للدين طويل الأجل، وفوائد هذه الديون تآكل الأرباح التي هي عائدات الأسهم.

لكن المنافسين رفضوا طرح مجلس الإدارة نظرا لعبء الديون طويلة الأجل فقرر مجلس الإدارة إقصاء "ديك فيرس" والتنكر لإستراتيجيته، وتم الإعلان عن بيع فنادق وستن، وهرتسن وهيلتون الدولي، واتخذ قرار بيع الجزء الأكبر من الأسهم الخاصة بالخطوط الجوية المتحدة لموظفيها، واعتبرت التسمية الأولى للشركة.

وتراجع مجلس الإدارة عن دعمه للمدير التنفيذي، وتراجع كل من "كونيستون" ورابطة الطيارين عن كل الطلبات. ولقي المجلس الرضا من قبل هاذين الطرفين ذوي المصلحة، وباشر المجلس مهامه التي يجب أن يقوم بها بعد ذلك.

المطلب الرابع: أهمية الأطراف ذات المصلحة في أدبيات الإدارة الإستراتيجية.

بيئة المؤسسة هي المكان الذي تعيش فيه الأطراف ذات المصلحة، ولها مطالب اتجاه ما تقدمه المؤسسة من نشاط أو ما تعرف به من خلال مضمون رسالتها، مما يجعل علاقة التفاعل بين هؤلاء ورسالة المؤسسة قائما.

في الإدارة الإستراتيجية الأطراف ذات المصلحة تختلف من بيئة إلى أخرى، أما الدراسة التي سوف يقوم عليها هذا البحث تعتبرهم متماثلين بالنسبة لكل المؤسسات

ويمثلون كيانا واحدا يتعامل معه بالرغم من اختلاف درجة تأثرها مع كل طرف من هؤلاء.

في سنة 1984 كتب فريمان كتابا عنوانه بـ "الإدارة الإستراتيجية: مدخل أصحاب المصلحة"، وقد أحدث هذا المؤلف ثورة فكرية في مجال حاكمية المؤسسة والإدارة، لما اعتبر أن صاحب المصلحة هو فرد أو جماعة يؤثر ويتأثر بتحقيق المنظمة لأهدافها¹. ولما كان البحث قد ركز عليهم فهم يعتبرون مجموعة أفراد أو مؤسسات باستطاعتهم التأثير على المؤسسة، وبالتالي على رسالتها، كما يمكنهم التأثير بما تسعى إليه الرسالة من تحقيق أهداف مسطرة في مجال نشاطها و ما يترتب عن ذلك من وفاء أو عدم الوفاء بمطالباتهم.

ونظرا لاعتبار نظرية الأطراف ذات المصلحة أداة من أدوات التحليل الاستراتيجي فقد حازت درجة من القبول في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، فهي الأساس الذي تقوم من أجله المؤسسة الشيء الذي دفع الباحثان هنقر و ويلن عام 1990 الى القول²: "يتحتم على المؤسسات أن تهتم أكثر بمصلحة جميع أصحاب المصالح أما حملة الأسهم ما هم إلا عناصر المعادلة فقط"، كما اعتبرا هذه الأمور من القضايا العالمية في القرن الحالي، فعندما تريد المؤسسة اتخاذ قرارها فعلى مجلس إدارتها الأخذ بعين الاعتبار مطالب الأطراف ذات المصلحة، وليس فقط مطالب حملة الأسهم، فغموض الأهداف حسب رأيهم يسمح بظهور قوى سياسية داخل المنظمة، وأهداف بديلة للأهداف الأصلية، والتحيز لصالح عناصر دون أخرى سوف يؤدي إلى تدخل الحكومة الذي يؤثر سلبا على المؤسسة.

¹ أمينة بواشري: مرجع سابق، ص12.

²Weelen and Hanger.Op.Cit.p120.

المبحث الثاني: بيئة المؤسسة الماهية، التصنيف، والتقييم.

نحاول في هذا المبحث تسليط الضوء على معنى البيئة وتصنيفاتها المختلفة ثم نعرض تقييم كل من البيئة الخارجية والداخلية.

المطلب الاول: ماهية البيئة.

سوف نتعرض لماهية البيئة ثم تصنيفاتها

● البيئة لغة واصطلاحاً¹

البيئة لغة اسم مشتق من الفعل الماضي "باء" و"بوا" ومضارع "يبوء" وأشهر معانيه يرجع إلى الفعل باء الذي مضارعه يَبُوّ "أ" بمعنى ينزل ويقيم، كما هو في أساس البلاغة وفي معاجم اللغة كاللسان، والقاموس المحيط، تحديد معنى البيئة، بمعنى المنزل، وفي الثاني منهما، منها بمعنى المنزل الطيب.

وفي لسان العرب بوّ أهم منزلاً يعني نزل بهم إلى سند جباله بأت المكان أي أقمت فيه . وتلقؤمكم بيوثاً في مصر أي اتخذوا، وقيل من معاني تبوّ أ بمعنى أصلح المكان وهيّأه ليتخذ الإنسان مكاناً والبيئة في المعجم الوسيط هي المنزل والحال .

أما البيئة اصطلاحاً فيمكن تعريفها:

التعريف الأول:

"البيئة هي تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة."²

يعتبر التعريف السابق أن كل ما يخرج عن السيطرة المباشرة للمؤسسة يعتبر بيئة لها.

¹www.maktoob.com le 30-10-2009.

² عبد الوهاب سويس: المنظمة-المتغيرات، الأبعاد والتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص. 189.

التعريف الثاني:

"يقصد بمحيط المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارج المؤسسة وذات علاقة، حالية أو محتملة بالمؤسسة. أي أن المحيط على حد تعبير مينتربرغ هو كل شيء عدا المؤسسة."¹

يلاحظ على ها التعريف أنه استبدل كلمة محيط بكلمة بيئة وفي هذا المقام لها نفس المعنى فكلاهما يعبر عن متغيرات وثوابت خارج المؤسسة و لها علاقة بها.

التعريف الثالث:

"تفهم المحيطات على أنها القوى والعوامل الفاعلة والمؤثرة داخليا وخارجيا في المؤسسات ونشاطاتها."²

طرح هذا التعريف جانبا دو صلة كبيرة بموضوع الدراسة تمثل في جانب التفاعل بين البيئة أو المحيط والأعمال التي تقوم بها المؤسسة.

المطلب الثاني: التصنيفات المختلفة للبيئة.

تعددت آراء الباحثين حول تصنيف البيئة ونورد أهمها حسب التسلسل الزمني:

تصنيف روبنسن 1990³:

قسمت البيئة وفقا لهذا التصنيف الى بيئة عامة تمثل كل ما يحيط بالمؤسسة تؤثر فيها بشكل غير مباشر عن طريق العوامل السياسية والاقتصادية والقانونية، وبيئة خاصة تغطي الجزء الذي يؤثر في المؤسسة مباشرة وهم الأطراف ذات المصلحة كالزبائن والمنافسين والمستهلكين ونقابات العمال .

تم تقسيم البيئة وفق هذا التصنيف حسب طريقة التأثير، إذ أن كل ما يؤثر بصفة غير مباشرة في المؤسسة يعد بيئة عامة، أما الذي يؤثر فيها بشكل مباشر يعد بيئة خاصة.

¹ H. mentaberg. Structure et dynamique des organisations. éditions desorganisations. paris. 1992. p245

² حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص. 128.

³ Robins S.P&Couter .M, Management, 6th ed , new jersey, prentice hall, New york, 1999, p196.

تصنيف دافت 1992¹

تم تقسيم البيئة الى بيئة عامة وبيئة مهمة، حيث تشمل البيئة العامة القطاعات التي لا تؤثر مباشرة في المؤسسة كالحكومة والظروف الاقتصادية والتكنولوجيا . وبيئة المهمة التي تشمل القطاعات التي تؤثر مباشرة في المنظمة كقطاع الصناعة والموارد البشرية. هذا التصنيف وكسابقه هو الآخر اعتمد تقسيم البيئة حسب طريقة تأثيرها في المؤسسة عدا أنه استبدل مصطلح المهمة بالخاصة.

تصنيف ناث 1993²

طرح التقسيم التالي:

بيئة كلية (العامة)، وبيئة تنافسية (بيئة الصناعة)، وبيئة المهمة. هذا التصنيف لم يعتبر البيئة الخاصة أو بيئة الصناعة هي نفسها بيئة المهمة بل أفردتها لوحدها، ولم يقتصر بذلك على تصنيفين للبيئة بل طرح ثلاث تصنيفات. تصنيف

سارتو 1997³

صنف البيئة إلى:

1-بيئة عامة 2- بيئة التشغيل 3-البيئة الداخلية.

أضاف هذا التصنيف على سابقه صنف جديد يتمثل في البيئة الداخلية.

تصنيف علي شريف 1998⁴

تنقسم بيئة المؤسسة إلى بيئة خارجية وأخرى داخلية :

1-البيئة الخارجية:تتكون من جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة

وتنقسم بدورها إلى

● بيئة عامة تشمل جميع القوى الموجودة في الشكل (2-9):

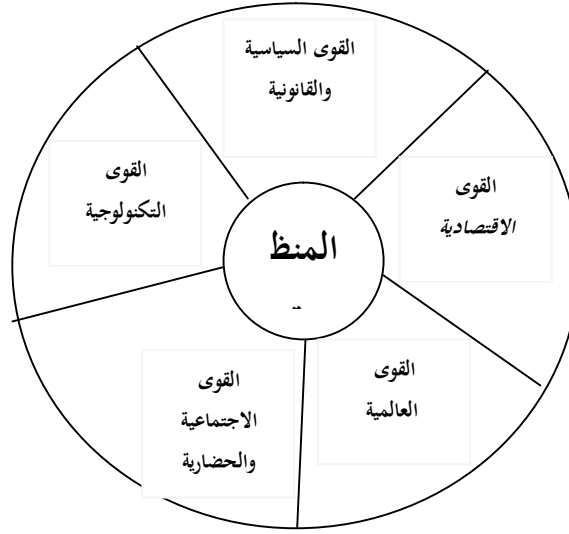
¹ Daft, Organisation theory and design, 8th ed, south western ,new york, p85.

² Narayaman, VK, and Nath, Organisation theory strategic approach, R.D, irwin, Inc. Burr ridge, p46.

³ Certo, S.C, Peter J.P; and ortensmeyer, "The strategic management process, USA. 3ed. Richard D. Irwin .nd. P133.

⁴ علي شريف :الإدارة المعاصرة،الدار الجامعية،الإسكندرية، 1998، ص98.

شكل رقم (2-9): البيئة العامة للمنظمة



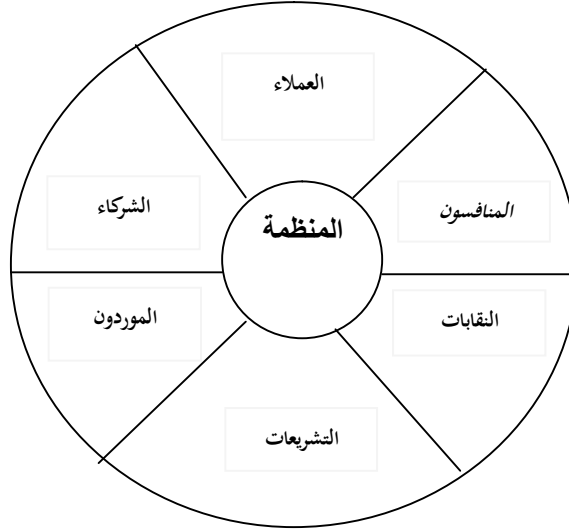
المصدر: علي شريف، المرجع نفسه، ص98

حسب الجدول السابق تشمل البيئة العامة للمؤسسة جميع القوى الاقتصادية كمعدل الفائدة وتقلب الأسعار والتكتلات الاقتصادية ومعدل التضخم، والقوى الاجتماعية والحضارية مثل عدد المواليد وعدد الوفيات والجماعات المؤثرة اجتماعيا، والبيئة السياسية والقانونية كالضرائب وجماعات الضغط السياسي والقوانين والقواعد التي تضعها الحكومة مثل قواعد الإستيراد، والقوى التكنولوجية مثل التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون ومعدل التغيير التكنولوجي في الصناعة، أما القوى العالمية مثل التحالفات بين الشركات العملاقة.

● وبيئة النشاط، وتتكون من البيئة ذات التأثير المباشر على المنظمة والمثلة

بالشكل (2-10):

شكل رقم (2-10) : بيئة النشاط



المصدر: علي شريف، المرجع

من خلال الشكل السابق يمكن اعتبار بيئة النشاط هي الأطراف ذات المصلحة ومطالبهم المختلفة، حيث ذكر والتشريعات الموجودة في الشكل تعبر عن الحكومة.

تصنيف كامل محمد المغربي 1998¹

هناك خمسة أنواع من البيئة:

1. **بيئة اقتصادية:** وتتمثل في الهيكل المتكامل والمتداخل للمؤسسات، مدخلاتها وسائل الإنتاج من قوى عاملة، ورأس مال، وثروات طبيعية، ومعلومات، أما مخرجاتها تتمثل في السلع الرأسمالية كالآلات والمعدات، والسلع الوسيطة، والسلع الاستهلاكية، والخدمات بأنواعها.
2. **بيئة تربوية:** باعتبار أن نوعية العملية التربوية وطبيعتها هي التي تحدد نوعية الطبقة الإدارية في أي مؤسسة.
3. **بيئة اجتماعية وثقافية:** فالمؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، فهي في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع وثقافته، إذ تؤثر في المجتمع وتتأثر به.

¹ كامل محمد المغربي: الإدارة و السياسة العامة، مكتبة بغداد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998، ص-ص، 2-5.

4. **البيئة السياسية والقانونية:** يجب أن تحدد العوامل السياسية والقانونية بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار في المؤسسات.

5. **القوانين التكنولوجية:** تتأثر المؤسسة بالتكنولوجيا إذ يحدث التفاعل بينهما من خلال تبادل المعلومات الفنية والاختراعات التي تؤدي إلى التطور. إن هذا التصنيف اقتصر تقريباً على عناصر ومكونات البيئة العامة للمؤسسة والتي تؤثر فيها بصفة غير مباشرة، إلا أنه أضاف تصنيفاً يتعلق بالقوانين التربوية ونحن نرى بأن هذا التصنيف لا يعدو أن ينطوي ضمن القوانين أو القوى الاجتماعية والحضارية.

تصنيف عبد الحميد ربيع و رفعت جاب الله 2000¹

اعتمد على أربعة تصنيفات للبيئة التي تعمل بها المؤسسة:

1. **بيئة اقتصادية:** وتتمثل في الهيكل المتكامل والمتداخل للمؤسسات، مدخلاتها وسائل الإنتاج من قوى عاملة، ورأس مال، وثروات طبيعية، ومعلومات، أما مخرجاتها تتمثل في السلع الرأسمالية كالآلات والمعدات، والسلع الوسيطة، والسلع الاستهلاكية، والخدمات بأنواعها.

2. **بيئة تربوية:** باعتبار أن نوعية العملية التربوية وطبيعتها هي التي تحدد نوعية الطبقة الإدارية في أي مؤسسة.

3. **بيئة اجتماعية وثقافية:** فالمؤسسة جزء لا يتجزأ من المجتمع الذي تعمل فيه، فهي في تفاعل مستمر مع فلسفة المجتمع وثقافته، إذ تؤثر في المجتمع وتتأثر به.

4. **البيئة السياسية والقانونية:** يجب أن تحدد العوامل السياسية والقانونية بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار في المؤسسات.

الملاحظ على هذا التصنيف أنه لا يختلف كثيراً عن التصنيف السابق إلا أنه أغفل الجانب التكنولوجي واستبدلت كلمة بيئة بكلمة قوانين .

¹ أبو بكر عبد العزيز البنا: "دور المراجعة البيئية نحو تحسين الاداء البيئي دراسة تطبيقية على منطقة حلوان الصناعية"، في: المجلة العلمية لكلية التجارة "بنين" جامعة الأزهر، العدد 27، 2002، ص 319.

تصنيف كمال حمدي أبو الخير 2000¹

اعتمد هذا التصنيف على أربعة أنواع من البيئة:

1. **البيئة البدائية أو العشوائية:** تتميز بالبساطة على مستوى المعرفة والجوانب الفنية، إذ نجد بها المؤسسات الفردية والصغيرة.
2. **البيئة الهادئة العنقودية:** تتميز بالبطء في التغير، وبطريقة التنبؤ القائم على الواقع والأساليب العلمية في اتخاذ القرار، وفي هذا النوع من البيئات تستطيع المؤسسة أن تحافظ على وجودها.
3. **البيئة المضطربة:** تكون بها مؤسسة رئيسية وعدد من المؤسسات الصغيرة وعدد من المؤسسات الأخرى العاملة في نفس قطاع الصناعة، مما يلزم تلك المؤسسة الرئيسية رسم إستراتيجية تأخذ في الحسبان ما يحيط بها من مؤسسات.
4. **البيئة المعقدة:** ويتوقع في هذا النوع نشوء الأزمات، ويتوقع في هذا النوع نشوء الأزمات، وشدة المنافسة وشدة التحالفات بين المؤسسات من أجل البقاء في السوق.

ركزت التصنيفات السابقة على الجانب الشكلي، وانفرد هذا التعريف على جانب مهم في التقسيم يتعلق بالمضمون، يعرض تغير البيئة وتعقدتها، وحالة وجود قوى تنافسية بها، وأشار إلى هيجانها وغضبها.

تصنيف محمد الصيرفي 2003²

تم تقسيم البيئة إلى بيئة عامة وبيئة خاصة

1. **البيئة العامة:** تعبر عن مجموعة قيود لا تخضع لسيطرة المؤسسة وتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والقانونية.

¹ كمال حمدي أبو الخير: التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغير وإستراتيجية التصدير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000، ص 396.

² محمد الصيرفي: وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003، ص 31.

2. **البيئة الخاصة:** وهي مجموعة القيود الداخلية التي تخضع لسيطرة المؤسسة كقطاع البحث والتطوير، وقطاع الصناعة، و السمعة التجارية للمنظمة وقطاع الموارد البشرية والقطاع المالي.
 - اعتمد هذا التقسيم على البيئة التي تؤثر بطريقة غير مباشرة على نشاط المؤسسة، وأخرى تؤثر فيها بطريقة مباشرة.
 - تصنيف عايدة سيد خطاب 2009¹**
 - وتم تقسيم البيئة إلى ثلاث أقسام:
 1. **بيئة خارجية:** وتتمثل في إجمالي القوى والعوامل التي تحيط بها ذات التأثير غير الحالي وتشمل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية.
 2. **بيئة خاصة بالمنظمة:** وتمثل كافة العوامل التسويقية والتكنولوجية والسياسية والإنتاجية والاجتماعية.
 3. **البيئة الداخلية:** وتتمثل في إمكانيات المؤسسة المالية والقيم.
- يمكن تلخيص التصنيفات المختلفة في الجدول (2-5):

¹ عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص. 85، 86.

جدول رقم (2-5): التصنيفات المختلفة للبيئة.

| الرقم | السنة | الباحث | التصنيف |
|-------|-------|--------------------------------|---|
| 01 | 1990 | روبينسن | بيئة عامة وبيئة خاصة. |
| 02 | 1992 | دانت | بيئة عامة وبيئة مهمة. |
| 03 | 1993 | ناث | البيئة الكلية والبيئة التنافسية وبيئة المهمة. |
| 04 | 1997 | سارتو | بيئة عامة وبيئة تشغيل وبيئة داخلية. |
| 05 | 1998 | علي شريف | بيئة عامة وبيئة نشاط. |
| 06 | 1998 | كامل محمد المغربي | بيئة اقتصادية، وبيئة تربوية وبيئة اجتماعية وثقافية. |
| 07 | 2000 | عبد الحميد ربيع ورفعت جاب الله | بيئة طبيعية، وبيئة مصنعة أو مشيدة. |
| 08 | 2000 | كمال حمدي أبو الخير | بيئة بدائية أو عشوائية، بيئة هادئة عنقودية، بيئة مضطربة، وبيئة معقدة. |
| 09 | 2003 | محمد الصيرفي | بيئة عامة، بيئة خاصة. |
| 10 | 2009 | عايدة سيد خطاب | بيئة عامة، بيئة خاصة، وبيئة داخلية. |

المصدر: من إعداد الباحث استنادا لما سبق

سوف نركز في تقييمنا لبيئة المؤسسة على تقسيم سارتو وعائدة سيد خطاب وذلك بتقسيم البيئة الى بيئة خارجية للمؤسسة وبيئة داخلية كما نهتم من خلال التحليل على علاقة التفاعل بين الرسالة والبيئة.

المطلب الثالث: تقييم بيئة المؤسسة.

قبل التطرق إلى تقييم كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة نحاول من خلال هذا المطلب الوقوف على ماهية هذا التقييم وأسباب اهتمام المؤسسات به.

إن تقييم البيئة يمثل في جوهره الوقوف على أنواع العوامل والكيانات المحيطة بالمؤسسة ومن ثم معرفة خصائصها؛ كما يمكن هذا التقييم المؤسسة من معرفة الفرص المتاحة لها والتهديدات التي تعترضها داخل البيئة المتواجدة بها.

المؤسسات الحديثة وإن اختلفت أحجامها و قدراتها على المنافسة ودرجة تأثيرها في السوق من جهة و في الأطراف ذات المصلحة من جهة أخرى إلا أنها جميعها تهتم بالمحيط الذي تعيش فيه و خاصة في السنوات الأخيرة حيث ازدادت حدة المنافسة على جميع المستويات و أصبحت مرتبطة بعوامل الإنتاج أكثر فأكثر و ليس بأسعار فقط المنتج النهائي، و حتى إذا اعتبرنا الأسعار عنصر يظهر في المنافسة فإنه أيضا يتأثر بأسعار تكاليف عوامل الإنتاج سواء من الناحية الكمية أو النوعية أو الوقت الملائم للحصول عليه، و هو ما يجعل المؤسسة باستمرار تراقب محيطها أو بيئتها على مستويات مختلفة

هناك عدة أسباب تجعل المؤسسة تهتم بتقييم بيئتها نذكر منها:

1. المؤسسة الحديثة بعيدة عن الانعزالية، فهي لا تنشط في فراغ بل هي مرتبطة بأطراف ذات مصلحة وعليها التكيف مع مطالب هؤلاء.
2. إن الأطراف ذات المصلحة والتي ذكرنا في ماهيتها أنها مجموعة من الأفراد و الجماعات و المؤسسات والهيئات لها مطالب وأهداف و اتجاهات نحو المؤسسة قد تختلف و قد تتلاقى نسبيا هم موجودون في بيئتها وتحكمهم عوامل اقتصادية، سياسية، وقانونية، واجتماعية تؤثر فيهم و يتأثرون بها بما ينعكس سلبا أو إيجابا على عليها.

3. المؤسسة تقوم باستعمال الموارد المختلفة من البيئة التي تعيش فيها سواء تعلق الأمر بالموارد الملموسة أو المعنوية، و تقدم إليها مخرجاتها، والتي لا تقتصر مراعاتها في ذلك متطلبات المحيط في الوقت و الكمية و النوعية، بل تتعدى أيضا إلى ما يمكن أن تلبيه مؤسسات أخرى منافسة في نفس السوق.

4. تعرف الأسواق اليوم تطورا ملحوظا على مستوى العناصر المختلفة والمحددة للطلب كتغير أذواق المستهلكين حسب التحسن الثقافي والحضاري للأفراد. وكذا التفاعل و الاحتكاك بين المجتمعات والثقافات و التغير المستمر في التكنولوجيا التي تساهم في انجاز أشياء أكثر توفيراً للراحة و تلبية لرغبات و حاجات الأفراد في المجتمع و التي تتغير بشكل سريع من وقت لآخر كما أن المؤسسات اليوم فيها عملية البحث و التطوير تلعب دورا محددًا ليس فقط لتوجيه الطلب والاستهلاك بل أيضا لتوجيه عرض المؤسسات المؤثرة فيما بينها.

لهذه الأسباب ولأسباب أخرى جعلت الاهتمام بتقييم بيئات الأعمال الشغل الشاغل للمؤسسات الحديثة.

● تقييم البيئة الخارجية.

يعتبر تقييم البيئة الخارجية الخطوة الثانية في صياغة الرسالة، فأتناء التقييم تحاول رسالة المؤسسة أن تحدد المجال للبيئة الخارجية التي سوف تعمل فيها، وتحدد ما بها من فرص وتهديدات، فتقييم البيئة الخارجية هو رصد لما يحدث من تغيرات بها فبدون تغير لانتوقع فرصا وتهديدات.

إن كل مايقع خارج المؤسسة ينتمي إلى البيئة الخارجية، وتوزع على مستويين، واحد يقع تحت طائلة مايسمى بالبيئة العامة وتحوي مجموع العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والتي تؤثر بطريقة مباشرة على قطاع الصناعة، والمؤسسة لاتستطيع التأثير فيها، وآخر من هذه العوامل يسمى بالبيئة الخاصة أو بيئة

الصناعة نوهي تؤثر بطريقة مباشرة على المؤسسة وعلى مثيلاتها التي تعمل في نفس الصناعة، تنتج نفس السلع أو الخدمات مما يوفر للعميل بدائل تخلق جوا من التنافس، وبالتالي فهناك من يسميها أيضا بالبيئة التنافسية.

حسب كوتلر البيئة الخارجية بأنها "مجموعة من القوى والمتغيرات الخارجية والتي يمكن التحكم فيها من طرف هيئة تسيير المؤسسة."¹

كان التعريف السابق شاملا للبيئة الخارجية، إلا أنه لم يحدد القوى والمتغيرات الخارجية، أشار فيه إلى أنه لا يمكن التحكم في هذه القوى والمتغيرات، مع أنه ليست كل المتغيرات الخارجية لا يمكن التحكم فيها، لأن ذلك يرجع إلى طبيعة المؤسسة الريادية والوضع التنافسي من جهة، وطبيعة المتغير من جهة ثانية.

أ-تقييم البيئة الخارجية العامة:

إن عوامل البيئة الخارجية العامة تقع خارج حدود المؤسسة، ولا تستطيع التحكم فيها، وتشمل كافة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية. فالعوامل الديموغرافية هي كل ما يتعلق بالسكان، أما العوامل السياسية فتربط بالجهات الحكومية والنظام القانوني، ويتحدد بذلك مجال تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي، أما العوامل الاقتصادية فتشمل التضخم، ومعدل النمو، وسعر الفائدة، ومستوى البطالة.

كما أن العوامل التكنولوجية فتتمثل في معدل التغير التكنولوجي، أما العوامل العالمية فتؤثر عادة على الشركات المتعددة الجنسيات، أما تأثيراتها على الشركات المحلية فيكون بشكل أقل حدة.

¹ محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق، مدخل كمي وتحليلي، ط1، دار حامد، عمان 2000، ص 52.

أما العوامل الاجتماعية والثقافية فيقصد بها العادات والقيم التي تسود في المجتمع، فتؤثر في المجتمع، كما تؤثر في تفضيلات المستهلكين وعاداتهم الشرائية، وتؤثر أيضا في العمال.

ويعبر عن ذلك بالشكل (2-12):

شكل رقم (2-12): العوامل البيئية العامة المحيطة

| العوامل الديموغرافية: | العوامل التكنولوجية: |
|--|--|
| - السكان/العدد/النوع/التوزيع الجغرافي. | - مستوى التقدم التكنولوجي في المجتمع. |
| - التغيرات الإقليمية من حيث النمو والانكماش. | - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. |
| العوامل الثقافية والاجتماعية: | - التكنولوجيا الجديدة والمتجددة. |
| - مستوى التعليم. | - البحوث والتطوير. |
| - نسبة المرأة في قوة العمل. | - جودة المنتجات /الخدمات. |
| - حاجات الأفراد. | - المنتجات /الخدمات الجديدة. |
| - نظام القيم. | - دورة حياة المنتج. |
| - الاهتمام بالبيئة. | العولمة: |
| العوامل السياسية: | - التكتلات الاقتصادية. |
| - القوانين المنظمة للصناعة. | - تحرير التجارة الخارجية. |
| - قوانين ولوائح العمل. | - الاتجاه لتطبيق اقتصاديات السوق. |
| - جماعات الضغط المختلفة كالتقابات. | - التحالفات بين الشركات. |
| - درجة الديمقراطية في المجتمع. | - الاندماج والاستحواذ بين الشركات خارج الحدود. |
| العوامل الاقتصادية: | - ديون العالم الثالث. |
| - سياسة الدولة بالنسبة للاستثمار الأجنبي. | - تعاظم دور التكنولوجيا في مختلف المجالات. |
| - سياسة الدولة المالية والنقدية. | - الاهتمام بالابتكار والتجديد لخلق ميزات تنافسية. |
| - الدخل القومي وتوزيعه. | - الاهتمام الشامل بالبيئة والمحافظة عليها. |
| - متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي. | - متوسط نصيب الفرد من الناتج القومي. |
| - نسبة التضخم، البطالة، الفائض أو العجز في الميزان التجاري وميزان المدفوعات. | - الاهتمام بالمرأة باعتبارها عنصر أساسي ومشارك في التنمية. |
| - الادخار/الاستثمار. | |

المصدر: عايدة سيد خطاب، مرجع سابق، ص 86

الملاحظ من الشكل السابق أنه اشتمل على عوامل محلية وأخرى عالمية نظرا للإختلاف الذي عرفه المجال الاقتصادي خاصة بين الامس واليوم، إذ يظهر الاختلاف جليا من خلال الشكل (2-13):

شكل رقم (2-13): مقارنة بين الاقتصاد القديم والاقتصاد الحديث

| الاقتصاد القديم | الاقتصاد الجديد |
|---------------------|--|
| الصناعات الرئيسية | الحاسبات الآلية، البرمجيات، التكنولوجيا الحيوية، الخدمات المالية، والشخصيات الترفيهية. |
| الموارد الرئيسية | الطاقة، الأيدي العاملة. |
| التكنولوجيا | القطارات المسيرة بالكهرباء، العدد المكنية... الخ. |
| دورات حياة المنتجات | مقاسة بالعقود |
| نمط التجارة | دولي |
| يوم العمل | 8 ساعات |
| وسائط الاتصال | المراسلات، الهاتف، الفاكس. |
| الهيكل التنظيمي | مركزي، هرمية، ووظيفية |
| خصائص قوة العمل | يغلب عليه الذكورة، شبه ماهرة أو عديمة ماهرة |
| | مقاسة بالسنوات والشهور. |
| | كوفي. |
| | 24 ساعة. |
| | النقل، البريد |
| | الالكتروني، الانترنت، الشبكات الداخلية |
| | مفرطة، ومرنة |
| | لا يوجد تميز لنوع، نسبة مرتفعة من الخريجين. |

المصدر: فيليب سادلو، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، 2008، القاهرة، ص. 53، 54

من خلال الشكل السابق يتضح أنه بظهور رأس المال الفكري تنحجب الرؤية عما كانت عليه من وسائل تقليدية، وبوسائط الاتصال الحديثة تموت المسافة. والسؤال الذي يطرح نفسه بعد عرضنا للعوامل التي تتكون منها البيئة العامة الخارجية:

كيف يتم تقييم البيئة العامة الخارجية؟

اجابة عن هذا السؤال: يقوم أفراد المؤسسة على مستوياتهم الإدارية المختلفة وفي شكل تقارير مكتوبة بتحليل البيئة العامة الخارجية، وبعد تلخيصها ترفع للإدارة العليا بغرض اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، وهناك عدة طرق تستخدم لتحليل البيئة العامة الخارجية نذكر منها:

1- مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية: ويعبر عنها بالشكل التالي:

| جدول رقم (2-6): مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية للقوى العامة | | | | |
|---|--------------------|-------------|------------|------------------|
| الثقافية/الاجتماعية | القانونية/السياسية | التكنولوجية | الاقتصادية | عناصر بيئة العمل |
| 1. | 1. | 1. | 1. | 1. |
| 2. | 2. | 2. | 2. | 2. |
| 3. | 3. | 3. | 3. | 3. |
| المجتمعات الصغيرة | | | | |
| المنافسون | | | | |
| الدائنون | | | | |
| المستهلكون | | | | |
| اتحادات العمال | | | | |
| الحكومات | | | | |
| جماعات المصلحة | | | | |
| المساهمون | | | | |
| الموردون | | | | |
| الجمعيات الخيرية | | | | |
| المصدر: فوزي شعبان مذكور، مرجع سابق، ص 103 | | | | |

- تحدد ثلاث اتجاهات منافسة أو أكثر من العوامل الاربعة في البيئة العامة.
- نحدد تأثير تلك الاتجاهات على العناصر العشرة المكونة لبيئة العمل والذين جاء ذكرهم في المبحث الاول في هذا الفصل.

من خلال المصفوفة السابقة يستطيع القائد الاستراتيجي الوقوف على التطورات المستقبلية التي تؤثر على المؤسسة من خلال تأثير عناصر بيئة العمل الخاصة بها، ويكون ذلك بتحليل الاتجاهات البيئية لتحديد أهميتها في المستقبل، حيث يقف الاحتمالات المختلفة لحدوثها ويعبر عن ذلك بالشكل شكل (2-14)

| شكل رقم (2-14): مصفوفة الأولويات للأحداث | | | | |
|--|--------|---------------|---------------|---------------|
| إحتمال التأثير على المنظمة | | | | |
| احتمال الحدوث | | مرتفع | متوسط | منخفض |
| | عالية | أولوية مرتفعة | أولوية مرتفعة | أولوية متوسطة |
| | متوسطة | أولوية مرتفعة | أولوية متوسطة | أولوية منخفضة |
| | منخفضة | أولوية متوسطة | أولوية منخفضة | أولوية منخفضة |

Source: Tomas L. wheelen, J. David Hinger, Strategic management and business policy ,eight edition ,new jersey, 2002, P59

حسب هذه المصفوفة يقف القائد الاستراتيجي على احتمال ما يحدث في البيئة العامة، ويتعرف على درجة تأثيره، وبناء على ذلك يستطيع أن يحدد ما يمثل منها فرصا وما يمثل تهديدات. وما تجدر الإشارة إليه أن البيئة العامة الخارجية لها خصائص نذكر منها:

- ✓ التميز: كل بيئة خصائص تميزها عن بيئة أخرى ويكون ذلك على مستوى درجة تأثير العوامل الموجودة بها حتى وإن تشابهت البيئات.
 - ✓ الديناميكية: أي التغير وعدم الثبات.
 - ✓ العجز عن التحكم في كل المتغيرات البيئية حتى وإن تحكم في بعضها.
 - ✓ التفاعل بين العوامل البيئية.
- الشكل (2-15) يوضح كيف تؤثر هذه العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية العامة:

شكل رقم (2-15): أمثلة لبعض الآثار الخاصة بمتغيرات البيئة الخارجية

- ارتفاع معدلات سعر الفائدة على القروض
- انخفاض الطلب على القروض.
- انخفاض نسبة البطالة
- انخفاض نسبة الأمية أو ارتفاع نسبة التعليم
- ارتفاع درجة الاستقرار السياسي
- تعاظم دور المرأة في مجال العمل
- ارتفاع مستوى التقدم التكنولوجي
- ارتفاع درجة الدخل الحكومي
- ارتفاع معدل البطالة
- انخفاض الطلب على القروض.
- انخفاض معدل الجريمة.
- استخدام الوسائل المقروءة في الإعلان.
- توافر العمالة الماهرة.
- زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية.
- ارتفاع حدة المنافسة بين الشركات الوطنية والأجنبية.
- تنمية منتجات جديدة لخدمة المرأة العاملة مثل الوجبات السريعة والمعلبات مثلاً.
- زيادة الطلب على الآلات الكهربائية وأدوات التنظيف.
- توفير أموال ووضعها كودائع في البنوك.
- اتساع الأسواق.
- ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى.
- اختفاء استخدام بعض المواد الخام.
- ابتكار مواد خام جديدة.
- قيود الاستيراد.
- التسعيرة الجبرية لبعض السلع تقلل من دخول مستثمرين جدد في مجال إنتاجها.
- قيود على التصدير.
- قوانين حماية البيئة من التلوث.
- فرض حصص تصديرية على المنظمات.

المصدر: عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 117.

الشكل السابق أعطى أمثلة تتعلق بمتغيرات البيئة العامة وكيف تؤثر هذه الأخيرة على مستويات مختلفة، حيث أن ارتفاع معدلات سعر الفائدة، يؤدي إلى الإهتمام بالتمويل الداخلي نتيجة انخفاض الطلب على القروض، كما أن انخفاض معدل البطالة ينجم عنه انخفاض معدل الجريمة.

على المستوى السياسي كلما كان الإستقرار كلما زاد تدفق رؤوس الأموال الأجنبية، وتكنولوجيا يؤدي التقدم في مجال السلع والخدمات ظهور سلع جديدة واختفاء سلع أخرى، وعلى المستوى الكلي يؤدي الإرتفاع في درجة الدخل الحكومي في ميدان الأعمال إلى فرض قيود على التصدير والإستيراد، وفرض تسعيرات جوية على النقل مما يقلل من دخول مستثمرين جدد في مجال انتاجها.

ب- تقييم بيئة الصناعة:

قبل التطرق إلى تقييم بيئة الصناعة، لابد من معرفة ماهيتها وخصائصها.

● ماهية وخصائص بيئة الصناعة.

بيئة الصناعة تمثل مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، ويمكن للمؤسسة الرقابة عليها نسبيا والتأثير فيها، وهي تضم العملاء، الموردين، المنافسين، التشريعات، القوانين المتعلقة بنشاط المؤسسة، التكنولوجيا، الصناعة.

هناك من يعرفها على أنها: "مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، ومن أمثلة تلك العوامل: العملاء، الموردين، المنافسين."¹

والصناعة تتضمن مجموعة من المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين، على سبيل المثال فإن مفهوم الصناعة قد يقتصر على المياه الغازية مثل كوكاكولا وبيبسي كولا، وقد يتسع ليشمل أكثر من خط منتجات منافس، مثل المياه المعدنية المعبأة، والعصائر الطبيعية، المشروبات التي تعتمد على المسحوق مثل البرتقال، الليمون.²

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مرجع سابق، ص 121.

² ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية المرجع نفسه، ص، ص. 159،

حصر هذا التعريف بيئة الصناعة في العوامل ذات العلاقة المباشرة بالمؤسسة، لكن هناك عوامل لا تكون موجودة في الوقت الحالي ولكن لها تأثير على نشاط المؤسسة في المستقبل مثل السلع البديلة.

أما مايكل بورتر فيرى بأن تعريف الصناعة ليس هو تحديد المجال الذي ترغب المؤسسة في المنافسة فيه، فليس معنى أن الصناعة قد يتسع مجال تعريفها، أنه على المؤسسة أن تقوم بالمنافسة في ذلك الإطار، وأنه يمكنها تحقيق عوائد قوية من المنافسة في مجموعة أوجه النشاط المرتبطة أو ذات العلاقة.

ففي بعض الأحيان تؤدي مجالات الأنشطة التي ترغب المؤسسة أن تتواجد فيها إلى تقلص المبيعات والأرباح، ناهيك عن الاضطراب أو الصعوبة في رسم حدود الصناعة، ويتبنى بورتر تعريفا عمليا للصناعة على أنها: "مجموعة من المنشآت التي تقوم بإنتاج منتجات يعتبر كل منها بديلا قريبا للآخر"¹

إن كثافة المنافسة في صناعة ما ليست مجرد حسن الحظ أو سوء الحظ، ولكنها تمتد إلى ما بعد السلوك الظاهر للمنافسين الحاليين.

تتميز بيئة الصناعة بمجموعة من الخصائص تساعد المؤسسة على اتخاذ القرارات المناسبة و"تلعب خصائص بيئة الصناعة دورا هاما في تشكيل القرارات والاختيارات المتاحة أمام المؤسسة، فالاستراتيجيات لا تعدو أن تكون في واقع الأمر محاولات من جانبها التكيف والتوافق مع إفرازات وسمات البيئة التي تنشط في إطارها."² وسنحاول ذكر أهم الخصائص المتعلقة ببيئة الصناعة وهي كالتالي:

1- بيئة تتميز بالتعدد: عن طريق تنوع و تعدد واختلاف المكونات والعوامل وهي عكس البيئة البسيطة، التي تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة للتعامل معها، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم، وعادة ما يكون هذا التعدد ناتج عن الضغوطات التي تمارسها الأطراف ذات المصلحة على بيئة الصناعة.

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، المرجع نفسه، ص 160.

² مدحت عز الدين، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة، مجلة الإدارة العامة، مصر، العدد 45، 1983، ص 35.

- 2- بيئة أساسها الاستقرار: إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة (المؤسسات، الهيئات) ودرجة التنوع والتغير في مطالبهم. هناك درجات للاستقرار تتدرج فيه البيئة من بيئة مستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وكلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤية.
- 3- بيئة تتميز بعدم التأكد: وهي الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وهو ما يزيد من احتمالية خطر الفشل والتكاليف المصاحبة للمؤسسات التي تعمل في البيئة المعقدة أو الديناميكية، أين يكون إدراك عدم التأكد عالي.
- 4- صفة العدائية: "تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة أو رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد، كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة"¹ من خلال درجة العدائية يتم الوقوف على مدى التحدي الذي يواجهه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرار بالغة.
- 5- صفة التنوع: أي يوجد تنوع في الأطراف ذات المصلحة ومن ثم تنوع في مطالبهم وهو ما أشار إليه عبد السلام أبو قحف: "تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء (موردين، موزعين، مستخدمين نهائيين) ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى

¹ جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم، منظور كلي، ترجمة: خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 116.

التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كمياً.¹

6- التجانس: وهو التماثل والتشابه بين العناصر البيئية على خلاف 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 والمتمايزة، كما أنها من الخصائص التي يتم قياسها.

نشير إلى أن هذه الخصائص تعد أهم ما يميز بيئة الصناعة، ولكنها على سبيل المثال لا الحصر، فهناك من أضاف التميز وهناك من ضم إليها خصائص أخرى.

● مكونات بيئة الصناعة وفقاً لنموذج (بورتر)

دعا بورتر المؤسسات الى ضرورة التركيز على حدة المنافسة القائمة داخل بيئة الصناعة، والتي تتوفر على القوى التنافسية، والتي حدده بخمس قوى والتي يحددها الشكل (2-16):

¹ عبد السلام أبو قحف: سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة - المكتب العربي الحديث - القاهرة، 1972، ص ص 65 - 67.



نحاول الوقوف على هذه القوى بشيء من التفصيل:

أولاً : تهديد المنافسين الجدد .

إن تحليل هيكل الصناعة حسب "بورتر" لا يقتصر على المنافسين الحاليين في القطاع والسعي وراء تحقيقهم لميزة تنافسية، بل يتعدى الأمر إلى المنافسين المحتملين دخولهم إلى السوق والذين لا يمكن تجاهلهم بحيث يمكن أن تكون لديهم قدرات

جديدة وموارد نوعية مع الرغبة في امتلاك حصة في السوق، وهو ما سينتج عنه انخفاض في أسعار العرض وارتفاع في تكلفة المؤسسات المتواجدة مما يؤدي إلى تقليص مردوديتها. يعتمد تهديد داخليين جدد للقطاع على طبيعة المعوقات التي تحول دون الدخول إلى البيئة التنافسية، وعلى رد الفعل الذي يمكن أن يتعرض له هؤلاء الداخلون الجدد من قبل المنافسين المتواجدين، لذا تعتبر حواجز الدخول المرتفعة مفسرة للمستوى المرتفع للربحية، ومن ثم فإن الإستراتيجية المعتمدة على زيادة الحواجز ستؤدي إلى تحقيق الصناعة لعوائد مرتفعة على المدى الطويل، ويمكن حصر تلك الحواجز في العوامل التالية:

• اقتصاديات الإنتاج الكبير.

وتعتمد على أن تكلفة إنتاج الوحدة تنخفض كلما زاد الإنتاج، فعلى المنافس الجديد أن ينفق الكثير للدخول بكمية كبيرة، أو القبول بتكاليف مرتفعة للقطعة الواحدة.

وسميت كذلك باقتصاديات السلم و التي تهدف إلى: " إلى إحداث تخفيضات في تكلفة الوحدات المنجزة من خلال زيادة حجم الإنتاج، مشكلة بذلك حاجزا أمام الداخلين الجدد لعدم استطاعتهم تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجدين، كما أنه لا يمكنهم الانطلاق بحجم محدود خال من امتيازات التكلفة التي تحققها اقتصاديات السلم، والتي يمكن اللجوء إليها في جميع مستويات النشاط بالمؤسسة."¹

¹ سملاي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005. ص، ص-34، 35.

• تميز المنتج.

للشركات القائمة أسماء تجارية معروفة، أما المنافس الجديد، فيجب أن يبدل الكثير من الأموال لمواجهة اسم مثل كوكاكولا واختراق قاعدتها العريضة من الزبائن. تمييز المنتج يأتي من خلال امتلاك المؤسسة، لعلامة تجارية متميزة أو امتلاك زبائن أوفياء، وهذا يأتي من خلال الخدمات الإشهارية، التي تقدمها المؤسسة عن منتجها، وتمييز المنتجات ببساطة يمنح المؤسسة مكانة خاصة في القطاع الذي تنشط فيه، ومن خلال هذا فإن تمييز المنتج يخلق حاجز دخول أمام المؤسسات الراغبة في الدخول، من خلال إجبارها على إنفاق مبالغ ضخمة في مجال الإشهار، وذلك من أجل الحصول على ولاء الزبائن، وهذا يؤدي بالمؤسسة إلى تحمل خسائر كبيرة في البداية، ولا تحصل على ولاء الزبائن إلا بعد مرور وقت على تواجدها في الصناعة من جهة، ومن جهة أخرى الاستثمار في بناء علامة تجارية محفوف بالمخاطر، ذلك لأن المؤسسة لن يكون لها قيمة متبقية، في حالة ما إذا كان دخولها إلى الصناعة غير ناجح.¹

• متطلبات رأس المال.

كلما كانت الشركة بحاجة للأموال كلما زادت عقبات دخول الأسواق.

• تكاليف التحويل.

تزداد العقبات لمحاولة دخول الأسواق، إذا كانت التكاليف التي ينفقها الزبائن مرتفعة عند التحويل من مورد إلى آخر.

• اختراق قنوات التوزيع.

يمثل عائقا كبيرا أمام الداخلين الجدد يجب مواجهته؛ من خلال الاتفاق على الدعاية والإعلان.

"إن عدم توافر قنوات التوزيع للداخلين الجدد يخلق عائقا أمام الدخول الجديد، ففي أغلب الأحيان تمتلك المؤسسات الموجودة في الصناعة تأثيرا كبيرا في منافذ التوزيع،

¹ Michel Porter, Les Choix Stratégiques & Concurrence, Paris, Economica, 1986, P 10.

أو تمتلك الخبرة في مجال التوزيع، أو محدودية قنوات التوزيع، إلى غير ذلك من تلك الصعوبات، التي تقف أمام الدخول الجديد من طرف المؤسسات الجديدة، وتجعل من عملية الدخول مكلفة جدا.¹

• مزايا الشركات القائمة مسبقا.

إن سبق بعض المؤسسات في قطاع ما يمكنها من امتلاك مزايا لا توجد عند غيرها، سواء تعلق الأمر بالتكاليف ومعيارياتها، أو التكنولوجيا، أو سهولة الحصول على المادة الخام.

• سياسة الحكومة.

بإمكان الحكومات الحد من دخول قطاعات معينة من النشاطات أو منعه بالمرّة، وذلك من خلال ما تسنه من قوانين وتشريعات، أو لدخولها كطرف متعامل داخل القطاع، إما في صفة زبون كما هو الشأن لبعض التجهيزات العسكرية، أو صفة مورد حينما يتعلق الأمر ببعض المواد الإستراتيجية، وهذا الدور يتجلى أكثر فأكثر كلما خرجنا من دائرة الدول المتقدمة إلى الدول النامية.²

سوف نلاحظ من خلال الدراسة الميدانية كيف أن سياسات الحكومة تحول دون الدخول إلى هذا القطاع.

ثانيا : تهديد المنتجات البديلة(البدائل).

تمثل المنتجات البديلة قوى محورية لتحديد جاذبية الصناعة، وتتمثل في وجود مؤسسات أخرى تقدم بدائل تحل محل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، أو تقدم بديل لإشباع هذا الطلب، وتؤثر البدائل بطرق مختلفة على مدى جاذبية الصناعة. مدى توافر بدائل قريبة.

يؤكد بورتير على أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل يقدم أسعارا تجارية أفضل. فعلى سبيل المثال: نظام الإنذار الإلكتروني أثر على شركات الأمن نظرا لأنه يقدم نفس الحماية مع تكلفة أقل.

¹ كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 129.

² سملاي يحضيه: مرجع سابق، ص 35.

ثالثا : قدرة المشتري على المساومة.

يمكن للمشتري التأثير على طبيعة المنافسة في القطاع، ذلك أن المشتري دائما يسعى إلى الحصول على المنتج بأسعار منخفضة من جهة، ومن جهة أخرى يسعى أيضا إلى الحصول على هذا المنتج بمواصفات وجودة عالية. حماية الدولة للزبائن. يؤكد بورتر على أن كل مشتري يختلف في طبعه عن الآخر، وتزيد فعالية المشتري عندما يفعلون ما يلي:

- الشراء بكميات كبيرة مما يمكنهم من طلب أسعار أفضل للوحدة.
- شراء السلع المتوفرة بكثرة.
- مواجهة تكاليف تحويل قليلة: فعملية التحويل من نوعية مناديل ورقية إلى أخرى لها تكاليف بسيطة أو لا توجد.
- الدخل المنخفض: كلما قلت الأموال التي يحصل عليها المشتري كلما زادت احتمالية سعيه للحصول على أسعار أقل.
- إنتاج المنتجات لأنفسهم: شركات السيارات الرئيسية تستخدم قدرتها الذاتية على التصنيع، لمساومة الموردين.
- توفر المعلومات عن السلعة أو الخدمة.

رابعا : قدرة الموردين على المساومة.

- يقول بورتر أن فريق الموردين تكون له القدرة على المساومة إذا توفر ما يلي:
- إذا كانت شركات التوريد قليلة.
 - إذا كان المشتري لا يملك الكثير من البدائل.
 - أن يكون منتج المورد وحيدا.
 - أن يضع الموردون تهديدا جادا أنه بإمكانهم أن يصبحوا منافسين عن طريق استخدام المنتجات التي تباع للمشتري لإنتاج نفس المنتجات التي يقدمها المشتري.

خامسا : التنافس بين المتنافسين الحاليين.

- حسب بورتر إن المنافسة بين المتنافسين تزداد عندما يحدث ما يلي :
- إذا كان هناك الكثير من الشركات المتنافسة، أو أن هذه الشركات تتساوى نسبيا في الحجم، أو الموارد.
 - عندما ينمو ذلك المجال ببطء.
 - تحمل الشركات لتكاليف ثابتة مرتفعة.
 - وجود مخزون يحتمل الشركات تكاليف عالية.
 - عندما يجب أن تلتزم الشركات بوقت محدد لبيع المنتج.
 - وجود بدائل كثيرة للمنتج وتكاليف تحويل منخفضة.
 - عندما تكون عوائق الخروج كثيرة، ربما كان الأمر مكلفا من الناحية الاقتصادية والإستراتيجية، أو حتى العاطفية أن تتوقف الشركة وتخرج من المنافسة، وبالتالي نجد أن الشركات تستمر في التنافس، حتى ولو كانت تعتقد أن ذلك لا يدرّ عليها الكثير من الربح.
- أمثلة عوائق الخروج¹:

- القوانين الخاصة بتسريح العمال وإغلاق المصنع.
 - اتفاقيات العمل التي تكلف الكثير عند نقصها.
 - الارتباط الروحي والعاطفي الذي يشعر به الملاك والمدراء.
- ويرى نبيل محمد مرسى أن المنافسة في منشأة ما، ما هي إلا محصّلة خمس قوى للتنافس²:

- المزاومة بين البائعين المتنافسين داخل الصناعة.
- شركات في صناعات أخرى تحاول جذب مستهلكين إلى سلعها البديلة.
- المنافسين المحتمل دخولهم الصناعة.
- القوى التي يمارسها موردو المدخلات.

¹ طارق السيوسات: قيادة السوق، وارن حزم للنشر، ط1، لبنان، 2001، ص26.

² نبيل محمد مرسى: المدير الاستراتيجي، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000، ص94.

- القوة التي يمارسها المشتري للمنتج.
- فعند تقييم بيئة الصناعة، لابد من معرفة الأهمية النسبية لكل واحد من هذه القوى الخمسة، وتصدر الإشارة إلى أن هناك قوة نسبية سادسة أضيفت فيما بعد وهي الأطراف ذات المصلحة باعتبارها مؤثراً قوياً في الأطراف ذات المصلحة فلا بد من مراعاة مطالبهم وأولويات الاهتمام في ذلك.
- لكن مامدى فعالية نموذج بورتر في ظل التقدم الرقمي والمعلوماتية، هذه الأخيرة التي خفضت من حواجز دخول منافسين جدد إلى بيئة الصناعة والذي ينتج عنه انخفاض مستوى التكاليف مما كانت عليه، وزيادة توفير الإمدادات من قبل الموردين ووجود أسواق افتراضية بها محلات لاتغلق إطلاقاً مما يطرح منتجات بديلة الشيء الذي جعل بعض الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية طرح بعض التحفظات اتجاه هذا النموذج والمتمثلة في:*
- على المديرين عدم تجنب الصناعات ذات الربحية المنخفضة لأنها توفر عوائد كبيرة في حالة اتباع استراتيجيات صحيحة.
- إن تحسين العلاقات بين المؤسسة والموردين يحسن من قدرة التحكم في المخزون، والاستجابة السريعة لطلبات السوق.
- يعتبر نموذج بورتر ساكن، مما يجعله لا يتواءم مع عوامل بيئة الصناعة التي تتميز بالديناميكية.

ويضيف جاويش وجلويك:¹

"إن عملية تقييم بيئة الصناعة يجب أن تحتوي على:

● تحليل ودراسة السوق والمستهلكين من حيث :

- الحجم الحالي والمرقب.
- نمو السوق والمستهلكين.
- دورة حياة المنتج.

* هذا التحفظ للدكتورة نادية العارف في كتاباتها الحديثة.

¹ عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص، ص. 131، 132.

- قطاعات المستهلكين.

- الفرص الخارجية (الاسواق الخارجية).

● الموردون:

-مدى توافر المدخلات المطلوبة للإنتاج.

-تكلفة المدخلات.

-حرية دخول وخروج الموردين من وإلى السوق.

● المنافسون:

-معدل التركيز (عدد الشركات، حصة السوق، ودرجة السيطرة عليها).

-مدى استغلال الطاقة.

-القيود المفروضة على الدخول أو الخروج من وإلى الصناعة

-السلوك التنافسي.

- المجموعات الاستراتيجية ومدى الحرية في الانتقال من مجموعة الى أخرى .

- مدى توافر السلع البديلة وتكاليف انتاجها في الصناعات الاخرى

كما يمكن اعتماد تقييم بيئة الصناعة على الشكل (2-17):

شكل رقم (2-17): قائمة التحليل التنافسي

| منخفض | مرتفع | التهديدات بدخلاء جدد مرتفع في الحالات التالية: |
|-------|-------|---|
| X | | اقتصاديات الحجم. |
| X | | تمييز المنتج. |
| X | | تكاليف التحول. |
| X | | السيطرة على قنوات التوزيع. |
| X | | إمكانية الوصول الى المواد الخام. |
| X | | امكانية الحصول على الدعم الحكومي. |
| | | قوة المشترين مرتفعة في الحالات التالية: |
| | X | تركيز المشترين مقارنة بالموردين. |
| X | | تكاليف التحول. |
| X | | تمييز المنتجات من قبل الموردين |
| | X | التهديد بالتكامل الخلفي من المشترين. |
| X | | مدى أرباح المشتري |
| X | | أهمية مدخلات المورد وتأثيرها على جودة المنتج النهائي. |
| | | قوة الموردين مرتفعة في الحالات التالية: |
| | X | التركيز مقارنة بالمشتريين. |
| X | | توافر المنتجات البديلة. |
| X | | أهمية العميل للمورد. |
| | X | تمييز منتجات وخدمات المورد. |
| | X | تكاليف تحول المشتري. |
| | X | تهديد بالتكامل الامامي من الموردين. |
| | | التهديد بالمنتجات البديلة مرتفع في الحالات التالية: |
| | X | تمييز المنتجات البديلة. |
| | X | معدل التحسن في العلاقة مابين السعر/الاداء في المنتجات البديلة |
| | | حدة المنافسة مرتفعة في الحالات التالية: |
| | X | عدد المنافسين. |
| X | | معدل نمو الصناعة. |
| | X | التكاليف الثابتة. |
| | X | تكاليف التخزين. |
| X | | تمييز المنتج. |
| X | | تكاليف التحول. |
| | X | عوائق الخروج |
| | X | المصالح الإستراتيجية |

المصدر: نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والحالات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 119

ج-تقييم البيئة الداخلية.

تنتج الفرص والتهديدات عن المتغيرات الحاصلة في البيئة، وحتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الاولى وتحاشي الثانية عليها أن تقف على نقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية* عن طريق مايسمى بتقييم البيئة الداخلية، ومن أجل تحقيق ذلك لابد من اتخاذ عدة أساليب نذكر منها:

1. اسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب.

2. تحليل سلسلة القيمة.

3. تحليل نقاط القوة ونقاط الضعف، والفرص والتهديدات.

1. اسلوب المراجعة الادارية باستخدام النسب.

الغرض من المراجعة الادارية هي مقارنة الاداء المحقق بالأهداف المسطرة، ويتم ذلك من خلال مراجعة الوظائف الاساسية للمؤسسة، وظيفة الانتاج، ووظيفة الافراد، ووظيفة التسويق، و الوظيفة المالية اضافة الى ذلك وظيفة البحث والتطوير.

وتتم المراجعة عن طريق معايير محددة يتم بموجبها تحديد العوامل الداخلية في كل وظائف المؤسسة بحيث توضع مقاييس تعبر عن مدى تمثيل العامل الداخلي لنقاط القوة ونقاط الضعف، ومن بين النسب المستخدمة في دراسة نقاط القوة ونقاط الضعف نسبة السيولة، ونسبة الرفع المالي*، نسبة النشاط، نسبة هيكل التكلفة، نسبة الربحية، نسب تستخدم في وظيفتي الإنتاج والتسويق كإنتاجية الساعة وفعالية تكاليف التسويق، نسب تتعلق بوظيفة الأفراد كإنتاجية العامل من القيمة المضافة.

من النسب السابقة يمكن مقارنة النتائج التي تعطيها سواء بمتوسط الصناعة أو بالمؤسسات المنافسة.

* نقاط القوة عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة للمؤسسة أن تبني عليها، أما نقاط الضعف فهي مجالات القصور في موارد المؤسسة أو عملياتها أو مهارات مديريها، تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرصة أو أكثر ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية.

* الرفع المالي يعني استخدام أموال الغير (الإقتراض) بتكاليف ثابتة (فوائد ثابتة) على أمل زيادة الأرباح.

2. مدخل سلسلة القيمة.

يعتبر مدخل سلسلة القيمة أداة من أدوات التقييم الخاصة بالبيئة الداخلية للمؤسسة القيمة بمدلول المنافسة تعني "المبلغ الذين يكون الزبائن على استعداد لدفعه مقابل ماتعرضه المؤسسة، وبالتالي فإن تحليل تنافسية مؤسسة يقتضي تحليل القيمة بدلا من التكلفة، ذلك أن المؤسسات غالبا ماترفع من تكاليفها من أجل الحصول على سعر مرتفع عن طريق التمييز".¹

حسب بورتر تحليل سلسلة القيمة ممثل في مجموعة أنشطة مترابطة تخلق المنفعة بدءا من أنشطة الحصول على المواد الخام مروراً بسلسلة الأنشطة التي تضيف قيمة والمثلة في نشاط الانتاج والتسويق تنتهي بالتوزيع، كما أن لاختلاف بين المنافسين يمثل مصدرا للقيمة أيضا.

من خلال سلسلة القيمة تم تقسيم الأنشطة إلى:

● الأنشطة الأساسية. هي التي تخلق القيمة بالمؤسسة وتشمل:

- الامداد الداخلي من استخدام وتخزين ومناولة للمواد .
- العمليات الانتاجية من تصنيع وتجميع وفحص.
- امداد خارجي من تخزين ومناولة وتوزيع مواد مصنعة.
- التسويق ويشمل الترويج والتسويق والتوزيع وتخطيط المنتج.
- الخدمات المتعلقة بالمنتج من تركيب وإصلاح وصيانة.

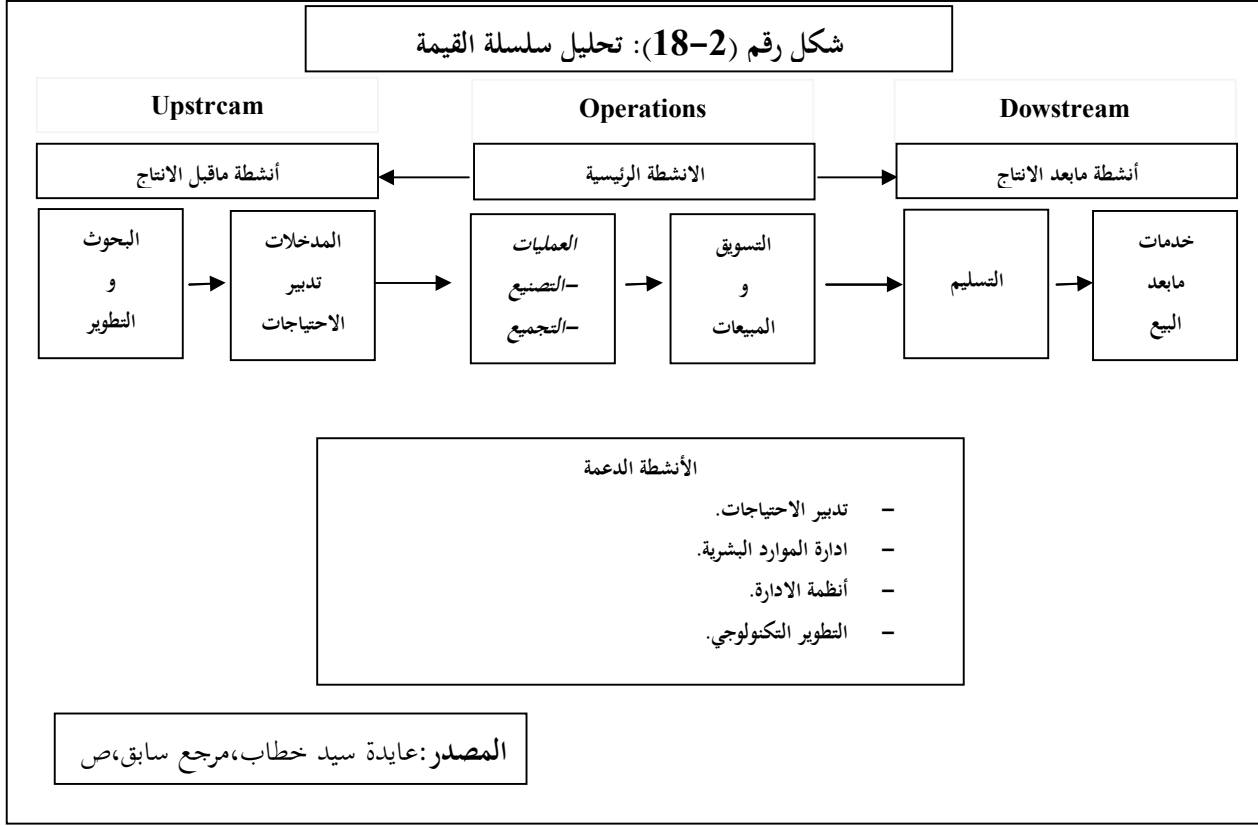
● الأنشطة المساعدة: يتم من خلالها توفير مستلزمات الأنشطة الأساسية وتساهم

في كفاءتها وتتمثل في:

- المشتريات أو مدخلات المنظمة من مواد وآلات وقطع غيار.
- التطوير التكنولوجي (البحوث والتطوير).
- تسيير الموارد البشرية.
- البنية الأساسية للمنظمة كالتحفيظ والعلاقات العامة.

¹ حسن رحيم: مرجع سابق، ص. 104.

ويمكن التعبير على سلسلة القيمة بالشكل (2-18)



ويرى بورتر إن توفر بعض المواصفات في نشاط المؤسسة يمكن اعتباره أحد أنشطة القيمة: أن تمثل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف، وأن يكون مصدراً لتحقيق مزايا تنافسية، أن ينجز هذا النشاط بطريقة تختلف عن الطريقة التي ينجزه بها المنافسون الموجودين في نفس بيئة الصناعة.

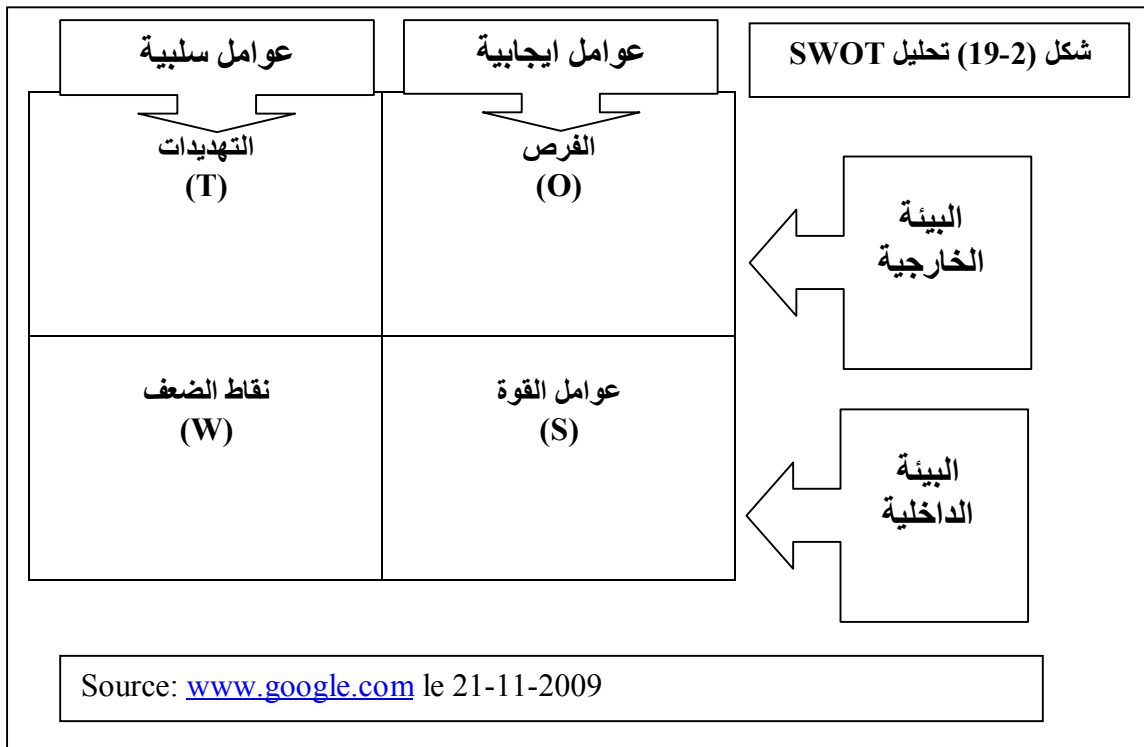
يعتبر النموذج المطروح أن توفر القوى الخمسة كفيل بضمان ربحية المؤسسة، وعادة ماتستخدم سلاسل القيمة في تحديد العلاقة بين أنشطة القيمة للمنتجات والخدمات من جهة، وتخفيض التكلفة بين سلاسل القيمة المختلفة لمنتجات المؤسسة.

3. تحليل سووت SWOT.

كلمة SWOT تمثل الأربعة الاحرف الاولى للكلمات التالية:

Strenghts وهي نقاط القوة، **Weaknesses** وتعبر نقاط الضعف، **Opportunities** وتعني الفرص، أما **Threats** والتي تقصد التهديدات، حيث يعتبر هذا التحليل من الادوات الاكثر شيوعا في تحليل البيئة المحيطة بالمؤسسة والذي يمهّد للإختيار الاستراتيجي، وتم تضمينه ضمن وسائل تقييم البيئة الداخلية. يمكن جوهر هذ التحليل في ايجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة، إذ أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تحدث تطابق بين امكاناتها الداخلية وموقفها في البيئة المحيطة، وكلما كان هذا التطابق جيدا كلما كان الاستغلال أمثلا لنقاط القوة واقتناص الفرص من جهة، وأدى ذلك الى تجنب نقاط الضعف والتهديدات.

يمكن التعبير عن هذا التحليل بالشكل (2-19):



من خلال الشكل السابق فإن العوامل الايجابية تتمثل في الفرص في البيئة الخارجية وعوامل البيئة في البيئة الدخلية، أما العوامل السلبية فهي تهديدات البيئة الخارجية ونقاط الضعف في البيئة الداخلية.

إن خروج منافس قوي من السوق أو زيادة الطلب يمثل فرصاً، أما دخول منافسين جدد أو ظهور قوانين تقيد الاسعار فإن ذلك يمثل تهديدات، وما يكون فرصة لمؤسسة يمثل تهديداً لآخرى كصنع دواء من قبل مؤسسة يمثل فرصة لها بينما يمثل لمؤسسة أخرى تهديداً لأنها تستورد نفس الدواء.

كما أن الموارد المالية، والعلاقات الجيدة بالموردين أو مقدمي الخدمات تعتبر نقاط قوة، والموارد المالية كذلك اضافة الى سوء العلاقة بالموردين تعتبر نقاط ضعف. تجدر الاشارة إلى ان وسائل التقييم التي تخص البيئة الداخلية كثيرة منها كذلك ما قدمته مجموعة ماكينزي Mackinsy الاستشارية والذي يشمل سبعة متغيرات تنظيمية داخل البيئة الداخلية وتبدأ كلها بحرف S :

| | |
|------------------------|--------------------|
| Structure | الهيكل |
| Staff | الافراد |
| Strategy | الاستراتيجية |
| Style | نمط الإدارة |
| Systems and procedures | الانظمة والاجراءات |
| Skills | المهارات |
| Shared value | القيم المشتركة |

وهناك كذلك أسلوب تحليل الموارد المتاحة والذي يقوم على كيفية ادارة هذه الموارد من قبل المؤسسة بشكل الذي يخلق مزايا تنافسية لها لا يمتلكه غيرها من المؤسسات العاملة في نفس بيئة الصناعة. لكننا ذكرنا الطرق الاكثر أهمية.

المطلب الرابع: أهمية تقييم البيئة

لعل أهم سؤال يتبادر الى الذهن هو ماهي المؤسسة من تقييم بيئتها المحيطة؟

لا تعرف أهمية تقييم البيئة الخارجية إلا عند الإختيار الاستراتيجي فمن خلال التقييم :

1. يعرف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها في نفس بيئة الصناعة.
 2. الوقوف على امكانات المؤسسة المادية والبشرية.
 3. معرفة نقاط القوة والحفاظ عليها وتقويتها.
 4. معرفة نقاط الضعف وتفاديها أو القضاء عليها .
 5. مواجهة تحديات العولمة.
 6. الوقوف على علاقة التأثير التبادلي بين البيئة والمؤسسة، ومن ثم الوقوف على التفاعل بين الرسالة والبيئة.
- إذ لا يعرف المتغير مصدرا للقوة إلا إذا حقق ميزة تنافسية، ولا يكون مصدرا للضعف إلا إذا ما كانت تؤديه المؤسسة من مهام أو بعضها بدرجة أقل من المنافسين، ولا يمكن معرفة أن متغيرا مصدرا للقوة والضعف الا:
- إذا قورن بالأداء السابق للمؤسسة.
 - الوقوف على أداء المنافسين الرئيسيين .
 - تسليط المتغير المعني على معايير الصناعة التي تنتمي اليها المؤسسة.

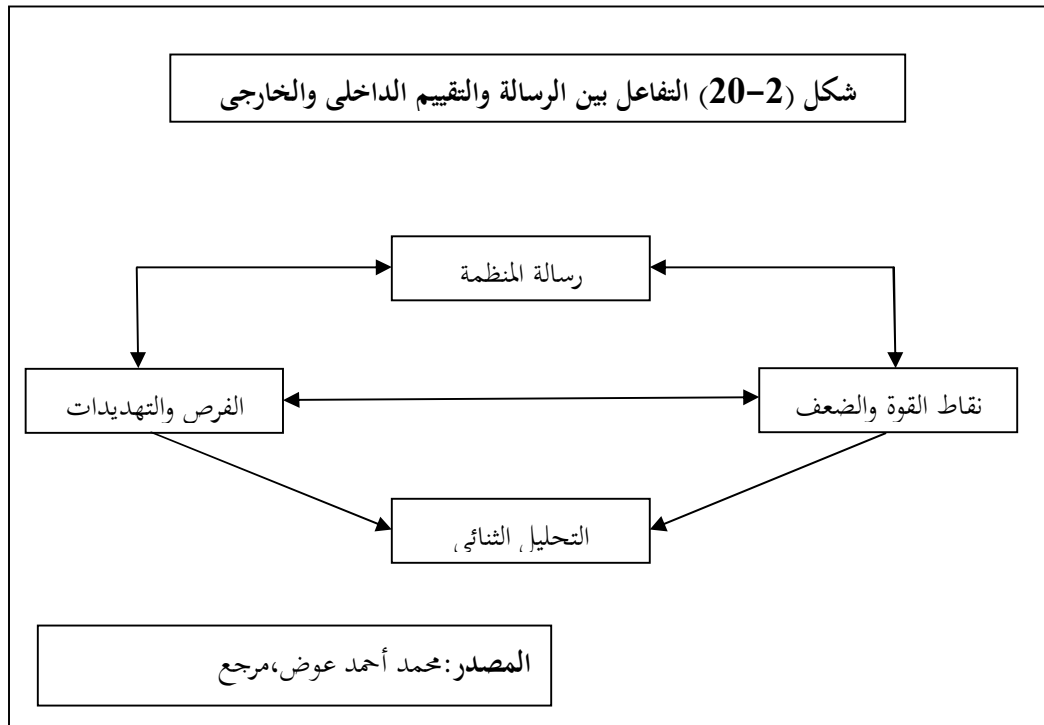
المطلب الخامس: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة.

بعد أن عرضنا رسالة المؤسسة وعلاقتها بالرؤية والاهداف، ووقفنا على ماهية البيئة على ماهية البيئة، وتصنيفاتها، وتقييمها، سوف نحاول من خلال هذا المطلب تحديد طبيعة العلاقة بين البيئة والرسالة في المؤسسة، والتي عادة ما تكتسي طابعا تبادليا أي تأثير وتأثر، أو مايعبر عنه بالتفاعل.

توجد علاقة تأثير و تأثر بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، فلا تستطيع المؤسسة ممارسة نشاطها الا بعد تقييم البيئة الخارجية للوقوف على الفرص المتاحة، والتهديدات المرتقبة، ثم تقوم بتقييم امكاناتها الداخلية للتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف.

فإذا كانت الرسالة تجيب دوماً عن سؤال: ماهو نشاطنا؟ وكان نشاط المؤسسة يقتصر على اشباع حاجات شريحة معينة من المجتمع فإن تقييم البيئة يقتصر على جمع المعلومات التي نخص تلك الشريحة التي حددتها الرسالة، واعتبرت الرسالة في هذه الحالة وسيلة لتحديد البيئة التي سوف يتم تقييمها.

يتميز التفاعل بين الرسالة والبيئة بالديمومة والاستمرار، فإذا كانت الشريحة المراد اشباع حاجاتها تتواجد في سوق وصل الى درجة الاشباع، وظهر من خلال تقييم البيئة وجود أسواق أخرى بتكاليف أقل، فيمكن للمؤسسة من تقديم منتجاتها لشرائح جديدة، الشيء الذي يدفعها الى اللجوء الى تغيير رسالتها ومن هناك فإن البيئة أثرت في الرسالة، ويمكن التعبير عن هذا التفاعل بالشكل التالي:



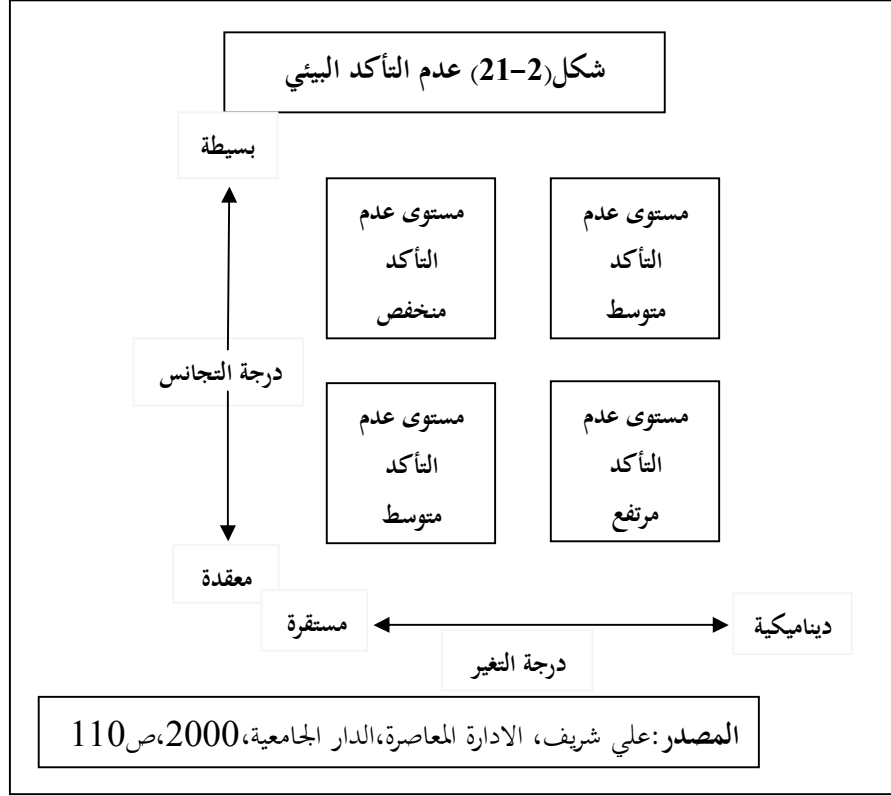
• تأثير البيئة على الرسالة:

يظهر مجال تأثير البيئة على رسالة المؤسسة من خلال النقاط التالية:

1. الرسالة تتأثر بقيم وعادات المجتمع، فلا تستطيع أن تصف نشاطا يتنافى وتلك القيم والعادات.

2. النظام الاقتصادي والسياسي الذي يدفع الدولة إلى السيطرة على بعض الأنشطة ودعمها فمن الخطأ أن تصف رسالة مؤسسة تابعة للقطاع الخاص نفس النشاط الذي لا يغطي حتى تكاليف انتاجه.
 3. تحديد الأجور في بلد ما له انعكاس على توزيع الدخل، ويؤثر على هامش الربح للمؤسسة، فعلى رسالتها أن تصف النشاط الذي يستهدف فئة ذات دخل يعود على المؤسسة بهامش ربح كبير.
 4. تحديد السعر أيضا من قبل الدولة يؤثر على ربحية المؤسسة، فعلى رسالتها مراعاة هذا الجانب.
- فالرسالة تعبر عن نشاط لمشروع مؤسسة تنتمي الى المجتمع المقام فيه تأخذ المدخلات وتعطيه المخرجات، فالرسالة التي لا تخدم التنمية المستدامة، لاتراعي أثناء صياغتها جانب التلوث، أو عدم الاستخدام الامثل للموارد.
- قد تشكل مخرجات النشاط الذي تصفه الرسالة استفزارا للمستهلك، فالرسالة لاتستطيع الوقوف على رغبات واحتياجات البيئة، كي توفر ما يلزم من سلع وخدمات لاشباع رغبات طالبيها نالشيء الذي قد يؤدي الى فقدان استمراريته.
- ومادام عنصر التغير من العناصر التي تتميز به البيئة العامة الخرجية فعلى المؤسسة أن نراعي هذا التغير أثناء صياغة أو اعادة صياغة رسالتها كي تتمكن من الوفاء بمتطلبات البيئة.
- كما يظهر هذا التأثير من خلال مستوى تغير ومستوى تعقد البيئة.
- يقصد بمستوى التغير مدى الثبات النسبي للبيئة، أو مدى ديناميكيته فإما أن تكون ثابتة أو ديناميكية، كما أن هناك ما يسمى بدرجة التجانس الذي يعبر عن المدى النسبي لبساطة البيئة مما ينجم عنه عدد قليل من المتغيرات، أو مدى التعقد أي وجود عدد كبير من المتغيرات.
- تداخل المستويين مع بعضهما يعطي للمؤسسة مستوى من عدم التأكد الذي يعتبر القوة الدافعة في اتخاذ القرار، وكلما كان عدم التأكد كبيرا كلما أثر ذلك على

رسالة المؤسسة لأنها لا تستطيع أن تلبي مطالب الاطراف ذات المصلحة الموجودة في البيئة،
ويأخذ عدم التأكد عدة مستويات يحددها الشكل (21-2) :



من خلال الشكل نجد أن البيئة إما أن تكون :بيئة بسيطة مستقرة عند على مستوى من عدم التأكد؛ أو بيئة ديناميكية على مستوى متوسط من عدم التأكد؛ بيئة مستقرة معقدة على مستوى متوسط من عدم التأكد، بيئة معقدة عند أقل مستوى من عدم التأكد.

● تحديد الرسالة للبيئة (مجال النشاط):

تحدد الرسالة بيئتها من جوانب أهمها:

1. ادارة المعلومات: فكلما اسندت ادارة المعلومات في المؤسسة الى وظائف تملك الفاعلية في الملاحظة الدائمة والمستمرة للأحداث البيئية وتحليلها ونقلها الى مستويات الادارة المختلفة كلما كانت الرسالة المؤسسة أكثر

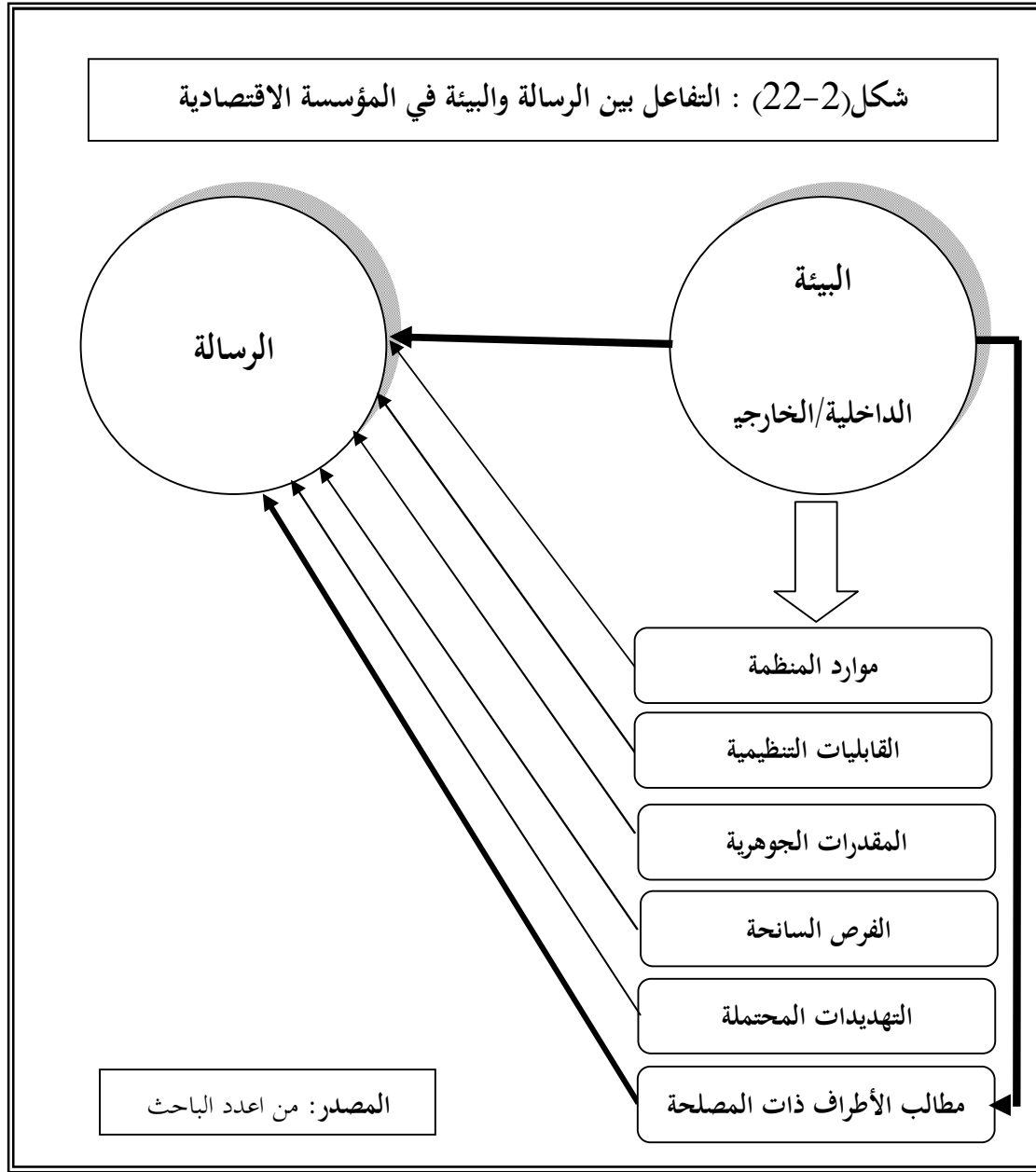
تأثيراً على البيئة لأنها تستطيع الوقوف على معظم الفرص المتاحة وتجنب كل التهديدات المتوقعة.

2. الاستجابة الاستراتيجية: عندما تشعر المؤسسة بأن رسالتها مصاغة بشكل سليم مع متغيرات البيئة المحيطة يدل ذلك على استجابة استراتيجية تنم عن تفاعل بين الرسالة والبيئة.

3. الهيكل التنظيمي: المؤسسة التي تعمل في بيئة ساكنة تعتمد على هيكل ميكانيكي، أما إذا كانت في بيئة مظطربة فتعتمد على هيكل عضوي، فالأول يكثر فيه استعمال القواعد والإجراءات النمطية، يتميز الأول بعدم المرونة على عكس الثاني.

تأثر الرسالة في البيئة بصفة مباشرة ويتجسد ذلك بعدة أمثلة، فقد تعطي الرسالة أثناء صياغتها أولوية للموردين، وتبرم معهم عقود طويلة المدى، فلا تتأثر بخطر التضخم مادام الاتفاق على السعر حدد مسبقاً ولفترة طويلة نوبذلك تكون الرسالة قد أثرت وبشكل كبير في أهم طرف من الأطراف ذات المصلحة في البيئة وهو المورد، أو أن تدعو ضمن رسالتها إلى تنمية العلاقات القانونية والسياسية ودعمها من أجل توجيه التشريعات لخدمة المؤسسة

ويمكن إظهار هذا التفاعل من خلال النموذج المقترح في البحث، والذي سوف يتم تأصيله واختباره من خلال الدراسة الميدانية. والذي يعبر عنه بالشكل (2-22):



لم يقتصر الشكل السابق على طرفي التفاعل بل أقحم كذلك الأطراف ذات المصلحة لأنها في كل من البيئة الخارجية للمؤسسة وهي أكثر وجوداً في بيئتها الخاصة مثل العملاء والمنافسون والموردون، كما يوجد بعضهم داخل المؤسسة كالمساهمين والعمال.

يتعرض التفاعل بين الرسالة والبيئة التي يوجد بها الأطراف ذات المصلحة إلى المخاطرة الكبيرة عند عدم الوفاء بمطالب هؤلاء مع مراعاة المؤسسة لأولويات الاهتمام في ذلك.

الدراسات الاستراتيجية الحديثة ركزت على أن تكون رسالة المؤسسة منسجمة مع مطالب الأطراف ذات المصلحة مراعية في ذلك الاطراف الاكثر أهمية، فالرسالة عبارة عن دستور يحكم بين هؤلاء ومطالبهم، فعلى المؤسسة أن تقف على تطورات البيئة والتغيرات الطارئة بها لأنها تؤثر في سلوك هؤلاء، كما يجب عليها أن تنظر إليهم أثناء تحليل البيئة من زاوية جماعية لافردية كأن تراعي مطالب الأطراف الأكثر أهمية وتعمل الباقين بل عليها أن تراعي مطالب الجميع وتكييفها عند تضاربها مع اتجاهات المؤسسة.

تستطيع الأطراف ذات المصلحة أن تكون جماعات تأثير على توجهات ورسالة المؤسسة، فإذا مكنت المؤسسة -مثلا- العمال من نصيب كبير من المساهمة في رأس المال فإن ذلك يحد من قوة المساهمين خارج المؤسسة فتفقد السيطرة عليها، ومن أجل مواجهة مخاطر الأطراف ذات المصلحة تسعى بعض المؤسسات إلى وجود من يمثلهم في مجلس الإدارة كي يرفع مطالبهم الى مسيرها.

عادة ماتكون مطالب الاطراف ذات المصلحة متضاربة مما يجعل البيئة أكثر تعقيدا ويجعل التفاعل بين الرسالة و البيئة صعبا، لأن تعظيم مطالب طرف يكون على حساب طرف آخر الشيء الذي يحتم على المؤسسة وسعيا منها لتكريس علاقة التفاعل أن تأخذ الوقت الكافي بطمأننة جميع الأطراف بأن مطالبهم سوف تتحقق ولو على المدى البعيد، ويمكن أن يكون ذلك في شكل تعاقدى مكتوب لضمان الاستقرار في البيئة وزيادة درجة التأكد البيئي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة.

لن يكون التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية فعالا إلا إذا أخذ بعين مطالب الأطراف ذات المصلحة التي تعيش في البيئة. تحقيق مطالبهم يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وبدونهم يكون مآلها الى التوقف والاضمحلال.

خلاصة الفصل.

تعرض هذا الفصل إلى الأطراف ذات المصلحة الذين يمثلون مجموعة من الأفراد والجماعات يتأثرون بالطريقة التي تتصرف بها المؤسسة ومسيروها، مما يتطلب من هؤلاء مراعاة مصالح كل من الأطراف ذات المصلحة الداخليين والخارجيين، عن طريق تجسيد المؤسسة لإهتمامات هذه الأطراف ضمن رسالتها إذا المؤسسة الاستمرارية والتطور والبقاء.

يمكن أن يكون للطرف ذو المصلحة أكثر من خاصية من الخواص الثلاثة التالية: تكون له شرعية العلاقة وقانونيتها مع المؤسسة فالموارد تربطه اتفاقية تموين والمساهم له اتفاق حول ما يحصل عليه من عائد، والعامل يبرم مع المؤسسة عقد عمل، والبنك والمؤسسات المالية يتعهدون بالتمويل أو توظيف الأموال الفائضة عن حاجة المؤسسة مما يجعل شرعية وقانونية العلاقة قائما.

قد تكون له علاقة التأثير والتأثر فقد تؤثر جمعيات حماية البيئة على المؤسسة وسعيها منها لتحقيق التنمية المستدامة عن طريق سن قوانين حول تصريف النفايات فتسعى المؤسسة إلى تسخير أغلفة مالية جديدة قد تؤثر على الجانب المالي لها وذلك من أجل تسيير أمثل للنفايات؛ كما يمكن للمؤسسة أن تؤثر في هذه الجمعية عن طريق رفع الدعم والرعاية عليها.

في بعض الأحيان يكون شديد الحاجة الطرف للمؤسسة، كأن تسطر الحكومة ماسة سياسة نحو تخفيض معدل البطالة فتشتد حاجتها للمؤسسات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق قبول هذه الأخيرة توظيف العاطلين عن العمل.

إن الأطراف ذات المصلحة ينظرون من زاوية مصالحهم الذاتية وقد يتحولون من صنف إلى آخر كأن يتحولون من طرف تابع إلى طرف مهيم مما يصعب قي تحقيق مطالبهم

وكلما عرفت المؤسسة مطالبهم كلما تفادت القرارات التي تعارض مصالحهم.

عندما تتعارض المصالح ومن أجل إعطاء أولوية الاهتمام لأكثر الأطراف مصلحة، والسعي للوفاء بمطالبهم، على المؤسسة أن تقوم بتحليل خاص بالبيئة و بتأثير الأطراف ذات المصلحة

تأخذ البيئة عدة أشكال من بيئة بسيطة مستقرة على مستوى من عدم التأكد؛ أو بيئة بسيطة ديناميكية على مستوى متوسط من عدم التأكد؛ أو بيئة مستقرة معقدة على مستوى متوسط من عدم التأكد، أو بيئة معقدة عند أقل مستوى من عدم التأكد.

نخلص في النهاية إلى أنه لن يكون التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية فعالاً إلا إذا أخذ بعين مطالب الأطراف ذات المصلحة التي تعيش في البيئة. وتحقيق مطالبهم يضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وبدونهم يكون مآلها الى التوقف والاضمحلال.

الفصل الثالث :

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية
"دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية"

الفصل الثالث: التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم "مأنزل الله داء إلا وأنزل له شفاء"¹، وعموم هذا الحديث يقتضي أن جميع الأمراض باطنة وظاهرة لها أدوية تقاومها، فتدفع مالم ينزل منها وترفع مأنزل بالكلية، أو تخففه على الأقل، فالدواء كمنتج وجد منذ وجود الإنسان، وأخذ هذا المنتج في التطور بتعاقب الحضارات، حيث أدلت الحضارة الإسلامية بدلوها في علم الصيدلة وصناعة الأدوية إلى أن كانت موردا مهما للحضارات الأخرى ومنهلا غزيرا امتدت نتائجه إلى اليوم .

تعد القطاعات الصناعية بما فيها صناعة الأدوية الأكثر دفعا لعجلة التنمية، لأن أساس التقييم لصناعة ما يتوقف على قدرة هذه الصناعة على المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية، الشيء الذي يتطلب وجود تفاعل مستمر بين المؤسسة الصناعية والبيئة المحيطة بها عن طريق علاقة تتميز بالطابع التبادلي من حيث التأثير والتأثر.

نحاول من خلال هذا الفصل معرفة واقع صناعة الأدوية في الجزائر مع إشارة خاصة إلى واقع هذه الصناعة في الوطن العربي، محاولين بذلك الوقوف على طبيعة العلاقة بين هذه المؤسسات وبيئة الأعمال الجزائرية التي يوجد بها القطاع المعني، وقد تم تقسيم الفصل إلى مبحثين؛ تناولنا في المبحث الأول واقع هذه الصناعة؛ وتركنا المبحث الثاني إلى نموذج مقترح للتفاعل بين الرسالة والبيئة بالتطبيق على بعض مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر.

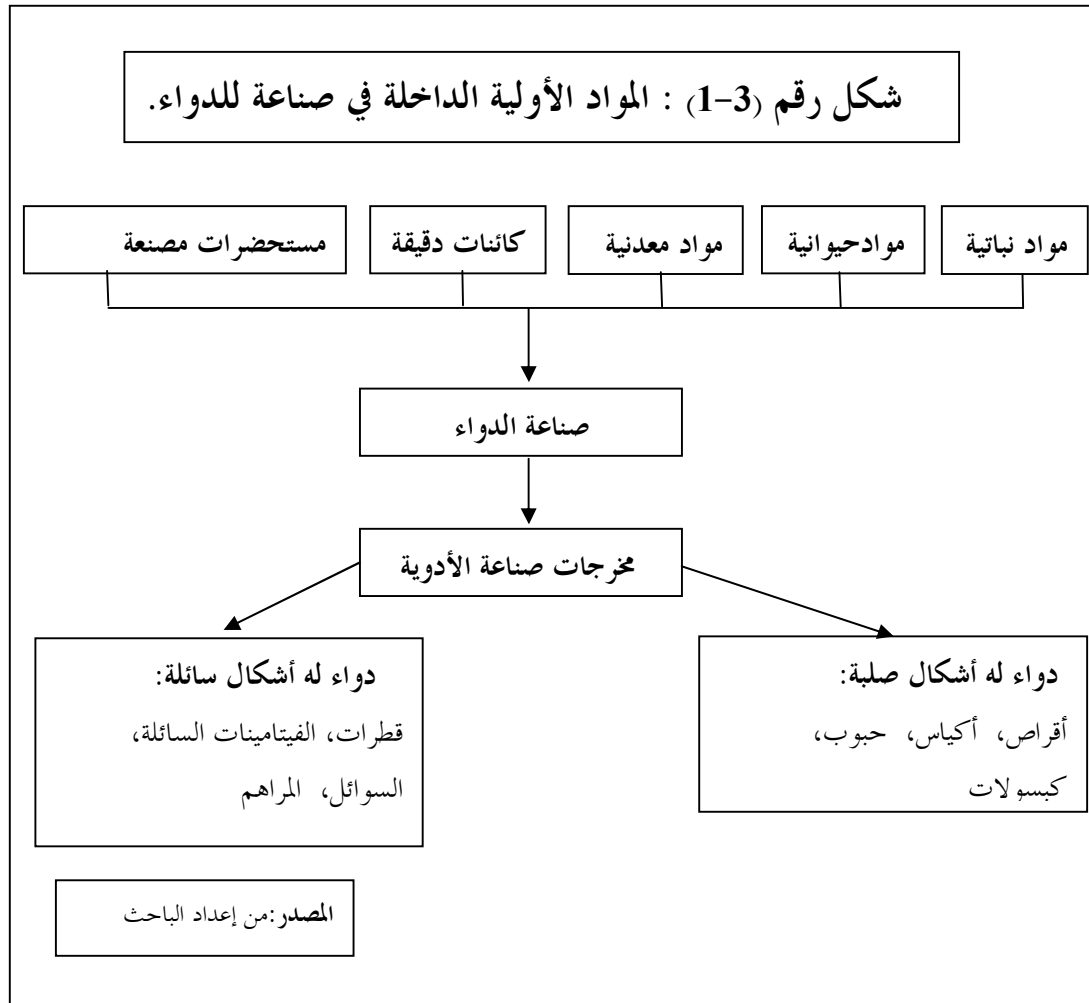
¹ رواه البخاري.

المبحث الأول: واقع صناعة الأدوية في الجزائر مع إشارة خاصة إلى واقعها في الوطن العربي.

في هذا المبحث سوف نركز وقبل الوقوف على طبيعة العلاقة بين مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر في مبحث ثان على واقع هذه الصناعة في الجزائر مع الإشارة إلى حالها في الوطن العربي.

المطلب الأول: نظرة عامة عن صناعة الأدوية.

تدخل عدة منتجات في صناعة الأدوية منها المنتجات الحيوانية والنباتية والمعدنية ومنتجات الكائنات الدقيقة، بالإضافة إلى مصادر أخرى المستحضرات المصنعة كيميائيا، إذ تعطينا بعد معالجتها أدوية في أشكال صلبة أو سائلة يتناولها مستعملها عن طريق المص أو الشرب أو الحقن أو الدهن كما يوضح الشكل رقم (1-3) :



- من الشكل السابق يتضح أن هناك عناصر متنوعة في تكوين منتج الدواء¹:
- **الأدوية النباتية:** أو الأدوية العشبية، أو الأعشاب الطبية وتتمثل في الأدوية المستخرجة من النباتات الطبية، وقد يستعمل الإنسان كل أجزاء النبات أو جزء منه مثل البذور أو الجذور.
 - **أدوية من أصل حيواني:** وهي الأدوية المستخرجة من أجسام الحيوانات مثل الهرمونات، كهرمون الأنسولين الذي يستخدم في علاج مرض السكر؛ وهرمون الغدة الدرقية؛ ومجموعة العناصر الهاضمة؛ وخلاصة الكبد؛ وزيت السمك؛ وغيرها من المنتجات الحيوانية، ولقد لعبت الهندسة الوراثية دورا كبيرا في تطوير الأدوية المستخرجة من الحيوانات.
 - **الأدوية ذات الأصل المعدني:** وتضم هذه المجموعة كثيرا من أملاح الحديد والرصاص والمغنيزيوم والفسفور والكالسيوم والصوديوم والبوتاسيوم والألمنيوم والذهب.
 - **الأدوية الناتجة من الكائنات الدقيقة:** ويعتبر البنسلين أول دواء تنتجه الكائنات الدقيقة، وهو أول مضاد حيوي تعرفه البشرية، وكان السبب في اكتشاف العديد من المضادات الحيوية وتصنيعها مثل التتراسكلين والأمبسلين.
 - **الأدوية المصنعة كيميائيا:** وتشمل هذه المجموعة الآلاف من الأدوية التي تعتبر الأكثر استعمالا في الوقت الحاضر وتتسابق شركات الدواء في تصنيعها وتطويرها وتصنيع المواد الخام لمستحضرات هذه المجموعة كيميائيا باستخدام مواد كيميائية أولية.
- تجدر الإشارة إلى أن منتج الدواء له تسميتان واحدة طبية تعتمد على المركبات الكيميائية المكونة له كأن نجد دواء واحد له عدة أسماء وكل هذه الأسماء متماثلة، ولها اسم طبي موحد عالميا لدى المنظمة العالمية للصحة، واسم تجاري له حماية قانونية.

¹ نصر أبو الفتوح فريد حسن: حماية حقوق الملكية الفكرية في الصناعات الدوائية، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص.81.

هناك غلط ولغط كبيرين حول تحديد مفهوم النشاطات الصيدلانية أو صناعة الأدوية فقد ذكر صاحب كتاب التسويق الصيدلاني¹: "من الصعب حقا إعطاء خواص للصناعة الدوائية ونص المشكلة تنطبق على تحديد واضح ودقيق للنشاطات الدوائية، فهناك مؤسسة تصنع أدوية ومواد صيدلانية أخلاقية، بينما توجد مؤسسات لصنع مواد صيدلانية لا تقع في هذا الإطار، لكن تسميتها مواد صيدلانية أخلاقية وتوجد مؤسسات تخدم احتياجات المستشفيات والمراكز الصحية من خلال منتجات صيدلانية تحت مسميات مواد طبية أو مواد للرعاية الصحية، بالإضافة إلى وجود شركات تصنع أدوية صيدلانية لا تصرف بوصفة طبية، وهناك مواد تركيبية تدخل الصيدلية في تصنيعها، ولهذا فإن من الصعوبة بمكان تحديد وصف دقيق وشامل وواضح للمقصود بالنشاطات الصيدلانية."

عادة ما تتميز كل صناعة بخصائص تميزها عن الصناعة الأخرى، وصناعة الأدوية هي الأخرى لها خصائصها²: "تتميز صناعة الدواء بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

- أنها صناعة كثيفة رأس المال، وأيضا كثيفة التكنولوجيا، وعليه فإن المؤسسات الدوائية الضخمة تحتكر التكنولوجيا ولديها رأس مال ضخمة.
- أنها صناعة تعتمد على التخصص، والمهارات الراقية والخبرات المتراكمة، فبعض الشركات الصيدلانية تتخصص في تصنيع أدوية لا تستطيع شركات أخرى منافستها عليها.
- تتمتع صناعة الدواء بمعدلات إنتاجية عالية، وتتبع استراتيجيات فاعلة لتقليل التكاليف، وتمتلك استراتيجيات لا تستطيع تسويقية هجومية."

¹ بشير العلاق: التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص.18.

² بشير العلاق: أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص.16.

المطلب الثاني: واقع صناعة الأدوية في الوطن العربي.

تعرف صناعة الأدوية في الوطن العربي تطورا مشهودا يعكسه حجم سوق الأدوية الذي بلغ 15457 مليون دولار سنة 2009 بنسبة 54% من الاستهلاك المحلي للأدوية بالدول العربية، وقد بلغ عدد مصانع الدواء 326 مصنعا.¹

يختلف حجم الاستثمار في صناعة الأدوية من بلد عربي لآخر وهو ما يوضحه الجدول رقم (1-3):

جدول رقم (1-3): حجم الاستثمار في صناعة الأدوية في لبعض دول الوطن العربي عام 2010.

الوحدة: مليون دولار

| الرقم | البلد | مبلغ الاستثمار |
|-------|--------------------------|----------------|
| 01 | مصر | 3.000 |
| 02 | سوريا | 1.170 |
| 03 | المغرب | 1.093 |
| 04 | السعودية | 905 |
| 05 | الجزائر | 650 |
| 06 | الأردن | 590 |
| 07 | تونس | 314 |
| 08 | الإمارات العربية المتحدة | 244 |
| 09 | السودان | 190 |
| 10 | العراق | 140 |
| 11 | اليمن | 94 |
| 12 | لبنان | 70 |

المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على: www.djairess.com/elayem

¹ لمزيد من الإطلاع أنظر الموقع الإلكتروني: www.mbashher.info

- من خلال الجدول السابق نجد أن الجزائر انتزعت المرتبة الخامسة من حيث حجم الاستثمار في القطاع الصيدلاني أمام دول تمتلك قدرة كبيرة في مجال صناعة الأدوية بقيمة تقدر ب 650 مليون دولار إلا أن هذه الصناعة تعترضها الكثير من المعوقات¹:
- 1- تشرذم الأسواق العربية في وحدات تسويقية إقليمية ضيقة.
 - 2- الصناعة الدوائية العربية صناعة وليدة ولم تخط خطوات كبيرة.
 - 3- كثرة عدد مصانع الأدوية الصغيرة التي يبلغ متوسط إنتاج المصنع الواحد منها أقل من 13 مليون دولار سنويا، بينما نجد الشركات العالمية تندمج لتصل مبيعاتها إلى مليارات الدولارات.
 - 4- التنافس الشديد بين المصانع العربية سواء في أسواقها القطرية أو الخارجية، إضافة إلى المنافسة الشديدة التي تتلقاها من الشركات العالمية.
 - 5- اعتماد هذه الصناعة على المواد الخام من الخارج حيث تصل إلى 90 %.
 - 6- عدم وجود مراكز عربية متخصصة في البحث والتطوير في المجال الصيدلي.
 - 7- ستكون الصناعة الدوائية العربية أكثر الصناعات تأثرا باتفاقية تريس (TRIPS)*، حيث تعرف هذه الاتفاقية براءة الاختراع على أساس أنها تشمل المنتج النهائي وطريقة التصنيع، لذلك فإن كافة المنتجات الدوائية التي تصنع في الدول

¹ سعدون بوكوس: الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية "حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، تخطيط، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص، ص. 192، 193.

* (TRIPS) هي الحروف الأولى لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية باللغة الإنجليزية وهي:

Agreement on Trade- Related Aspects of Intellectual Property Rights ظهرت سنة

1994 إلى جانب اتفاقيات أخرى متوصل إليها في مجال حقوق الملكية الفكرية أهمها:

أ/ اتفاقية باريس لحماية الملكية الصناعية في 20 مارس 1883.

ب/ اتفاقية برن (Berne) لحماية الأعمال الأدبية والفنية في 9 سبتمبر 1886.

ج/ اتفاقية روما لحماية المؤدين والمتحجج للفنوغرافيا وهيئات الإذاعة، 1961.

د/ معاهدة واشنطن الخاصة بالدوائر المتكاملة، عام 1979.

هـ/ اتفاقية حماية حقوق مستنبي الأصناف النباتية الجديدة (UPOV) لعام 1961.

ويشرف على تنفيذها الاتحاد الدولي لحماية الأصناف النباتية الجديدة، وعدلت عام 1991، ودخلت حيز النفاذ في عام 1998.

العربية غير مستنفذة للمدة الزمنية، وعليه ستتوقف فور الشروع في تطبيق الاتفاقية. ويصبح في هذه الحالة المعنية السعي الحثيث على المحافظة على ما تم إنجازه في السابق واتخاذ إجراءات للإبقاء على المصانع العربية، كون هذه الصناعة لا يمكنها الصمود في وجه المنافسة الأجنبية للشركات العملاقة."

إضافة إلى التهديدات السابقة نضيف تهديدا آخر يتعلق بالأدوية المغشوشة* وما ينجم عن تناولها من أمراض طويلة الأمد ناهيك عن تبديد موارد الرعاية الصحية ولا تقتصر مصادر هذه الأدوية على الدول النامية فحسب بل على الدول المتطورة كذلك كأوروبا وأمريكا وغيرها الشيء الذي يتطلب وعيا ويقظة كبيرين من قبل الأطباء والصيادلة ومؤسسات صناعة الأدوية والمرضى لجان حماية المستهلك وجميع الأطراف ذات المصلحة من أجل رصد الدواء والاحتياط من الأدوية المغشوشة.

المطلب الثالث: واقع صناعة الأدوية في الجزائر.

تميز قطاع صناعة الأدوية في الجزائر بمركزية التسيير منذ الاستقلال وإلى غاية سنة 1980، حيث أوكل هذا الأمر إلى الصيدلية المركزية الجزائرية متحملة في ذلك مسؤولية إنتاج واستيراد وتوزيع الأدوية، بعد سنة 1980 بدأ هذا القطاع في التحرر عن طريق تجزئة هذه الصيدلية إلى ثلاث صيدليات جهوية تمثلت في ENCOPHARM بالشرق الجزائري، وENAPHARM بالوسط، وENOPHARM بالغرب حيث تولت وزارة الصحة الإشراف عليها.

في جويلية 1990 سمح قانون المالية التكميلي بإنشاء وكالات أجنبية في عدد من الأنشطة الاقتصادية والتي تمثل صناعة الأدوية واحدة منها.

شهدت الفترة 2002-2006 تنامي معتبر في قطاع صناعة الأدوية، حيث اكتنفته منافسة شديدة، كما حظي بمراقبة كبيرة من قبل الحكومة الجزائرية، ويمكن توضيح ذلك من الجدول (2-3):

* تعتبر منظمة الصحة العالمية الدواء مغشوشا إن لم به المكون الفعال أو إذا كان به مكون خاطئ أو أن المكون الصحيح فيه بكمية غير صحيحة، أو وضع علامة تجارية غير صحيحة أو التلاعب بتاريخ نهاية الصلاحية.

جدول رقم (3-2): تطور الإستهلاك الوطني لمنتوج الدواء في الجزائر خلال السنوات 2002-2006

الوحدة: 10^6 دج

| 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 | البيانات |
|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|---|
| 6942.75 | 6596.27 | 6466.19 | 6003.66 | 5692.41 | مبيعات صيدال |
| 7907 | 7760.63 | 7328 | 6723.81 | 6369.86 | مبيعات القطاع الخاص |
| 14849.75 | 14356.9 | 13794.19 | 12727.47 | 10062.27 | الإجمالي |
| 21532.14 | 20817.51 | 20001.58 | 18454.83 | 17490.29 | مبيعات الأدوية المحلية المقدرة بسعر التجزئة (1.45 دج) (1) |
| 87750 | 70299.09 | 62174.79 | 57376.17 | 47258.2 | واردات الجزائر |
| 150930 | 120914.43 | 106940.64 | 98687.01 | 81284.10 | الواردات من الأدوية المقدرة بسعر التجزئة (1.72 دج) (2) |
| 54.93 | 56.18 | 60.17 | 75.18 | 17.12 | صادرات صيدال (3) |
| 2361 | 1850 | 1998 | 1300 | 1102 | التغير في المخزون لجمع صيدال (4) |
| 172462.14 | 139825.76 | 124884.04 | 115766.66 | 97655.27 | الاستهلاك المحلي الظاهر (5)=(1)+(2) -(3)-(4). |
| %23.34 | %11.96 | %07.88 | %18.55 | ----- | معدل نمو الطلب على الأدوية % |

المصدر: سامية لول: "تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي لـ Porter": مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2009/09، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، ص.39.

يلاحظ من الجدول السابق زيادة مستمرة في استهلاك الأدوية في الفترة الممتدة ما بين 2002 و 2006 حيث ارتفع من 97.66 مليار دينار إلى 172.5 مليار دينار بمعدل نمو متزايد بـ 76.63% عن سنة الأساس رفقه تذبذب في معدل نمو الطلب على الدواء نتيجة الرقابة الكبيرة المفروضة من قبل الحكومة.

يخضع الدواء في الجزائر كغيره من السلع الاستهلاكية إلى ضغوطات اقتصادية داخلية وأخرى خارجية، تنحصر الداخلية منها أساسا في اهتمامات ومطالب الحكومة الجزائرية باعتبارها طرفا من الأطراف ذات المصلحة الخارجيون للمؤسسات العاملة في هذا القطاع، حيث تسعى إلى تكريس السياسة الوطنية للصحة والتي ترمي إلى ضمان توفير هذا المنتج للمواطن وتوفير العلاج اللازم، ونظام التعويض الخاص به، كما تسعى إلى تخفيض فاتورة الاستيراد بالرغم من أن الجدول السابق يوضح ارتفاع الواردات من سنة إلى أخرى، والتي ترى أنه لن يتأتى إلا بتطوير الصناعة الوطنية للأدوية.

حسب الإحصائيات الأخيرة لسوق الأدوية في الجزائر والمقدمة من قبل وزارة الصحة في فيفري¹ 2010 لوحظ:

- أغلبية المنتج الوطني في القطاع من الأدوية الجنيسة حيث فاق انتاجها 261 أورو سنة 2008 وتمثل 22.5 % من الفاتورة الإجمالية، تقابلها 311 مليون أورو سنة 2009 بنسبة 19% من الفاتورة الإجمالية، مما يؤدي بالقول إلى اعتماد براءات اختراع الآخرين في هذا القطاع.
- ارتفاع نسبة فاتورة الاستيراد بعد سنة 2006 إلى أن بلغت 1670 مليون أورو سنة 2009، وهذا يتنافى وسياسة الحكومة المسطرة الرامية إلى الحد من الإيرادات في هذا القطاع، ويرجع العاملون في هذا القطاع سبب هذا الارتفاع إلى زيادة نسبة الشيخوخة من جهة، وإلى ارتفاع عدد المصابين بالأمراض المزمنة من جهة ثانية.
- مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر لا تعمل بكل طاقتها الإنتاجية بل تتراوح هذه الطاقة من 10% إلى 30% فقط بالرغم من قرارات الحكومة القاضية بمنع استيراد الأدوية التي تنتج محليا، مما يمكن من القول بأن مبدأي التحوط والترقب

¹ Lyes melki : »Industrie pharmaceutique nationale ,sur :El watan économie :(Supplément économique),N°236,Du lundi 22 au dimanche 28 mars 2010,Algérie.

من قبل المؤسسات العاملة في قطاع الأدوية في الجزائر لازال قائما نتيجة عدم وضوح سياسة الحكومة في هذا المضمار.

- بلغ الإنتاج الوطني من صناعة الأدوية 363 مليون أورو سنة 2008 و 553 مليون أورو سنة 2007، وأن حجم سوق الدواء في الجزائر في تطور مستمر حتى قبل سنة 2007 وهو مايوضحه الجدول (3-3):

جدول رقم(3-3):تطور حجم صناعة الدواء في الجزائر من 2004 إلى 2006

الوحدة:مليون أورو

| السنة | 2004 | | 2005 | | 2006 | |
|----------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| | القيمة | النسبة | القيمة | النسبة | القيمة | النسبة |
| حجم سوق الدواء | 1250 | %100 | 1470 | %100 | 1625 | %100 |
| الواردات | 1025 | %82 | 1146.6 | %78 | 1170 | %72 |
| الإنتاج | 225 | %18 | 323.4 | %22 | 455 | %28 |
| الدواء الأصلي | 987.5 | %79 | 1087.8 | %74 | 1137.5 | %70 |
| الدواء الجنييس | 262.5 | %21 | 382.2 | %26 | 487.5 | %30 |

المصدر:عبد السلام مخلوفي، اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة TRIPS: أداة لحماية التكنولوجيا أم لاحتكارها؟وأثرها على صناعة الدواء في الدول النامية، أطروحة دكتوراه، تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص 224.

من خلال الجدول السابق يلاحظ ارتفاع سوق الدواء في الجزائر بالقيمة حيث قفز إلى 1625 مليون أورو في سنة 2006 بعد أن كانت قيمته 1250 مليون أورو عام 2004. ورافقه في ذلك انخفاض في الواردات من 82% في 2004 إلى 72 % عام 2006.

- بلغ عدد الأدوية المسجلة في الجزائر سنة 2009: 613 دواء منها 344 تنتج محليا و 269 مستوردة، ويلاحظ من خلال ذلك أن عدد الأدوية المسجلة والمنتجة محليا أكثر من المستوردة منها.

- تعتبر الحصة السوقية لمجمع صيدال كبيرة في سوق الأدوية الجزائرية حيث بلغت عام 2009: 9444 مليون أورو بنسبة 22% أما المخابر الخاصة فبلغت حصتها في نفس العام: 13071، مما يؤكد بأن الحكومة الجزائرية لازلت تولي الاهتمام الكبير للقطاع العام في هذا القطاع فهي الأخرى تتبنى مبدأي التحوط والحذر من القطاع الخاص.

أما الضغوط الخارجية فاقترنت على الالتزامات التي وقعتها الجزائر مع الإتحاد الأوروبي والمتعلقة باتفاق الشراكة الذي دخل حيز التطبيق في الفاتح من سبتمبر سنة 2005، والتي تقضي باحترامها، وتطبيق بنودها الرامية إلى إصلاح القطاع وتعديل التشريعات الوطنية التي تنظمه.

نشير في نهاية هذا المطلب إلى أن الأطراف ذات المصلحة أيضا لها ضغوطات في هذا القطاع في الجزائر، والمثلة في الإدارات التنظيمية ممثلة في كل من وزارة الصحة العمومية حيث تمارس ضغطها عن طريق التسجيل المسبق للأدوية، والرقابة التقنية لكل دواء يدخل للسوق، بالإضافة لمنح الترخيص العام السنوي لبرنامج استيراد و تعيين محل الدفع المصرفي وجمركة كل صفقات الاستيراد، الالتزام بانطلاق مشروع انتاج الأدوية من خلال سنتين كحد أدنى و تثبيت السعر النهائي لكل منتج صيدلاني.

أما وزارة الصناعة فلا تتدخل بصفة مباشرة في قطاع صناعة الأدوية إلا بالتنسيق مع وزارة الصحة.

تعمل وزارة العمل والضمان الاجتماعي على تكريس سياسة الحكومة ولكن لها مطالبها الخاصة بها، حيث أوكلت وصاية تعويض المرضى والأدوية الموصوفة إلى صندوق الضمان الاجتماعي حيث تؤول الحصة الكبرى المنتجة من قبل القطاع لهذا الأخير مما يكسبه قوة التفاوض على مستوى التموين والتوزيع.

يمارس المنتجون والمستوردون الخواص والموزعون والصيدالة الخواص ضغوطا أقل حدة على قطاع صناعة الأدوية في الجزائر في هذا القطاع نظرا لتقيدهم بالشروط

التي يحددها المرسوم رقم 46 المؤرخ في 1998/10/07 والمتعلقة بالجوانب التقنية لطرح المنتجات الدوائية المستوردة في السوق والموجهة للطلب الإنساني.

المبحث الثاني: نموذج مقترح للتفاعل بين الرسالة والبيئة بالتطبيق على مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر.

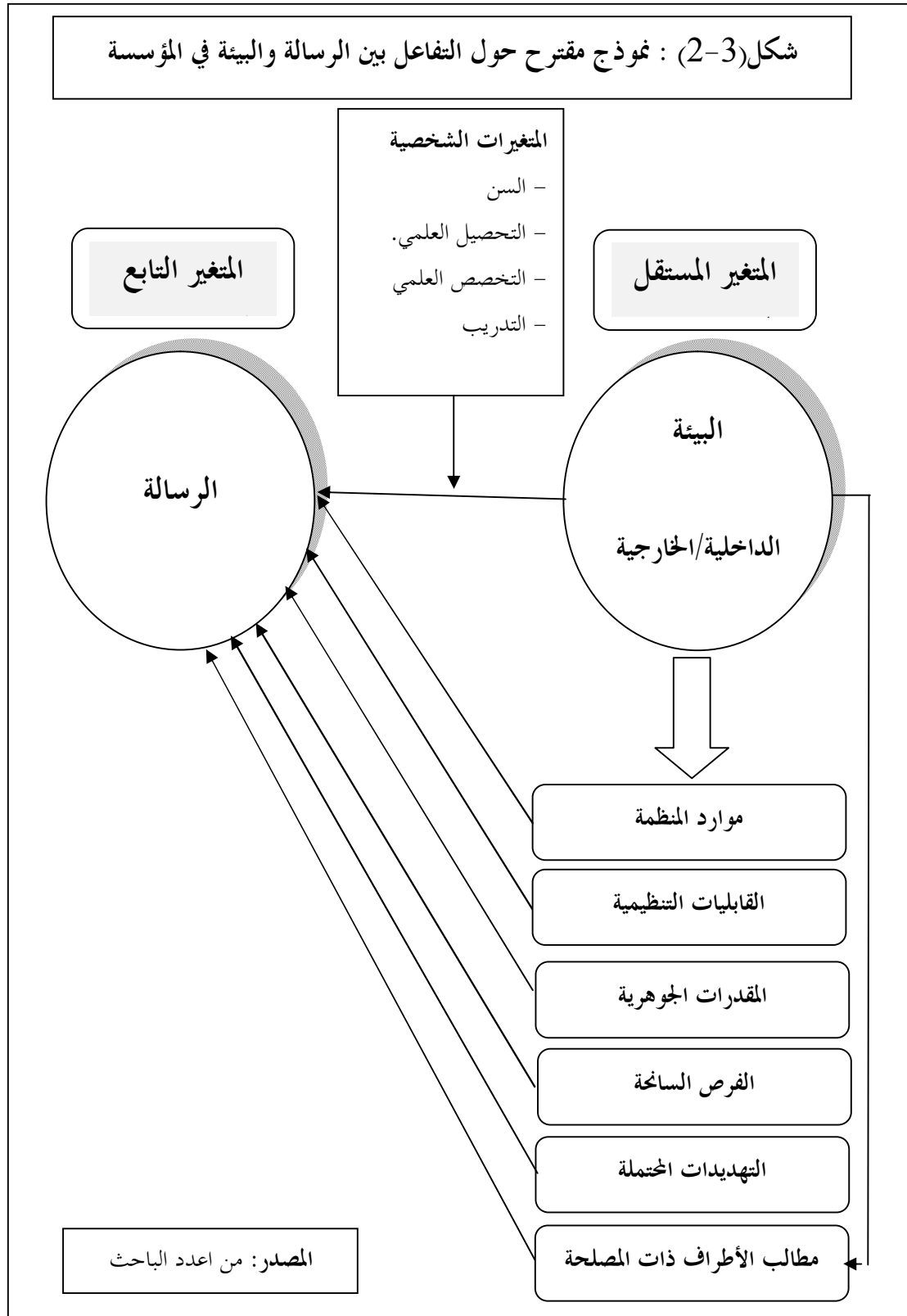
نقف من خلال هذا المبحث على نموذج مقترح أو افتراضي للدراسة يطرح موضوع التفاعل بين الرسالة والبيئة بالتطبيق على مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر.

المطلب الأول: نموذج الدراسة وفرضياته.

نتعرض من خلال هذا المطلب إلى نقطتين أساسيتين، تتعلق الأولى بنموذج الدراسة، وتركت الثانية لتسليط الضوء على فرضيات الدراسة الميدانية المنبثقة من الفرضيات الأساسية للبحث.

أولاً-نموذج الدراسة المقترح:

يوضح الشكل (2-3) التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن البيئة تمارس ضغوطا كبيرة على توجه المؤسسة -الذي تعتبر الرسالة أحد عناصره- من خلال عناصر البيئة الداخلية المتمثلة في؛ القابليات التنظيمية؛ والمقدرات الجوهرية؛ والموارد من جهة، والفرص السانحة والتهديدات المحتملة التي تفرزها البيئة الخارجية لها فتمارس ضغوطات على سلوك الأطراف ذات المصلحة تاركة بذلك نوعا من التعقيد البيئي، ومخلقة عددا كبيرا من المتغيرات البيئية، وتنوعا؛ وتناقضا؛ وتعددا؛ وتضاربا في مطالب الأطراف ذات المصلحة، فينجم عنه اضطرابا بيئيا يشير إلى ديناميكية البيئة الشيء الذي يدفع بالمؤسسة إلى إعادة صياغة رسالتها بما يتماشى وتلك التغيرات البيئية مراعية في ذلك أهم مطالب الأطراف ذات المصلحة، ويمكن التعبير عن ذلك بالشكل (2-3):



ثانيا-فرضيات الدراسة:

نسعى لأن تكون فرضيات* الدراسة الميدانية متناغمة مع الفرضيات العامة التي طرحت بداية في الموضوع، فهناك فرضيات رئيسة وأخرى فرعية :

الفرضية الرئيسية الأولى:

يمكن بلورة الفرضية الرئيسية الأولى في:

H_{01} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ونتائج

تحليل بيئتها.

H_{a1} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ونتائج تحليل

بيئتها.

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الأولى:

هناك فرضية فرعية وحيدة للفرضية الرئيسية الأولى:

الفرضية الفرعية الوحيدة للفرضية الرئيسية الأولى.

نضيف فرضية فرعية واحدة للفرضية الرئيسية من أجل معرفة طبيعة العلاقة

بين رسالة المؤسسة و الأطراف ذات المصلحة الموجودة في البيئة .

H_{011} : لا توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ومطالب

الأطراف ذات المصلحة.

H_{a11} : توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ومطالب

الأطراف ذات المصلحة.

الفرضية الرئيسية الثانية:

يمكن صياغة الفرضية الرئيسية الثانية في:

* الفرضية هي ادعاء حول صحة شيء ما، وتنقسم إلى الفرضية الصفرية (فرضية العدم H_0) والفرضية البديلة H_1 ، وتعني الأولى فرضية العدم حول معلمة المجتمع التي تجري اختبار عليها باستخدام بيانات من عينة والتي تشير أن الفرق بين معلمة المجتمع والإحصائي من العينة ناتج عن الصدفة ولا فرق حقيقي بينهما، وهي الفرضية التي ننطلق منها ونرفضها عندما تتوفر دلائل على عدم صحتها، وخلاف ذلك نقبلها، أما الفرضية البديلة فهي تلك التي يضعها الباحث كبديل عن الفرضية الصفرية باعتبارها ليست صحيحة بناء على المعلومات المستقاة من العينة.

H_{02} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بيئة المؤسسة ورسالتها.

H_{a2} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بيئة المؤسسة ورسالتها .

الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

هناك ست فرضيات فرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

الفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{021} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين موارد المؤسسة ورسالتها.

H_{a21} : علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين موارد المؤسسة ورسالتها.

الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{022} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية للمؤسسة ورسالتها.

H_{a22} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية للمؤسسة ورسالتها.

الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{023} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للمؤسسة ورسالتها.

H_{a23} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للمؤسسة ورسالتها.

الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{024} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفرص السانحة ورسالتها.

H_{a24} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفرص السانحة ورسالتها.

الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{025} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهديدات المحتملة التي قد

تفرزها البيئة الخارجية ورسالة المؤسسة.

H_{a25} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهديدات المحتملة التي قد تفرزها البيئة الخارجية ورسالة المؤسسة.

الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{026} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مطالب الأطراف ذات المصلحة ورسالة المؤسسة.

H_{a26} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مطالب الأطراف ذات المصلحة ورسالة المؤسسة.

الفرضية الرئيسية الثالثة:

تتمثل الفرضية الرئيسية الثالثة في:

H_{03} : لا يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير السن.

H_{a3} : يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير السن.

الفرضية الرئيسية الرابعة:

تمثلت الفرضية الرئيسية الرابعة في:

H_{04} : لا يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التحصيل العلمي.

H_{a4} : يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التحصيل العلمي.

الفرضية الرئيسية الخامسة:

تتبلور الفرضية الرئيسية الخامسة في:

H_{05} : لا يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التخصص العلمي.

H_{a5}: يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التخصص العلمي.

الفرضية الرئيسية السادسة:

تنحصر الفرضية الرئيسية السادسة في:

H₀₆: لا يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التدريب العلمي (الإدارة الاستراتيجية).

H_{a6}: يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التدريب العلمي (الإدارة الاستراتيجية).

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة.

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسات صناعة الأدوية ممثلة في مؤسسة واحدة تابعة للقطاع العام (مجمع صيدال)، و 39 مؤسسة ذات طبيعة مختلفة تخضع لكل من القطاع الخاص و الإدارة الأجنبية حالة المؤسسات المنتجة للأدوية الجنيسة، إذ وجهت الاستثمار لمسيريتها وصانعي القرار بها حسب مآملته طبيعة الموضوع ذو المدخل الاستراتيجي الذي يحدد شروط من يتولون وضع الاستراتيجيات وصياغة الرسائل.

تجدر الإشارة أنه وجدنا صعوبة كبيرة جدا في تسليم الاستثمارات واسترجاعها نظرا لإنعدام ثقافة التعامل مع هذا النوع من أدوات البحث لدى المؤسسات الجزائرية، وقد بلغ عدد الاستثمارات المسلمة 45 استثمارة تم ارجاع 40 منها، وقد رفض جلهم التعامل بالاستثمارات المكتوبة باللغة العربية بحجة أن هذا القطاع بزعمهم أكثر تعاملًا باللغة الفرنسية فأعدنا صياغتها باللغة الفرنسية .

يبين الجدول رقم (3-4) مؤسسات صناعة الأدوية التي أعادت استثمار

الاستبيان:

جدول رقم (3-4): قائمة المؤسسات التي أعادت استثماره الاستبيان

| الرقم | اسم المؤسسة | الرقم | اسم المؤسسة |
|-------|----------------|-------|--------------|
| 1 | SAIDAL | 21 | API |
| 2 | PH BOUGHLEM | 22 | NEOMEDIC |
| 3 | PH BELMESLI | 23 | SOPHAL |
| 4 | PH ABDELLATIF | 24 | ABDI BRAHIM |
| 5 | GENERICLAB | 25 | BIOPHAR |
| 6 | VECOPHARM | 26 | HIKMA PHARMA |
| 7 | MAPACO | 27 | PHARMEGED |
| 8 | ISOPHARM | 28 | LAB PHARMA |
| 9 | HODNA MEDEC | 29 | EUTMAX |
| 10 | PH HADJI | 30 | BIOUTAL |
| 11 | SANDOS | 31 | PH BENDAIMA |
| 12 | PH BOUABDALAH | 32 | LAB SALEM |
| 13 | PH OUDINA | 33 | PH ABOUD |
| 14 | PFIZER | 34 | PH TAIBI |
| 15 | PH SASOUI | 35 | MAPACO |
| 16 | PH BOUCHAALAH | 36 | SOUEMES PH |
| 17 | SONAFI AVENTUS | 37 | PH BELMESLI |
| 18 | PH DJARRAR | 38 | DIGRO |
| 19 | MERINAL | 39 | SANTE |
| 20 | PH DOUDOU | 40 | MYLAN |

المصدر: من إعداد الباحث.

الجدول السابق شمل مؤسسات تابعة للقطاع العام مثل DIGROMED وبعض مؤسسات الانتاج والإستيراد الخاصة ، كما شملت الدراسة بعض الصيدليات التي تقوم ببيع وتوزيع الأدوية والتي تقوم بصناعة بعض المواد الصيدلانية المستعملة في الاسعافات الأولية، كما تم ادراج المؤسسة الهامة في هذا القطاع المثلثة في مجمع صيدال حيث تتجلى أحد جوانب هذه الأهمية في مبيعات المجمع التي تتزايد من سنة إلى أخرى حسب ما يوضحها الجدول رقم (3-5):

جدول رقم(3-5):مبيعات مجمع صيدال للفترة(2004-2008)

الوحدة1000 دج

| السنوات | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| المبيعات | 6.466.488 | 6.596.274 | 6.942.750 | 7.735.448 | 9.692.772 |

المصدر: من إعداد الباحث نقلا عن تقرير التسيير للمجمع لعام 2008.

يظهر من خلال الجدول السابق تزايد مبيعات مجمع صيدال من سنة إلى أخرى حيث عرفت ومقارنة بسنة 2004 يادة ب2% في 2005 تصبح 7 % في 2006 و19 % في 2007 لتقارب 50 %عام 2008 ويرجع ذلك إلى زيادة عدد السكان، بالإضافة إلى زيادة الوعي لدى أفراد المجتمع.

أدى العجز في تغطية الطلب المحلي من الأدوية في الجزائر إلى اللجوء إلى الاستيراد من جهة ، وطرح تشريعات و احكام تشجع انشاء مصانع لصناعة الأدوية، ويوضح الجدول رقم (3-6) بعض مؤسسات القطاع الخاص المنتجة للدواء ومواد التعبئة لسنة 2005:

جدول رقم(3-6):بعض مؤسسات القطاع الخاص المنتجة للدواء ومواد التعبئة لسنة 2005

| مؤسسات الانتاج | النسبة من انتاج القطاع الخاص | مؤسسات التعبئة والتغليف | النسبة من انتاج القطاع الخاص |
|----------------|------------------------------|-------------------------|------------------------------|
| LAB SALEM | % 20.36 | SOPHAL | % 20.36 |
| SANOFI AVENTUS | % 16.17 | API | % 9.01 |
| ISOPHARM | % 14.43 | MERINAL | % 2.60 |
| PFIZER | % 7.11 | | |
| LAB PHARMA | % 3.27 | | |
| SANDOZ | % 3.17 | | |

المصدر: من إعداد الباحث نقلا عن عبد السلام مخلوفي، مرجع سابق، ص.226.

تناول الجدول السابق بعض المؤسسات التي كانت محل الدراسة حيث عرض الحصة التي تنتجها من اجمالي انتاج القطاع الخاص، حيث يسيطر مخبر السلام بالعلمة على 5/1 من انتاج القطاع الخاص، ويستحوذ SOPHAL على نفس الحصة في مجال التعبئة والتغليف.

أما في سنة 2007 فإن مجموع الانتاج الوطني من الأدوية بلغ 36.8% ليعطي الإستيراد نسبة 63.2% حيث تترأس صيدال رأس القائمة بنسبة 23.53% كأكبر نسبة والجدول رقم (03-07) يوضح حصة المتعاملين في سوق الأدوية لهذه السنة:

جدول رقم (03-07): حصة المتعاملين في سوق الأدوية سنة 2007.

الوحدة: مليون أورو.

| رقم | المتعامل | الانتاج | الاستيراد | المجموع | % الإنتاج | % التسويق |
|---------|-------------------|-------------------|-------------------|---------|-----------|-----------|
| 1 | Saidal | 118.00 | - | 118.00 | 23.53 | 08.71 |
| 2 | Lam | 18.28 | - | 18.28 | 3.64 | 01.34 |
| 3 | Salem | 18.13 | - | 18.13 | 3.61 | 04.33 |
| 4 | Sanofi | 63.33 | 128.77 | 192.10 | 12.63 | 14.1 |
| 5 | Lpa | 19.52 | 43.50 | 63.02 | 3.89 | 04.6 |
| 6 | Pfizer | 15.00 | 45.67 | 60.67 | 2.99 | 04.4 |
| 7 | Biofarm | 14.77 | 126.77 | 141.54 | 2.94 | 10.04.2 |
| 8 | Hikma | 11.54 | 46.56 | 58.10 | 2.30 | 04.2 |
| 9 | Prodihal | 1.42 | 56.50 | 57.92 | 0.28 | 04.2 |
| 10 | Autres opérateurs | 221.3 | 411.67 | 632.70 | 44.14 | 46.51 |
| المجموع | | 502.29 (%36.8) | 859.44 (%63.2) | 1360.73 | 100 | 100 |

المصدر: وزارة الصحة والسكان واصلاح المستشفيات.

هناك دفتر شروط يخص صناعة الأدوية ظهر عام 1997 يشترط على مؤسسات صناعة الأدوية انشاء وحدات انتاجية بعد سنتين من عملية الاستيراد ، لكن عدم التزام هؤلاء بهذه الشروط جعل فاتورة الإستيراد مرتفعة، غير أن سياسة الحكومة الجزائرية الرامية إلى تعميم استخدام الأدوية الجنيسة كان الهدف من ورائها الحد من استيراد الأدوية الذي أثقل كاهلها، والجدول رقم (03-08) يظهر استهلاك الأدوية الجنيسة مقارنة للأصلية للفترة 2004-2007 والذي يتبين من خلاله الإرتفاع المستمر لهطا الاستهلاك.

جدول رقم (08-03): استهلاك الأدوية الجينية والأصلية.

| الأدوية | % سنة 2004 | % سنة 2005 | % سنة 2006 | % سنة 2007 | الاستهلاك السنوي للفرد بالأورو 2007 |
|---------|------------|------------|------------|------------|-------------------------------------|
| الجينية | 31.99 | 33.60 | 37.92 | 41.79 | 14.37 |
| الأصلية | 68.01 | 66.40 | 62.08 | 58.21 | 20.13 |
| المجموع | 100 | 100 | 100 | 100 | 34.40 |

المصدر: وزارة الصحة والسكان وإصلاح المستشفيات.

يفترض وحسب تقرير لوزارة الصحة والسكان لسنة 2008 أن سياسة الحكومة أن تصل نسبة استهلاك الأدوية الجينية سنة 2015 إلى 70 % و 80 % سنة 2025.

المطلب الثالث: التعاريف الاجرائية لمتغيرات الدراسة، وقياسها.

أولا: التعاريف الإجرائية لمتغيرات الدراسة:

بقصد الوقوف على المتغيرات المستقلة والمتغير التابع لابد من اعطاء تعريف إجرائي لكل متغير:

✓ **المتغير التابع (رسالة المؤسسة):**

الرسالة هي همزة الوصل بين المؤسسة والاطراف ذات المصلحة المصلحة المتواجدة في كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. حيث يتم من خلالها تجسيد مطالبهم واهتماماتهم، كما تعكس رؤاهم المختلفة.

✓ **المتغير المستقل (بيئة المؤسسة) وعناصره المختلفة:**

هي المجال الذي يتواجد فيه الاطراف ذات المصلحة والذي يتميز عادة بالتعدد والإضطراب نتيجة اختلاف وتباين وتضارب وتناقض وتعدد مطالبهم، وينطوي تحت هذا المتغير عدة عناصر (متغيرات) فرعية:

1. موارد المؤسسة:

تعد الموارد من عناصر البيئة الداخلية وتتمثل في الموارد المالية والموارد المادية، كما يشمل الموارد البشرية بمهاراتها وتفاعلها واتصالها ومعرفة الكيف Know How، والموارد غير الملموسة كالثقافة التنظيمية، السمعة، العلامة التجارية، المعرفة التكنولوجية، الخبرة، العلاقات التجارية، والموارد التنظيمية مثل مسارات التقارير والعلاقات.

2. القابليات التنظيمية:

تعتبر القابليات التنظيمية من أهم عناصر البيئة الداخلية ويشير إلى قدرة المؤسسة على القيام بنشاطها باستخدام مالهيا من موارد، وتشمل مع ذلك الهيكل التنظيمي، ونظم الرقابة.

3. المقدرات الجوهرية:

تمثل المقدرات الجوهرية عنصرا أساسيا من عناصر البيئة الداخلية ويعبر عن قابلية المؤسسة إلى التعلم المتراكم الذي تحصل عليه، إنها مجموعة مهارات تكنولوجية ومعرفة تسهم في خلق القيمة.

4. الفرص السانحة:

تعد الفرص أحد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتشمل كل الاتجاهات التي تؤثر بشكل إيجابي على المؤسسة كالتكنولوجيا مثلا، ويجدر بالمؤسسة اقتناصها.

5. التهديدات المرتقبة:

تقابل التهديدات المرتقبة عنصر الفرص في البيئة الخارجية لكنها تشمل الاتجاهات التي تؤثر بشكل سلبي على المؤسسة ويجب على المؤسسة تجنبها أو تحجيم أثرها على المؤسسة كالمنافسة وتغير القيم والتحويلات السكانية مثلا.

6. مطالب الأطراف ذات المصلحة:

تعتبر مطالب الأطراف ذات المصلحة عن إهتمامات أفراد وجماعات هيئات ومنظمات لهم مصالح لدى المؤسسة يعطيهم الحق في السؤال عن كيفية أدائها.

ثانيا: قياس متغيرات الدراسة.

من أجل الوقوف على كيفية قياس متغيرات الدراسة لابد من الوقوف على عدة نقاط.

1. تصميم وبناء استمارة الاستبيان.

تعتبر استمارة الاستبيان الوسيلة الأكثر استخداما في هذا النوع من البحوث، وهي وثيقة تحوي مجموعة من الاسئلة للإجابة عليها .

من أجل اختبار الفرضيات المقترح قمنا بتصميم استمارة باللغتين العربية والفرنسية ووزعناها على صانعي القرار وواضعي الاستراتيجيات والسياسات بمؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر، وضعنا في القسم الأول منها رسالة تغطية عرفنا من خلالها بعنوان بحثنا وأكدنا فيها على سرية المعلومات التي نجمعها من المبحوثين، كما عرضنا من خلالها ارشادات وتعليمات تعبئة استمارة الاستبيان وكيفية الاجابة عن أسئلتها.

أما القسم الثاني فترك للبيانات العامة والاسئلة المتعلقة بمتغيرات البحث التي اعتمد في صياغتها على مقياس ليكرت الشهير*

2. توحيد أوزان العبارات.

من أجل التعامل مع البيانات الموجودة في الاستمارة بطريقة موحدة تم التأكد من أن جميع عبارات استمارة الاستبيان البالغ عددها 74 تم صياغتها بشكل ايجابي إلا العبارات 69؛34؛18؛7 صيغت بشكل سلمي فقمنا بعكس الأوزان الخاصة بها.

3. ثبات وصدق أداة القياس.

قبل القيام باختبار الفرضيات قمنا بالتأكد من موثوقية مادة القياس المستخدمة حيث تعكس الموثوقية درجة ثبات أداة القياس المستخدمة و اعتمدنا نوعين من الثبات في مجال أداة القياس.

* مقياس ليكرت هو أكثر المقاييس شيوعا يطلب من خلاله أن يحدد المبحوث درجة موافقته أو عدم موافقته على خيارات محددة عادة ما تكون خمسة .

✓ الثبات الداخلي: من أجل الوقوف على التناسق الداخلي للعبارات

استعملنا مقياسين:

● معامل كروباخ ألفا. cronbach's alpha

● التجزئة النصفية. split-half

استعملنا مقياس ألفا من أجل معرفة مدى ثبات أداة القياس على مستوى الاتساق الداخلي، وأعطت مخرجات النظام الإحصائي المستخدم قيمة معامل ألفا Alpha 0.972 مما يدل على أن الاتساق الداخلي لإجابات الاسئلة 74 قوية حيث أنها أكبر من 0.60 الحد الأدنى لقيمة معامل ألفا حسب Sekaran.

كما لجأنا إلى طريقة التجزئة النصفية فتم تقسيم أسئلة استمارة إلى قسمين متساويين a و b وأعطت مخرجات النظام الإحصائي المستخدم ما يوضحه الجدول (3-4).

حيث توضح المخرجات بين إجابات الاسئلة 74 قوية حيث أن الارتباط بين النصفين (قيمة ألفا بينهما) بلغت 0.891 وهي أكبر من الحد الأدنى المقبول للارتباط بين النصفين والمقدر ب 0.80

جدول رقم (3-9) نتائج التجزئة النصفية لاختبار أداة القياس المستخدمة

| Reliability Statistics | | | |
|---|------------------|------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | .964 |
| | | N of Items | 37 ^a |
| | Part 2 | Value | .913 |
| | | N of Items | 37 ^b |
| | Total N of Items | | 74 |
| Correlation Between Forms | | | .891 |
| Spearman-Brown Coefficient | Equal Length | | .943 |
| | Unequal Length | | .943 |
| Guttman Split-Half Coefficient | | | .888 |
| a. The items are: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q3 ,4Q35, Q36, Q37. | | | |

| Reliability Statistics | | | |
|--|------------------|------------|-----------------|
| Cronbach's Alpha | Part 1 | Value | .964 |
| | | N of Items | 37 ^a |
| | Part 2 | Value | .913 |
| | | N of Items | 37 ^b |
| | Total N of Items | | 74 |
| Correlation Between Forms | | | .891 |
| Spearman-Brown Coefficient | Equal Length | | .943 |
| | Unequal Length | | .943 |
| Guttman Split-Half Coefficient | | | .888 |
| a. The items are: Q1, Q2, Q3, Q4, Q5, Q6, Q7, Q8, Q9, Q10, Q11, Q12, Q13, Q14, Q15, Q16, Q17, Q18, Q19, Q20, Q21, Q22, Q23, Q24, Q25, Q26, Q27, Q28, Q29, Q30, Q31, Q32, Q33, Q34, Q35, Q36, Q37. | | | |
| b. The items are: Q38, Q39, Q40, Q41, Q42, Q43, Q44, Q45, Q46, Q47, Q48, Q49, Q50, Q51, Q52, Q53, Q54, Q55, Q56, Q57, Q58, Q59, Q60, Q61, Q62, Q63, Q64, Q65, Q66, Q67, Q68, Q69, Q70, Q71, Q72, Q73, Q74. | | | |

المصدر: مخرجات نظام SPSS18

✓ **الثبات الخارجي:** من أجل صدق الاداة المستخدمة تم عرض استمارة

الاستبيان على أربعة مختصين اثنين منهم مهتمين بالإدارة واثنين مختصين في الإحصاء، من أجل التأكد من شمول الأداة لجميع الجوانب المتعلقة بالمتغير المستقل والمتغير التابع.

في حدود الملاحظات المقدمة من قبلهم تم اضافة بعض العبارات وتقديم أخرى.

أما من أجل ثباتها وزعت استمارة الاستبيان على أربع مؤسسات وبعد مرور أسبوعين تم إعادة توزيع الاستمارة عليهم حيث بلغ معامل الارتباط 0.081 بعد التأكد من ثبات وصدق القياس أصبحت الاستمارة جاهزة للتوزيع على عينة الدراسة والبالغة 74 فقرة تم استعادة 40 استمارة من بين 45 استمارة موزعة .

الجدول (10-3) يوضح متغيرات الدراسة والفقرات المقابلة لها.

جدول رقم (10-3): متغيرات الدراسة والفقرات المقابلة لها.

| المتغير | المتغير الرئيسي | المتغير الفرعي | الفقرات |
|-----------------|----------------------|-------------------------------|--|
| المتغير المستقل | بيئة المؤسسة ENV | موارد المنظمة RO | 48، 68، 73 |
| | | القابليات التنظيمية CO | 40، 43، 47 |
| | | المقدرات الجوهرية CB | 39، 42، 51، 72، 74 |
| | | الفرص السانحة OP | 37، 41، 71 |
| | | التحديات المرتقبة ME | 38، 42، 44، 45، 46، 49، 53، 54، 60، 61، 70 |
| | | مطالب الاطراف ذات المصلحة APP | 36، 50، 52، 55، 56، 57، 58، 59، 62، 63، 64، 65، 66، 67، 69 |
| المتغير التابع | رسالة المؤسسة MIS | | من 1 إلى 35 |

المصدر: من إعداد الباحث

4. أساليب التحليل الإحصائي.

من أجل اختبار فرضيات الدراسة وتحقيق أهدافها تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية التالية.

- ✓ أسلوب التحليل الإحصائي الوصفي، حيث استخدمت التكرارات في البيانات العامة، وكل من الوسط الحسابي والانحراف المعياري لبيان طبيعة اجابات العينة بالإضافة إلى النسب المئوية.
- ✓ معامل الارتباط بيرسون من أجل الوقوف على علاقة الارتباط بين الرسالة والبيئة في المؤسسة.
- ✓ معامل الانحدار من أجل الوقوف على تأثير عناصر البيئة الداخلية وعناصر البيئة الخارجية وكذلك مطالب الأطراف ذات المصلحة على رسالة المؤسسة.

✓ تحليل التباين لإختبار الفرضيات الأخرى .

المطلب الرابع: عرض وتحليل البيانات الواردة في الاستمارة.

نسعى من خلال هذا المطلب إلى عرض البيانات الواردة في استمارات الاستبيان وتحليلها من خلال ثلاثة محاور:

أولاً: عرض وتحليل البيانات العامة.

نعرض ونحلل البيانات العامة على مستويين:

■ عرض وتحليل البيانات العامة المتعلقة بالأفراد.

يوضح الجدول (11-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس:

جدول رقم (11-3): توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

| الجنس | الذكور | | الإناث | |
|-------|--------|--------|--------|--------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| | 30 | 75% | 10 | 25% |

المصدر: من إعداد الباحث.

يلاحظ بأن غالبية عينة الدراسة البالغة 40 فردا ذكورا حيث يمثلون نسبة 75 % من العينة فيما تبقى 25 % للإناث، مما يدل على أن الذكور أكثر اقبالا من الاناث على قطاع صناعة الأدوية في الجزائر، ويرجع سبب ذلك إلى خصوصية المجتمع الجزائري الذي تحكمه عادات وتقاليده وقيم ومعتقدات تجعل المرأة سيدة بيتها مما يدفعها إلى المكوث داخله بدلا من التدافع خارجه، كما أن خروجها إلى العمل في مجتمعات من هذا النوع عادة ما يكون محتشما إذ تفرضه الضرورة الملحة أو الحاجة إلى العمل، والذي يقتصر في الغالب على وظائف محددة كالتمريض والادارة وأعمال التنفيذ المختلفة، ويجب أن نشير كذلك إلى أن الإناث لا يملكون في الغالب رؤوس الأموال الكبيرة التي يفرضها هذا النوع من القطاعات.

كما يظهر الجدول (3-12) توزيع عينة الدراسة حسب العمر:

جدول رقم (3-12): توزيع عينة الدراسة حسب العمر

| العمر | 40-30 سنة | | 50-40 سنة | | 60-50 سنة | | أكثر من 60 سنة | |
|-------|-----------|--------|-----------|--------|-----------|--------|----------------|--------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| | / | / | 17 | 42% | 22 | 55% | 1 | 2.5% |

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول السابق أن أكبر فئة أعمار الذين يتراوح سنهم ما بين 50 و60 سنة حيث بلغ عددهم 22 فردا، ثم تليهم فئة (40-50) بـ 17 فردا، مما يجعلنا نستنتج بأن معظم أفراد عينة البحث التي تخص قطاع صناعة الأدوية في الجزائر بلغوا متوسط عمر الانسان، وهو مرحلة من العمر تتميز برجاحة في العقل، وعقلنة للعواطف تجعل التفكير فيها لدى صانعي القرار يقترب من التفكير الإستراتيجي.

أما فيما يتعلق بالتحصيل العلمي لأفراد عينة الدراسة فيمكن توضيحها من

خلال الجدول (3-13) توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي:

جدول رقم (3-13): توزيع عينة الدراسة حسب التحصيل العلمي

| التحصيل العلمي | أقل من جامعي | | جامعي | | دراسات ما بعد التدرج | |
|----------------|--------------|--------|-------|--------|----------------------|--------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| | 6 | 15% | 33 | 82.5% | 1 | 2.5% |

المصدر: من إعداد الباحث.

يوضح الجدول السابق التحصيل العلمي لعينة الدراسة حيث أن النسبة الكبيرة منهم جامعيون 82.5% بعدد 33 فرد مما يدل على أهمية المستوى الدراسي لدى صانعي القرار ووضعي الاستراتيجيات بقطاع صناعة الأدوية في الجزائر. أما غير الجامعيين فإنهم يمارسون تسييرا نيابة عن آخرين.

إن المستوى العالي في التعليم لا يكفي بل قد يراعى جانباً مهماً في قطاع صناعة الأدوية نظراً لخصوصية القطاع حيث يوضح الجدول (3-14) توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي:

جدول رقم (3-14): توزيع عينة الدراسة حسب التخصص العلمي

| التخصص العلمي | صيدلة | | كيمياء | | بيوكيمياء | | طب | | تخصص آخر | |
|---------------|--------|-------|--------|-------|-----------|-------|--------|-------|----------|-------|
| | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| | 47.5% | 19 | 15% | 6 | 22.5% | 9 | 2.5% | 1 | 12.5% | 5 |

المصدر: من إعداد الباحث.

47.5% من أفراد عينة البحث متخصصون في الصيدلة وهو ما يقابل عدد 19 فردا، ثم يليها التخصص بيوكيمياء بعدد 9 مما يدفع إلى القول بأن مسيري مؤسسات صناعة الأدوية وصانعوا القرار بها في الجزائر من أهل الاختصاص مما يتطلب تأهيلهم وتدريبهم على نماذج الإدارة الإستراتيجية وأساليب التسيير الحديثة. تلعب الخبرة المهنية لوضعي الاستراتيجيات وصائغي رسالة المنظمات دورا مهما في تحديد مستوى أداء المؤسسات، وصناعة القرار بها حيث يحدد الجدول (3-15) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية:

جدول رقم (3-15): توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية.

| الخبرة المهنية | مؤسسة واحدة | | مؤسستين | | ثلاث مؤسسات | | أربع مؤسسات | |
|----------------|-------------|-------|---------|-------|-------------|-------|-------------|-------|
| | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد |
| | 65% | 26 | 27.5% | 11 | 2.5% | 1 | 5% | 2 |

المصدر: من إعداد الباحث.

إن العدد الأكبر من أفراد عينة البحث لا يملكون الخبرة الكافية بل اقتصر مساهمهم المهني على العمل في مؤسسة واحدة والتي تمثل غالبا مؤسساتهم الحالية. بلغ عدد الأفراد الذين عملوا كصائغي قرار في مؤسسة واحدة 26 بـ 65% ثم تليها الفئة التي عملت كصانع قرار في مؤسستين بـ 11 فرد بما يقابله نسبة 27.5%.

أما على مستوى تدريب أفراد عينة الدراسة فيمكن عرض ذلك من خلال الجدول (3-16) توزيع عينة الدراسة حسب التدريب:

جدول رقم (3-16): توزيع عينة الدراسة حسب التدريب.

| الإدارة الإستراتيجية | تقنيات القرار | | الإدارة بصفة عامة | | صناعة القرار | | التدريب | نعم لا |
|-------------------------|---------------|-------|----------------------|-------|--------------|-------|---------|-----------|
| | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | | |
| | %87.5 | 27 | %52.5 | 21 | %47.5 | 19 | %32.5 | 13 |
| | %32.5 | 13 | %47.5 | 19 | %52.5 | 21 | %67.5 | 27 |

المصدر: من إعداد الباحث.

إن أكبر نسبة مشاركة في الدورات التدريبية كانت على مستوى الإدارة الاستراتيجية حيث بلغت %87.5 بعدد 27 ثم تليها نسبة %52.5 بعدد 21 أجروا دراسات في الإدارة بصفة عامة، مما يعكس درجة اهتمام المسيرين وصانعي القرار في مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر.

عادة ما يقترن عنصر التدريب الذي يهدف إلى صقل المهارات عن طريق اساليب وأنشطة معينة بالتطوير الذي يمثل الاساليب التي تهتم بالمعارف المبتكرة المقدمة لعمال المؤسسات وصناع القرار بها من أجل تحسن الأداء الذي يعتبر النتيجة النهائية للنشاط، ولن يتأتى ذلك إلا بعنصري الكفاءة والفاعلية، فالكفاءة ماهي إلا قدرة على خفض الفاقد من الموارد المتاحة للمؤسسة ومنها الموارد البشرية عن طريق ضبط الحوافز والتعويضات وتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين، أما الفاعلية فهي القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة.

تخصص صيدال مثلا وحسب تقاريرها المختلفة نبة 1.8% من مصاريف العاملين للتدريب والتكوين وهذه النسبة قليلة جدا بالنسبة للدول المتطورة الشيء الذي يجعل كل من المهارة والكفاءة على هذا المستوى تتميزان بالضآلة.

■ عرض وتحليل البيانات العامة المتعلقة بالمؤسسة.

سوف نركز في هذا المستوى المتعلقة بالمستوى حول وجود الرؤية والرسالة ونمط هذه الأخيرة، على اعتبار، والمبرر في ذلك راجع إلى الضرورة التي تملئها الدراسة.

يوضح الجدول (3-17) الرؤية في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية .

جدول رقم (3-17) : الرؤية في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية .

| الرؤية | نعم | | لا | |
|--------|-------|--------|-------|--------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| | 31 | %77.5 | 9 | %22.5 |

المصدر: من إعداد الباحث.

يعد عدد المؤسسات التابعة لعينة الدراسة والتي تهتم بالرؤية ووجودها كبيرا جدا إذ بلغ عددها 31 بنسبة مساوية إلى 77.5% ويرجع ذلك إلى المدخل الاستراتيجي في التسيير الذي تعتبر المشاركة في دورات الإدارة الاستراتيجية أحد مؤشراتته.

إن الاهتمام بالرؤية لايعني فقط ماتريد بل يرافق ذلك امتلاك القدرة على ايصالها إلى الأطراف ذات المصلحة بطرق تشجيعية مما يتطلب صياغتها بأسلوب تتقاطع فيه معظم مطالب هؤلاء.

من خلال مقابلات مختلفة مع بعض اطارات ومسيري شركات صناعة الأدوية لوحظ وجود رؤى مختلفة لكنها في الغالب لاتخدم معظم الأطراف ذات المصلحة، فهناك من يرى في هذه الصناعة الربح السريع، وآخر يخصص جانبا من رؤيته إلى الجانب الانساني، وثالث فرض عليه الاختصاص ذلك.

إن الإهتمام بالرؤية دليل على الإهتمام بالرسالة حيث يظهر ذلك الجدول

(3-18):

جدول رقم (3-18) : الرسالة في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية

| الرسالة | نعم | | لا | |
|---------|-------|--------|-------|--------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| | 31 | %77.5 | 9 | %22.5 |

المصدر: من إعداد الباحث.

توجد 9 مؤسسات فقط لا تمتلك رسالة، ويعد ذلك قليل مراعاة بعينة الدراسة حيث بلغت النسبة المقابلة لهذا العديد 22.5% وهي لم تتجاوز ربع العينة. إن وجود رسالة لدى معظم مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر تفسير قوي لمعرفة طبيعته النشاط الذي يمارسونه، وعرض نشاط المؤسسة عادة ما يذكر لدى هذه المؤسسات في كلمة مديرها العام أو ميثاقها أو مبادئها مما يجعل التشابه في مسميات الرسالة في هذه المؤسسات بالرغم من اختلاف اسمائها.

تحمل الرسالة الموجودة أنماطا مختلفة يحددها الجدول (19-3):

جدول رقم (19-3) : نمط الرسالة

في المؤسسات الجزائرية لصناعة الأدوية

| نمط الرسالة | مكتوبة | | غير مكتوبة | | مكتوبة ومنشورة | |
|-------------|--------|--------|------------|--------|----------------|--------|
| | العدد | النسبة | العدد | النسبة | العدد | النسبة |
| | | | | | | |
| مكتوبة | 23 | 57% | 1 | 2.5% | 7 | 17.5% |

المصدر: من إعداد الباحث.

من خلال الجدول السابق هناك مؤسسات لديها رسالة، بينما البعض الآخر لا يوجد له رسالة مكتوبة، وهناك من لديه رسالة مكتوبة ومنشورة، وهناك مؤسسات لا يوجد لها رسالة أصلا.

توجد 23 رسالة مكتوبة و 7 منها مكتوبة ومنشورة ويقابله على التوالي النسبتين 57% و 17.5% أي توجد 30 مؤسسة لديها رسالة مكتوبة، مما يشير إلى أن من بين الأسباب المساعدة على وجود هذا النمط من الرسالة يرجع إلى تبعية جل المؤسسات المختصة في صناعة الأدوية بالجزائر إلى مؤسسات أجنبية تؤمن بمبادئ الإدارة الحديثة التي تقوم على التفكير والتخطيط الاستراتيجيين.

إن الاختلاف في صياغة الرسالة المكتوبة خاصة يرجع إلى المنظور الذي صيغت من خلاله فمنظور الانتاجي يختلف عن المنور التسويقي القائم على تلبية حاجيات المستهلك.

ثانيا: عرض نتائج التحليل الإحصائي:

لتحديد درجة الموافقة على مجمل عبارات المتغير التابع المتمثل في الرسالة والتي عالجها المحور الأول من استمارة الاستبيان، والمتغير المستقل وعناصره بالإضافة إلى مطالب الأطراف ذات المصلحة التي عرضها المحور الثاني من نفس الاستمارة، في الجدولين (3-21) و(3-22) حددنا المقياس التالي لقيم الوسط الحسابي وبالإعتماد على مقياس ليكرت الخماسي قمنا بتحديد خمس فئات للمقياس وفقا للجدول الآتي:

جدول رقم (3-20): درجة الموافقة على مجمل فقرات استمارة الاستبيان

| ت | درجة الموافقة | المجال |
|---|---------------|----------------------|
| 1 | منخفض جدا | يساوي أو أقل من 1.49 |
| 2 | منخفض | 1.5 - 2.49 |
| 3 | متوسط | 2.50 - 3.49 |
| 4 | مرتفع | 3.5 - 4.49 |
| 5 | مرتفع جدا | 4.5 - 5 |

المصدر: من إعداد الباحث.

عرض وتحليل الفقرات المتعلقة بالمتغير التابع (الرسالة).

حسب الجدول (3-21) الذي يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالرسالة بلغ الوسط الحسابي لمجمل العبارات المتعلقة بالمحور الأول لاستمارة الاستبيان 2.69 ويعبر عن درجة موافقة متوسطة.

إن أكبر تكرار قابل العبارة (1) المتعلقة بماهية الرسالة أو مجال نشاط المؤسسة والذي يمثل أجابة عن سؤال هام: ماهو نشاطنا؟ وقد وافقت تماما بنبة 82.5% من عينة الدراسة بتوجيه منتجاتها الصيدلانية إلى السوق المحلي.

بلغت أحسن قيمة للانحراف المعياري 0.815 وهي تقابل الفقرة (9) التي تؤكد لحد ما 50% أفراد العينة من خلالها بأن امتلاك المؤسسة لرؤية واضحة يذلل من صعوبة صياغة رسالتها.

نفس القيمة السابقة للانحراف المعياري قابلت الفقرة (17) والتي تعكس نسبة 42.5% من عينة الدراسة متأكدة بأن وجود رسالة للمؤسسة في غاية الأهمية. كما أن الديناميكية التي تميز البيئة عادة تجعل الرسالة قابلة للتعديل بين الحين والآخر ويقابل هذا الرأي 37.5% من افراد عينة الدراسة بالاتفاق مع وجود 15% آخرون يتفقون تماما على ذلك حسب الفقرة (15) الشيء الذي يوحي بديناميكية مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر.

جدول رقم (3-21): الوسيط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تخص رسالة المؤسسة (ن=40)

| الرقم | العبارات | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | | | | |
| 01 | نشاط مؤسستكم موجه إلى السوق الجزائرية . | 33 | 82.5 | 1 | 2.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 | 15 | 1.63 | 1.444 | 2.69 | متوسطة | |
| 02 | الزبائن منتشرون جغرافيا ولا يتركزون في مكان وجود مؤسستكم. | 24 | 60 | 9 | 22.5 | 5 | 12.5 | 2 | 5 | 0 | 0 | 2.13 | .897 | | | |
| 03 | الغرض من وجود مؤسستكم هو إرضاء الأطراف ذات المصلحة. | 17 | 42.5 | 10 | 25 | 7 | 17.5 | 3 | 7.5 | 3 | 7.5 | 2.53 | 1.265 | | | |
| 04 | تعتبر التكنولوجيا من مكونات رسالة مؤسستكم وبها تتميز عن الآخرين | 11 | 27.5 | 15 | 37.5 | 5 | 12.5 | 0 | 0 | 9 | 22.5 | 2.40 | 1.485 | | | |
| 05 | تتأثر رسالة مؤسستكم بتغيرات البيئة المحيطة بها. | 15 | 37.5 | 12 | 30 | 4 | 10 | 0 | 0 | 9 | 22.5 | 2.10 | 1.549 | | | |
| 06 | مؤسستكم تتخذ المبادرة الأولية أثناء تعاملها مع البيئة المحيطة. | 17 | 42.5 | 15 | 37.5 | 1 | 2.5 | 1 | 2.5 | 6 | 15 | 2.45 | 1.392 | | | |
| 07 | لا تستطيع مؤسستكم صياغة رسالتها إلا من خلال جمع المعلومات الكاملة عن الأطراف ذات المصلحة. | 14 | 35 | 12 | 30 | 5 | 12.5 | 9 | 0 | 0 | 22.5 | 3.03 | 1.535 | | | |
| 08 | رسالة ورؤية وأهداف مؤسستكم واضحة للأطراف ذات المصلحة. | 22 | 55 | 4 | 10 | 0 | 0 | 5 | 12.5 | 9 | 22.5 | 3.05 | 1.271 | | | |
| 09 | امتلاك مؤسستكم لرؤية ورسالة واضحتين يدل من صعوبة صياغة رسالتها. | 0 | 0 | 10 | 25 | 20 | 50 | 8 | 20 | 2 | 5 | 2.45 | .815 | | | |
| 10 | تشتق الأهداف من رسالة مؤسستكم، ولن يكون ذلك إلا بعد مسح وتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية. | 12 | 30 | 11 | 27.5 | 8 | 20 | 5 | 12.5 | 4 | 10 | 2.38 | 1.319 | | | |
| 11 | ثقافة مؤسستكم من ثقافة مسيرها، ربما يمكن الاتصال بالأطراف ذات المصلحة. | 9 | 22.5 | 14 | 35 | 12 | 30 | 3 | 7.5 | 2 | 5 | 2.88 | 1.079 | | | |
| 12 | تؤثر قيم ومعتقدات وأخلاقي فريق الإدارة العليا في رسالة ورؤية وأهداف مؤسستكم. | 5 | 14 | | | 11 | | 1 | | 9 | | 2.85 | 1.343 | | | |

من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات نظام SPSS 18

جدول رقم (3-21): الوسيط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تختص رسالة المؤسسة (ن=40)

| الرقم | العبارات | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | الانحراف المعياري | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | الوسيط الحسابي | درجة الموافقة |
|-------|--|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|-------------------|-------------------|----------------|----------------|---------------|
| | | النكرار | % | النكرار | % | النكرار | % | النكرار | % | النكرار | % | | | | | |
| 13 | مضمون رسالة مؤسستكم يشجع الأطراف ذات المصلحة عن التعامل معها. | 3 | 7.5 | 20 | 50 | 6 | 15 | 2 | 5 | 9 | 22.5 | 2.55 | 1.331 | 2.69 | متوسطة | |
| 14 | المنافسة الشديدة تجعل الاهتمام برسالة مؤسستكم كبير جدا. | 6 | 15 | 15 | 37.5 | 10 | 25 | 9 | 22.5 | 0 | 0 | 3.13 | 1.011 | | | |
| 15 | الدبلوماسية التي تميز البيئة تجعل رسالة مؤسستكم قابلة للتعديل بين الحين والآخر. | 0 | 0 | 14 | 35 | 16 | 40 | 1 | 2.5 | 9 | 22.5 | 2.78 | 1.137 | | | |
| 16 | تؤثر العولمة على ثقافة المؤسسة، ومن ثم على رسالتها. | 7 | 17.5 | 14 | 35 | 8 | 20 | 3 | 7.5 | 8 | 20 | 2.05 | 1.387 | | | |
| 17 | وجود رسالة للمؤسسة أمر في غاية الأهمية. | 11 | 27.5 | 17 | 42.5 | 11 | 27.5 | 1 | 2.5 | 0 | 0 | 2.68 | 0.815 | | | |
| 18 | لا تسعى مؤسستكم من خلال رسالتها إلى تحقيق الأهداف، بل تهدف أيضا إلى البقاء في السوق. | 8 | 20 | 15 | 37.5 | 8 | 20 | 0 | 0 | 9 | 22.5 | 4.10 | 1.421 | | | |
| 19 | يتحدد نشاط مؤسستكم من خلال رسالتها. | 6 | 15 | 4 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 30 | 75 | 4.10 | 1.598 | | | |
| 20 | تمثل رسالة مؤسستكم أهم عنصر لإستراتيجيتها، إلى جانب الرؤية، والأهداف. | 4 | 10 | 2 | 5 | 2 | 5 | 23 | 57.5 | 9 | 22.5 | 3.78 | 1.165 | | | |
| 21 | الزيائن أهم مكونات رسالة مؤسستكم. | 2 | 5 | 13 | 32.5 | 15 | 37.5 | 0 | 0 | 10 | 25 | 3.08 | 1.248 | | | |
| 22 | تظهر مؤثرات مؤسستكم من خلال رسالتها. | 7 | 17.5 | 12 | 30 | 10 | 25 | 11 | 27 | 0 | 0 | 2.63 | 1.079 | | | |
| 23 | رسالة مؤسستكم تكيف مطالب الأطراف ذات المصلحة حسب إمكاناتها. | 7 | 17.5 | 13 | 32.5 | 8 | 20 | 1 | 2.5 | 11 | 27.5 | 2.90 | 1.482 | | | |
| 24 | تؤثر رسالة مؤسستكم في البيئة عن طريق الأطراف ذات المصلحة. | 8 | 20 | 14 | 35 | 8 | 20 | 1 | 2.5 | 9 | 22.5 | 2.73 | 1.432 | | | |
| 25 | تجسد مؤسستكم فلسفتها من خلال توضيح الصورة الأخلاقية لها أمام شريحة المجتمع المراد إشباع حاجاتها. | 9 | 22.5 | 16 | 40 | 8 | 20 | 6 | 15 | 1 | 2.5 | 2.35 | 1.075 | | | |

من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات نظام SPSS 18

جدول رقم (3-21): الوسيط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تخص رسالة المؤسسة (ن=40)

| الرقم | العبارات | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | الوسيط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الموافقة |
|-------|--|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|---------------|
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | | | | |
| 26 | بمساعدة فهم ثقافة الأطراف ذات الصلة على صياغة رسالة مؤسستكم بصورة جيدة. | 16 | 40 | 11 | 27.5 | 3 | 7.5 | 0 | 0 | 10 | 25 | 2.43 | 1.615 | 2.69 | متوسطة | |
| 27 | أثناء صياغة رسالة مؤسستكم، يتم إشراك جميع الأطراف ذات الصلة. | 3 | 7.5 | 13 | 32.5 | 8 | 20 | 4 | 10 | 12 | 30 | 3.23 | 1.387 | | | |
| 28 | رسالة مؤسستكم تتطابق مع رؤى الأطراف ذات الصلة. | 5 | 12.5 | 11 | 27.5 | 7 | 17.5 | 6 | 15 | 11 | 27.5 | 3.18 | 1.430 | | | |
| 29 | معرفة رؤى الأطراف ذات الصلة يجعل الاهتمام بتحقيق مطالبهم كبيرا. | 13 | 32.5 | 14 | 35 | 8 | 20 | 4 | 10 | 1 | 2.5 | 2.15 | 1.075 | | | |
| 30 | تسعى مؤسستكم إلى توفير فرص تدريب وتكوين لعمالها. | 12 | 30 | 11 | 27.5 | 6 | 15 | 7 | 17.5 | 4 | 10 | 2.50 | 1.359 | | | |
| 31 | إن التطور التكنولوجي له تأثير كبير على رسالة المؤسسة. | 10 | 25 | 14 | 35 | 1 | 2.5 | 5 | 12.5 | 10 | 25 | 2.78 | 1.577 | | | |
| 32 | قوانين الحكومة بخصوص صناعة الأدوية واستيرادها يدفع مؤسستكم إلى تغيير رؤيتها وأهدافها ورسالتها. | 10 | 25 | 11 | 27.5 | 15 | 37.5 | 3 | 7.5 | 1 | 2.5 | 2.35 | 1.027 | | | |
| 33 | تحديد أولويات الأطراف ذات الصلة له دور في صياغة رسالة مؤسستكم. | 9 | 22.5 | 6 | 15 | 10 | 25 | 4 | 10 | 11 | 27.5 | 3.05 | 1.518 | | | |
| 34 | لا تستطيع مؤسستكم صياغة رسالتها إلا من خلال جمع المعلومات الكاملة عن البيئة والأطراف ذات الصلة الموجودة بها. | 19 | 47.5 | 4 | 10 | 11 | 27.5 | 5 | 12.5 | 1 | 2.5 | 2.13 | 1.223 | | | |
| 35 | المؤسسة سباقة أثناء التفاعل مع ظروف البيئة التي تعيش فيها. | 20 | 50 | 13 | 32.5 | 6 | 15 | 0 | 0 | 1 | 2.5 | 1.73 | .905 | | | |

من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات نظام SPSS 18

جدول رقم (3-22): الوسيط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تخص بيئة المؤسسة (ن=40)

| الرقم | العبارات | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | الدرجة الموافقة |
|-------|---|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|----------|------|-----------------|
| | | ال تكرار | % | ال تكرار | % | ال تكرار | % | ال تكرار | % | ال تكرار | % | |
| 36 | تتبادل مؤسساتكم مع عدة أطراف ذات مصلحة. | 20 | 50 | 16 | 40 | 4 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | متوسطة |
| 37 | قرار الحكومة يمنع استيراد الأدوية التي تصنع محليا له تأثير كبير على مؤسساتكم. | 12 | 30 | 13 | 32.5 | 0 | 0 | 8 | 20 | 7 | 17.5 | |
| 38 | إبرام اتفاقيات مع دول لها كثافة عالية في إنتاج الدواء (كالأردن و فرنسا مثلا) يؤثر على مؤسساتكم. | 10 | 25 | 9 | 22.5 | 13 | 32.5 | 8 | 20 | 0 | 0 | |
| 39 | تسعى مؤسساتكم إلى اكتساب مزايا تنافسية. | 12 | 30 | 12 | 30 | 6 | 15 | 0 | 0 | 10 | 25 | |
| 40 | البحث والتطوير يعطي القدرة على إنجاز البحوث المهمة في مجال المنتجات الصيدلانية. | 3 | 7.5 | 12 | 30 | 15 | 37.5 | 0 | 0 | 10 | 25 | |
| 41 | تسعى مؤسساتكم إلى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيرها. | 9 | 22.5 | 11 | 27.5 | 10 | 25 | 10 | 25 | 0 | 0 | |
| 42 | تتلقى أدويةنا رواجا كبيرا في السوق. | 12 | 30 | 10 | 25 | 6 | 15 | 12 | 30 | 0 | 0 | |
| 43 | تمتلك مؤسساتكم هيكلًا تنظيميًا مرنا سهل التكيف مع البيئة المعقدة. | 0 | 0 | 14 | 35 | 14 | 35 | 0 | 0 | 12 | 30 | |
| 44 | التغيرات البيئية تؤثر على الهيكل التنظيمي لمؤسساتكم. | 26 | 65 | 14 | 35 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| 45 | تعقد التغيرات البيئية مجدد نطاق عمل مؤسساتكم. | 0 | 0 | 6 | 15 | 16 | 40 | 16 | 40 | 2 | 5 | |
| 46 | تشكل العولة أكبر تحد لمؤسساتكم. | 5 | 12.5 | 1 | 2.5 | 1 | 2.5 | 19 | 47.5 | 14 | 35 | |
| 47 | تساهم مؤسساتكم في التنمية المستدامة عن طريق حماية البيئة من التلوث. | 7 | 17.5 | 12 | 30 | 15 | 37.5 | 8 | 20 | 0 | 0 | |
| 48 | تسعى مؤسساتكم إلى اكتساب سمعة لدى الأطراف ذات المصلحة. | 25 | 62.5 | 7 | 17.5 | 4 | 10 | 1 | 2.5 | 3 | 7.5 | |
| 49 | تؤثر البيئة التي توجد بها مؤسساتكم على رسالتها بشكل مستمر نظرا لديناميكتها (البيئة). | 9 | 22.5 | 9 | 22.5 | 6 | 15 | 3 | 7.5 | 13 | 32.5 | |
| 50 | تسعى مؤسساتكم إلى معرفة مطالب الأطراف ذات المصلحة بدقة. | 26 | 65 | 4 | 10 | 5 | 12.5 | 2 | 5 | 3 | 7.5 | |
| 51 | تمتلك مؤسساتكم القدرة على التأقلم مع التغيرات الحاصلة في البيئة. | 32 | 80 | 5 | 12.5 | 3 | 7.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات نظام SPSS 18

جدول رقم (3-22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارة التي تختص بيئة المؤسسة (ن=40)

| الرقم | العبارة | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة الموافقة |
|-------|--|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------|----------|---------------|-------------------|-----------------|
| | | المتوسط | النسبة % | المتوسط | النسبة % | المتوسط | النسبة % | المتوسط | النسبة % | المتوسط | النسبة % | | | |
| 52 | الحوار مع الأطراف ذات الصلة يقلل من حدة تعقيد البيئة التي توجد فيها مؤسستكم | 17 | 42.5 | 16 | 40 | 7 | 17.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.75 | 0.742 | متوسطة |
| 53 | قطاع صناعة الدواء في الجزائر يشجع دخول مستجدين جدد. | 14 | 35 | 17 | 42.5 | 9 | 22.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.88 | 0.757 | |
| 54 | تتأثر الحكومة الجزائرية رقابة شديدة على صناعة الدواء. | 2 | 5 | 20 | 50 | 10 | 25 | 7 | 17.5 | 1 | 2.5 | 2.63 | 0.925 | |
| 55 | تبلغ مؤسستكم مطالب الأطراف ذات الصلة إلى جميع عمالها. | 0 | 0 | 5 | 12.5 | 13 | 32.5 | 10 | 25 | 12 | 30 | 3.73 | 1.037 | |
| 56 | تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد نقاط مشتركة للمطالب المتداخلة الأطراف ذات الصلة. | 0 | 0 | 14 | 35 | 13 | 32.5 | 11 | 27.5 | 2 | 5 | 3.03 | 0.920 | |
| 57 | من أجل تحقيق مكاسب مستقبلية تسعى مؤسستكم إلى فهم الأفكار الصادرة عن الأطراف ذات الصلة. | 1 | 2.5 | 27 | 67.5 | 5 | 12.5 | 4 | 10 | 3 | 7.5 | 2.53 | 0.987 | |
| 58 | تتوزع الأطراف ذات الصلة ينتج عنه عدة بدائل. | 3 | 7.5 | 20 | 50 | 13 | 32.5 | 2 | 5 | 2 | 5 | 2.50 | 0.906 | |
| 59 | تتألف الأطراف ذات الصلة بضع مطالب كل الزبائن والعمال في رتبة ذات أهمية كبرى. | 6 | 15 | 15 | 37.5 | 19 | 47.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.33 | 0.730 | |
| 60 | وجود منافس قوي في سوق الدواء في الجزائر يهدد بقاء مؤسستكم في السوق. | 7 | 17.5 | 14 | 35 | 6 | 15 | 4 | 10 | 9 | 22.5 | 2.85 | 1.442 | |
| 61 | استيراد الدواء أقل تكلفة وأكثر جودة من إنتاجه. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 17 | 42.5 | 23 | 57.5 | 4.58 | 0.501 | |
| 62 | تأخذ مؤسستكم بأفكار الموردين ومقترحاتهم. | 5 | 12.5 | 7 | 17.5 | 24 | 60 | 3 | 7.5 | 1 | 2.5 | 2.70 | 0.883 | |
| 63 | لدى مؤسستكم مزايا تنافسية غير موجودة لدى المؤسسات المنافسة لها. | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 | 12.5 | 17 | 42.5 | 18 | 45 | 4.33 | 0.694 | |

من إعداد الباحث استناداً إلى مخرجات نظام SPSS 18

جدول رقم (3-22): الوسط الحسابي والانحراف المعياري للعبارات التي تخص بيئة المؤسسة (ن=40)

| الرقم | العبارات | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | 5 | | الوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الدرجة الوافية |
|-------|--|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------|------|---------------|-------------------|----------------|
| | | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | التكرار | % | | | |
| 64 | يسعى المساهمون إلى زيادة الإنتاج من أجل زيادة قيمة أسهمهم. | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 40 | 100 | 5.00 | 0.000 | متوسطة |
| 65 | نحقق مطالب عمال مؤسستكم بطريقة مميزة على المؤسسات الأخرى. | 6 | 15 | 6 | 15 | 2 | 5 | 12 | 30 | 14 | 35 | 3.55 | 1.484 | |
| 66 | يفضل المستهلك الجزائري الدواء المستورد رغم غلاء سعره على الدواء المحلي. | 28 | 70 | 10 | 25 | 2 | 10 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.35 | .580 | |
| 67 | تقاليد المجتمع تؤثر بشكل مباشر على صناعة الدواء بالجزائر . | 1 | 2.5 | 17 | 42.5 | 18 | 45 | 4 | 10 | 0 | 0 | 2.63 | .705 | |
| 68 | مؤسستكم لا تعمل للاء العاملين. | 17 | 42.5 | 10 | 25 | 4 | 10 | 5 | 12.5 | 4 | 10 | 2.23 | 1.387 | |
| 69 | عدم تأثر الإعلام على سلوك المستهلك بالنسبة لأدوية الأمراض الشائعة بسرعة (الفوزا الخنزير مثلا) يساهم في عدم إقبال المؤسسة على إنتاج الفلحات الخاصة به | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 | 7.5 | 17 | 42.5 | 20 | 20 | 4.43 | .636 | |
| 70 | تفقد بيئة مؤسستكم بهد استقرار رسالتها مما يؤدي إلى سرعة إعادة صياغتها. | 0 | 0 | 4 | 10 | 12 | 30 | 15 | 37.5 | 9 | 22.5 | 3.73 | .933 | |
| 71 | يوجد ارتباط قوي بين عناصر البيئة التي توجد بها مؤسستكم . | 14 | 35 | 17 | 42.5 | 9 | 22.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1.88 | .757 | |
| 72 | تتفاعل مؤسستكم مع البيئة التي توجد بها عن طريق رسالتها. | 9 | 22.5 | 16 | 40 | 5 | 12.5 | 1 | 2.5 | 9 | 22.5 | 2.63 | 1.462 | |
| 73 | في مؤسستكم الموارد المادية هي التي تحدد تسهيلات الإنتاج. | 16 | 40 | 15 | 35 | 2 | 5 | 3 | 7.5 | 5 | 12.5 | 2.18 | 1.375 | |
| 74 | تؤثر البيئة التي توجد بها مؤسستكم في رسالتها كما تتأثر بها. | 15 | 37.5 | 11 | 27.5 | 0 | 0 | 0 | 0 | 14 | 35 | 2.68 | 1.747 | |

من إعداد الباحث استنادا إلى مخرجات نظام SPSS 18

دول رقم (3-23): عناصر رسالة المؤسسة من خلال استمارة الاستبيان

| البيان | الفقرات المقابلة | الوسط الحسابي | درجة الموافقة | نسبة أكبر تكرار % | المستوى المختار |
|-------------------|------------------|---------------|---------------|-------------------------|--------------------|
| المصادر | 2 | 2.13 | منخفضة | 60 | متفق جدا |
| المنتجات والخدمات | 21 | 3.08 | متوسطة | 37.5 | متأكد لحد ما |
| الأسواق | 19 | 4.10 | مرتفعة | 75 | لا أعرف |
| البيرواقي | 1 | 1.63 | منخفضة | 82.5 | دائما |
| البيرواقي | 4 | 2.40 | منخفضة | 37.5 | متفق |
| البيرواقي | 31 | 2.78 | متوسطة | 35 | عائليا |
| البيرواقي | 14 | 3.13 | متوسطة | 37.5 | متفق |
| البيرواقي | 18 | 4.10 | مرتفعة | 37.5 | عائليا |
| البيرواقي | 11 | 2.88 | متوسطة | 30 | متفق لحد ما |
| البيرواقي | 12 | 2.85 | متوسطة | 35 | بشكل كاف |
| البيرواقي | 16 | 2.05 | منخفضة | 35 | متفق |
| البيرواقي | 26 | 2.43 | منخفضة | 40 | بشكل كاف جدا |
| البيرواقي | 5 | 2.10 | منخفضة | 37.5 | عائليا |
| البيرواقي | 6 | 2.45 | منخفضة | 42.5 | متفق جدا |
| البيرواقي | 3 | 2.53 | متوسطة | 42.5 | متفق جدا |
| البيرواقي | 7 | 3.03 | متوسطة | 35 | متفق جدا |
| البيرواقي | 8 | 3.05 | متوسطة | 55 | بشكل كاف جدا |
| البيرواقي | 22 | 2.63 | متوسطة | 30 | عائليا |
| البيرواقي | 23 | 2.90 | متوسطة | 32.5 | متفق |
| البيرواقي | 24 | 2.73 | متوسطة | 35 | عائليا |
| البيرواقي | 27 | 3.23 | متوسطة | 32.5 | عائليا |
| البيرواقي | 28 | 3.18 | متوسطة | 27.5 مكرر | متفق وغير متفق |
| البيرواقي | 29 | 2.15 | منخفضة | 32.5 | متفق جدا |
| البيرواقي | 31 | 2.78 | متوسطة | 35 | عائليا |
| البيرواقي | 32 | 2.35 | منخفضة | 37.5 | متفق لحد ما |
| البيرواقي | 33 | 3.05 | متوسطة | 27.5 | غير متفق |
| البيرواقي | 30 | 2.50 | متوسطة | 30 | خارجا |

المصدر: من إعداد الباحث

الفقرتان (2-21) ركزتا على أهم عنصر من عناصر الرسالة والمتمثل في العملاء أو الزبائن، وبقاء المؤسسة واستمرارها يتوقف على قدرة المؤسسة على تلبية مطالب هؤلاء.

تسعى المؤسسات الحديثة إلى كسب ولاء عملائها، وتعكس الرسالة الطريقة التي تلبى بها حاجاتهم مقارنة بالمؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع. إن درجة موافقة عناصر البحث على الفقرتين تراوحت بين منخفضة ومتوسطة وقد اتفق هؤلاء وبشكل كبير تقابله نسبة 60 % من أن الزبائن في سوق الأدوية بالجزائر منتشرون جغرافيا ولا يتركزون في مكان وجود المؤسسة، كما أبدوا التأكد لحد ما من اعتبار الزبائن من أهم مكونات رسالة المؤسسة بنسبة 60 % مما يؤدي بالقول بأن مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر لاتعي بضرورة إدراج هؤلاء ضمن الرسالة.

تناولت الفقرة (19) عنصرا آخر من عناصر الرسالة، والمتمثل في السلع والخدمات، ومن خلال تطرق الرسالة إلى هذا العنصر لا يتم التطرق إلى المنتج أو السلعة فحسب بل يتعدى إلى التوجه بالمؤسسة نحو السوق.

لقد كانت درجة الموافقة على هذا العنصر من خلال إجاباته مرتفعة إذ بلغ الوسط الحسابي الذي يقابلها 4.10 لكنها أفضت إلى عدم التأكد من أن السلع والخدمات تتحدد ضمن رسالة المؤسسة، مما يدفع إلى القول بأن مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر - وحسب أفراد عينة الدراسة - أغفلت عنصرا مهما من عناصر رسالتها والمتمثل في السلع والخدمات.

إن الإهتمام بالسلع والخدمات يتعلق بتحديد المؤسسة للجودة التي تقدم بها هذه منتجاتها وخدماتها والتي غالبا ما تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات العاملة في نفس القطاع وعدم ذكر هذا العنصر من قبل مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر لأنها تهتم عادة بتغطية السوق المحلي، وتسعى بالتوازي ومن أجل ضخ منتجاتها في الأسواق العالمية إلى الحصول على شهادات الإيزو المختلفة سواء المتعلقة

بأهمية تطبيق معايير الجودة العالمية، أو تلك التي تتعلق بنظام الاداء في المؤسسات الصناعية والخدمية.

يسهر المخبر الوطني لمراقبة المنتجات الصيدلانية في الجزائر على تنظيم سوق الدواء والتي تعتبر مراقبة جودة المنتجات الدوائية المطروحة في السوق الجزائرية من بين مهامه.

ركزت الفقرة (1) من استمارة الاستبيان على ضرورة وقوف المؤسسة على البعد الجغرافي أو المساحة الجغرافية التي تسوق بها الأدوية بالجزائر محلية كانت أو إقليمية أو عالمية حيث يتحدد ذلك حسب قدرتها على التنافس، فالأسواق هي الأخرى تعد عنصرا من عناصر الرسالة فتقوم بوصفها كي تكون موجهة لواقعي الاستراتيجيات من خلال الوقوف على خصوصياتها.

بالرغم من أن درجة الموافقة على الفقرة (1) كانت منخفضة إلا أن 33 % من أفراد عينة البحث والمسؤولين في مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر أعربوا على أن المنتجات موجهة نحو السوق المحلي، حيث عرف نطاق نشاطها من خلال ذلك.

"تنتج المخبر الخاصة والعمومية في الجزائر 1501 دواء كلها تسوق محليا إلا 90 منها تسوق في الدول الإفريقية حيث يكلف تسجيل الدواء الواحد 400 يورو، في حين لا يوجد أي حاجز أو شرط لتسجيل أي دواء في الجزائر فقد سجل إلى غاية 2008 ماعده 3265 دواء أجنبي تحتل فيه المخابر التابعة لدول الإتحاد الأوروبي الصدارة بما يساوي 2523 دواء، وتفتك فيه فرنسا حصة الأسد ب 1500 دواء، وتليها الدول العربية ب 686 دواء تغطي حصة الأردن منها 371، والباقي من حصة الأدوية الأجنبية المسجلة في الجزائر تتقاسمه كل من الأمريكيتين والصين والهند وإفريقيا الجنوبية"¹.

إن من أسباب اهتمام مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر بالسوق المحلي ناتج عن صعوبة تسويقه خارج هذا السوق، لكنها لاتضمن حصتها السوقية فيه، نتيجة

¹ www.elchouroukonline.com le 01/09/2010

منافسة المنتجات الأجنبية لها خاصة وان تعويضات هذه الأخيرة تتم بسهولة من قبل صندوق الضمان الاجتماعي على عكس الأدوية الجزائرية.

الفقرتان (4-31) تناولتا عنصر التكنولوجيا باعتباره هو الآخر واحدا من عناصر الرسالة ويتحدد من خلاله الوقوف على درجة استخدام المؤسسات للوسائل التقنية، وبما يمكن أن تتحقق ميزة تنافسية* ليست على مستوى المنتج وحده بل على مستويات أخرى كنظم المعلومات والنقل والمناولة والتخزين وغيرها.

إن درجة الموافقة على الفقرتين السابقتين كانت منخفضة إلا أن 37 % من عناصر أفراد عينة الدراسة يرون بأن التكنولوجيا يجب التعرض إليها من خلال رسالة المؤسسة ويعتبرونها من الأشياء التي تميز مؤسساتهم عن المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع، في حين يرى 35 % منهم أنه غالبا ما يكون التطور التكنولوجي له تأثير كبير على رسالة المؤسسة.

تتطلب صناعة الأدوية تقنية عالية لانتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها، فهي لا تستخدم تكنولوجيا بسيطة بل تتطلب مهارات عالية لذات الغرض، مما يدفع بوضعي الاستراتيجيات على مستوى مؤسسات هذا القطاع الاهتمام بالبحث والتطوير ولاحقة كل التطورات التقنية الحاصلة محليا وعالميا خاصة في منتجات استراتيجية مثل الأدوية التي تتعلق بحياة الانسان، فالتطور التكنولوجي هو الذي يحدد نشاط المؤسسة وبالتالي رسالتها، لانه يشكل ميزة تنافسية يوفر للمؤسسة تخفيض التكاليف، وسرعة تقديم منتجاتها مما ينعكس ايجابا على السعر وبالتالي تحديد مجال النشاط.

جاءت الفقرتان (14-18) بالهدف الرئيسي من وجود المؤسسة وهو البقاء وعادة مايلازمه عنصر النمو، حيث تجاوزت المؤسسات الحديثة الاقتصاد على عنصر

* هناك فرق بين المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، فالمنافسة تعني الدعاية التي لا غنى عنها لنظام تعتمد فيه طبيعة السلع وتطويرها، والكمية والكفاءة والأسعار، وهوامش الربح المحتملة والممكنة تكون متروكة إلى فعاليات المشاريع الخاصة، في حين تعني التنافسية إمكانية تقديم منتج ذو جودة عالية وسعر مقبول من طرف المستهلك، ومن ثم ارتبطت التنافسية بالميزة التي تترادف مع القدرة لتصبح ذات مفهوم استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر للمؤسسة ما إزاء منافسيها.

الربحية، مما يتوجب على رسالة المؤسسة أن تعكس إصرار المؤسسة على ضمان البقاء عن طريق الربحية والنمو، فبدون ذلك لاتستطيع الوفاء بمطالب الأطراف ذات المصلحة.

درجة الموافقة على الفقرتين كانت مرتفعة وغالبا ماكان أفراد عينة الدراسة يرون بأن هدف البقاء يشكل عنصرا مهما تعكسه الرسالة، 37% تعد نسبة مشتركة بين الفقرتين تعكس الوقوف على هذا العنصر من جهة، واعتبار أن المنافسة الشديدة تجعل الإهتمام بالرسالة كبيرا من جهة ثانية.

الشيء الملاحظ أن مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر تبدي نحفظا شديدا إزاء هذا العنصر سواء أنها تعتبر الكشف عنه يشكل تهديدا لها يخدم بالدرجة الأولى منافسيها، أو أن صناعة الأدوية لها أبعاد أخرى أكثر سموا لأنها تتعلق بحياة البشر بالرغم من احتياجها إلى رأسمال كبير وآلات أكثر تكنولوجيا لأن الخطأ فيها تكتنفه مخاطر كبيرة.

الفقرات (11-12-16-25-26).

إذا كانت فلسفة المؤسسة تعكس مجموعة المعتقدات والمبادئ والقيم والمواقف والأسبقيات التي تحكم سلوك الأفراد فيها، فعلى المؤسسة أن تظهر ذلك عبر رسالتها مادامت مرشدا لإتخاذ القرارات هذا ماأكدته إجابات الفقرة (25) لأفراد عينة الدراسة حيث أن 40% من هؤلاء متفقين على تجسيد مؤسستهم لفلسفتها من خلال توضيح الصورة الأخلاقية لها أمام شريحة المجتمع المراد اشباعها.

في مؤسسات صناعة الأدوية لا بد لأن تكون الصورة الأخلاقية جلية لأن الأمر يتعلق بحياة الأشخاص، وفي دولة مثل الجزائر تدين بالاسلام إذ يعتبر هذا الدين المساس بذلك من أكبر الحرمات، قال تعالى: (من قتل نفسا بغير نفس أو فساد في الأرض فكأنما قتل الناس جميعا ومن أحياها فكأنما أحيا الناس جميعا)¹

¹ الآية 32 من سورة المائدة.

حققت الفقرة (11) درجة موافقة متوسطة يقابلها وسط حسابي يقدر بـ 2.88، وأن 30% فقط من المبحوثين متفقين لحد ما من أن ثقافة المؤسسة من ثقافة مسيريتها وبها يمكن الإتصال بالأطراف ذات المصلحة، فمؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر محل الدراسة لاتولى اهتماما كبيرا لفلسفة المؤسسة وثقافتها.

أجابت الفقرة (12) على أن 40% من أفراد عينة البحث يتفقون تماما على أن قيم وأخلاق فريق الإدارة العليا تؤثر على رسالة وأهداف المؤسسة، هي نفس النسبة المقابلة للفقرة (16) التي يرى الأفراد المبحوثين من خلالها وبشكل كاف بأن العولمة تؤثر على ثقافة المؤسسة ومن ثم على رسالتها وهي نسبة قليلة بالنظر إلى أهمية قطاع الأدوية، فنحن لما نقول عولمة إنما نعني بذلك عولمة كل من الشراء والبيع والإعلان والتمويل والاستثمار والانتاج ومعايير الجودة والإيزو والاتصالات والثقافة والتجارة والعمالة والمنافسة والاستراتيجية وكل العناصر المذكورة يكون تأثيرها وفق مؤشرات معينة*.

حسب إجابات أفراد العينة على ماتناولته الفقرة (26) هناك 35% منهم يتفقون على أن فهم ثقافة الأطراف ذات المصلحة يساعد على صياغة رسالة المؤسسة بشكل جيد.

من خلال النسب المستخلصة من الفقرات الخمسة نلاحظ أن رسائل مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر لا تهتم كثيرا بفلسفة المؤسسة وثقافتها.

الفقرات (5-6)

حققت الفقرة (5) درجة موافقة ذات مستوى منخفضا بما يقابل قيمة 2.10 كمتوسط حسابي وانحراف معياري مقدّر بـ 1.549 إذ أن نسبة 37.5 % تقابل أكبر عدد أجوبة المبحوثين الذين يعتبرون بأن مؤسساتهم تتأثر بالبيئة المحيطة وذلك

* تقاس العولمة بمؤشرات معينة من أهمها مؤشر كوف إذ يصنف الدول وفق ثلاث معالم للعولمة فيقاس الأداء الاقتصادي والسياسي والاجتماعي في الدول المدرجة به (129) دولة، على مدى 30 عاما، ويستند المؤشر على سلسلة من البيانات السنوية.

ما يعكس درجة الفهم الذاتي لإمكانات هذه المؤسسات والموارد المتاحة من أجل مواجهة الفرص والتهديدات التي تطرحها البيئة.

كما أجابت الفقرة (6) أن هناك 42.5 % من مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر محل الدراسة يرى مسؤولوها بأن مؤسساتهم تبدأ بالمبادرة أثناء تفاعلها مع البيئة المحيطة، وهي تقابل أكبر إجابات الفقرة المعنية بوسط حسابي 2.10 وانحراف معياري 1.392.

إن أهم مانسنتجه من الفقرتين السابقتين إن مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر تعتبر الأخذ بالمبادرة في التعامل مع البيئة يتيح لها اقتناص الفرص الموجودة بها، كما يجنبها التهديدات المحتملة.

إن سبب وجود عنصر المبادرة لدى المؤسسات المنتجة للدواء بالجزائر يرجع إلى حدوثها خاصة تلك التابعة للقطاع الخاص، مما يتمخض عن ذلك القيام بأنشطة مبادرة من أجل خلق قيمة جديدة والتي تعتبر المشروعات الجديدة أحد وسائلها. إن المبادرة لن تكون إلا إذا وجدت فرصة وموارد كافية، ثم إن القائم بها لا بد أن يملك أداءا قادرا على احتوائها، أي قدرة ورغبة كافيتين.

ترجع المبادرة التي تمتلكها مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر إلى خبرات القائمين عليها، وهو ما أكدته الدراسة بخصوص السن والخبرة المهنية، بالإضافة إلى بعض الهوايات التي تنمو في هذا النوع من بيئات الأعمال مما يفسر وجود عدد من الأطباء يعملون في قطاع صناعة الأدوية.

مجمع صيدال تتخذ فيها المبادرة من أجل معرفة حاجات العملاء الحاليين، ومقترحات الموردين.

إن وجود الفرصة هو سبب المبادرة، لكن لا بد من الوقوف على الفرص الموجودة في البيئة واقتناص أحسنها ومن ثم تنميتها.

الفقرات (3-7-8-13-20-22-23-24-27-28-29-31-32-33).

تسعى المؤسسات في الآونة الأخيرة إلى ترك صورة ذهنية لدى الأطراف ذات المصلحة، فتبرز من خلال رسالتها ما يميز منتجاتها وخدماتها عن الآخرين حيث يتم إظهار مؤهلاتها من خلال رسالتها.

حققت الفقرة (3) نسبة 42.5 % من أفراد عينة البحث الذين يتفقون وبشكل كبير تقابله درجة موافقة متوسطة بلغت قيمة متوسطها الحسابي 2.53 من أجل ترك انطباع جيد لدى الأطراف ذات المصلحة اتجاه المؤسسة، واعتبرت الغرض من وجود المؤسسة هو ارضاء هذه الأطراف.

أكدت الكثير من الدراسات على أهمية ارضاء الأطراف ذات المصلحة باعتبارهم الأساس الذي تقوم عليه المؤسسة نتيجة تأثرها بسلوكياتهم وتأثيرها فيهم عن طريق ماتصنعه من قرارات.

في قطاع صناعة الأدوية تسعى المؤسسات إلى تنفيذ ماتسطره الحكومة من قوانين سواء ماتعلق بتنظيم سوق الدواء أو ما يؤكد مشاركتها، كما تسعى إلى تحقيق مطالب المستوردين لأن جل المواد الأولية التي تدخل في منتجاتها مستوردة، كما تسعى على توفير طلبات زبائنهم خاصة المستشفيات والصيادلة الخواص.

كما أنها وأخذت بمطالب هؤلاء الأطراف لاستطيع المؤسسة صياغة رسالتها إلا من خلال جمع المعلومات الكاملة عنهم، وهذا ما أكدته الفقرة (7) التي بلغت نسبة الإجابات عنها والموافقة عن ضرورة الوقوف على مطالب هؤلاء 35 %، ومن أجل توفير ذلك تسعى المؤسسة أن تكون رسالتها ورؤيتها وأهدافها واضحة للأطراف ذات المصلحة.

إن جمع المعلومات الكافية عن الأطراف ذات المصلحة يذلل من صعوبات اتخاذ القرارات وصياغة الرسائل، والنسبة التي عبر عنها المبحوثون تؤكد عدم وقوف مؤسساتهم المختصة في صناعة الأدوية بشكل كاف على هذه النقطة.

تبين من خلال الفقرة (8) أن نسبة 50 % من مسيري مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر محل الدراسة وصانعي القرار بها يرون بأن رسائل مؤسساتهم ورؤاها وأهدافها واضحة يشكل كاف للأطراف ذات المصلحة.

وإن نصف عدد المبحوثين يؤكدون وضوح توجههم الاستراتيجي لدى الأطراف ذات المصلحة وهي نسبة ذات أهمية مقارنة بجدائة قطاع صناعة الأدوية بالجزائر.

أجابت الفقرة (22) أن 30% من أفراد الدراسة يتفقون على ضرورة إظهار مؤهلات مؤسساتهم من خلال رسالتها، تقابلها درجة موافقة متوسطة وسطها الحسابي 2.90، ونظرا لإستراتيجية القطاع وأهميته تعد نسبة لا تحصى بالأهمية الكبرى. حضيت إجابات الفقرة (23) من استمارة الاستبيان بموافقة متوسطة، وكانت نسبة المتفقين على أن رسائل مؤسساتهم تكيف مطالب الأطراف ذات المصلحة بحسب امكانياتها المتاحة تساوي 32.5%.

إن تكيف مطالب الأطراف ذات المصلحة مع رسائل مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر محل الدراسة تعطى صورة ذهنية لدى هؤلاء من أن المؤسسة تهتم بهم وتضمن ولائهم حتى وإن لم تحقق مطالبهم في حينها، فالبرغم من أن النسبة التي السابقة قليلة إلا أنها مهمة.

فعن طريق هؤلاء الأطراف تستطيع رسالة المؤسسة التأثير على بيئة المؤسسة هذا ما أثبتته الفقرة (24) والتي قابلتها نسبة 35%.

قبل بداية مشروع ما، ويهمنا نحن صناعة الأدوية مثل مشروع بناء مصنع تقوم الإدارة العليا بتقييم كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وتحديد الأطراف ذات المصلحة الداخليون منهم والخارجيون، لتتعرف من خلال ذلك على الأطراف الأكثر أهمية، كما تقف على الفرص والتهديدات من جهة، ونقاط القوة ونقاط الضعف من جهة ثانية، وتضفي نتائج التقييم على أهم طرف خارجي والمتمثل في عملاء مصانع الأدوية وموزعوها والتي هي بصدد اشباع حاجاته وتعتبر الرسالة في هذه المرحلة

وسيلة تحدد البيئة التي يتم تقييمها بهذه الطريقة يتم التأثير في بيئة المؤسسة عن طريق رسالتها.

عادة ما يكون النجاح حليف المؤسسات التي تشرك الأطراف ذات المصلحة في صياغة رسالتها حيث عبرت الفقرة (27) عن ذلك، وأعطت أجوبة أفراد العينة نتيجة مفادها أن 40% من مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر تسعى دائما إلى إشراك الأطراف ذات المصلحة في صياغة رسائلهم وأهدافهم.

وسعى منها في جعل رؤى الأطراف ذات المصلحة متطابقة مع رسالة مؤسساتهم، كشفت أجوبة المبحوثين عن الفقرة (28) أن مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر تنحو هذا المنحى وبلغت نسبة المتفقين 27.5%، و أن 50% من المبحوثين متفقون على أن مضمون رسالة المؤسسة يشجع الأطراف ذات المصلحة على التعامل معها حسب الفقرة (13).

حسب الفقرة (29) تعتبر الحكومة أحد الأطراف ذات المصلحة وعادة ماتسهر على ضرورة إلتزام المؤسسات خاصة تلك المختصة في الصناعات الإستراتيجية - العاملة في القطاعات الحساسة كقطاع صناعة الأدوية مثلا- بالسياسة العامة للدولة حيث أن نسبة 35% تدعم هذا الرأي.

"طلبت مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر الحكومة بتبني سياسة محلية شفافة تسمح بانتاج الأدوية محليا للحد من استنزاف ملايين الدولارات من أجل استيراد الأدوية التي بلغت 1.6 مليار دولار عام 2010، فمعظم هذه المؤسسات تعاني من ثقل الأعباء الضريبية، وصيغة القرض المستندي"¹

كشفت أجوبة الفقرة (32) بأن هناك 37.5% من مؤسسات صناعة الأدوية محل الدراسة بالجزائر متفقة لحد ما بأن قوانين الحكومة بخصوص صناعة الأدوية واستيرادها تدفع بها إلى تغيير رؤاها ورسالاتها وأهدافها، وهنا يبدو ظاهرا كيف يؤثر أحد الأطراف ذات المصلحة على رسالة المؤسسة، فعند تعارض وتناقض وتضارب واختلاف مطالب هؤلاء تسعى المؤسسة إلى تحديد أولويات كل طرف.

¹ www.elaph.com le 01/09/2010.

الملاحظ من خلال الفقرة (33) من استمارة الاستبيان أن هناك 27.5% من أجوبة أفراد الدراسة لا يتفقون تماما على أن تحديد أولويات هؤلاء له دور كبير في صياغة رسالة المؤسسة.

الفقرة (30).

يعتبر العمال من أهم موارد المؤسسة، وهم أطراف ذات مصلحة داخليون، ويعدون أحد الوسائل التي تمكنها من تحقيق أهدافها، فهي تسعى إلى تدريبهم وتكوينهم وتوفير المناخات التنظيمية التي تساعد على تطويرهم، كما تسعى إلى ضمان أجر عادل لهم، الشيء الذي استلزم طرح كل اهتماماتهم ضمن رسالة المؤسسة.

لوحظ من خلال أجوبة أفراد عينة البحث عن الفقرة (30) أن نسبة 30% يرون أن مؤسساتهم تسعى وبشكل دائم تسعى ضرورة توفير فرص تدريب مختلفة لتكوين عمالها وتأهيلهم، في حين أن نسبة 27.5% غالبا ما يرون ذلك.

أهم مانسنتجه هو ايلاء الاهتمام من قبل المؤسسات العاملة في قطاع الأدوية إلى أهم طرف داخلي ذو مصلحة وهو العمال.

الفقرات (9-10-20-34-35).

إن التوجه الاستراتيجي للمؤسسات يقوم على الرؤية والأهداف والرسالة،

لكن

هناك 57.5% من أفراد عينة البحث غير متأكدين من أن الرسالة تمثل أهم عنصر لإستراتيجية المؤسسة اعتمادا على طرح الفقرة (20)، وأن 20% غير متأكدين بأن امتلاك مؤسستهم لرؤية واضحة يذلل من صعوبة صياغتها حسب الفقرة (9).

عادة ماتشتق الأهداف من رسالة المؤسسة، ولن يكون ذلك إلا بعد تحليل كل من البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، فهناك 30% من أفراد عينة البحث متفقين تماما على ذلك حسب الفقرة (10).

لن تستطيع المؤسسات وضع رسالتها إلا بعد القيام بالمسح البيئي والحصول على معلومات كافية عن البيئة والأطراف ذات المصلحة الموجودة بها، الشيء الذي

جعل نسبة 47.5% من الأجوبة المتعلقة بالفقرة (34) يتفوقون وبشكل كبير على الطرح السابق، لأن العلاقة بين الرسالة والبيئة تحمل طابعا تفاعليا، وعادة ماتكون المؤسسة سباقة لذلك فهناك هناك 50 % من عينة الدراسة التي تخص صناعة الأدوية بالجزائر كانت سباقة للتعامل مع البيئة التي توجد بها حسب أجوبة الفقرة (35).

عرض وتحليل الفقرات المتعلقة بالمتغير المستقل(البيئة) مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة.

حسب الجدول (22-3) الذي يعرض الوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة عن العبارات المتعلقة بالمتغير المستقل المتمثل في البيئة بلغ الوسط الحسابي لمحمل العبارات المتعلقة بالمحور الثاني لإستمارة الاستبيان 2.72 ويعبر عن درجة موافقة متوسطة.

إن أكبر تكرار قابل العبارة (64) المتعلقة بجهل أفرادعينة الدراسة حول سعي المساهمين إلى زيادة الإنتاج من أجل زيادة قيمة أسهمهم والذين يعتبرون من الأطراف ذات المصلحة الخارجية بنسبة 100% من عينة الدراسة .

بلغت أحسن قيمة للانحراف المعياري 0.000 وهي تقابل الفقرة (64) التي تؤكد تحفظا كبيرا حول الكشف عن المطالب الحقيقية للمساهمين سواء تعلق الأمر بشركة مساهمة أو غير ذلك المهم أن جميع أفراد عينة البحث كانت إجاباتهم سلبية عن هذه الفقرة.

جدول رقم (3-24): عناصر البيئة من خلال استمارة الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث

جدول رقم (25-3): الأطراف ذات المصلحة واهتماماتهم من خلال استمارة الاستبيان

| الأطراف ذات المصلحة واهتماماتهم | | | | البيان |
|---------------------------------|---------------|---------------|-------------------|-----------------|
| الفقرات المقابلة | الوسط الحسابي | درجة الموافقة | نسبة أكبر تكرار % | المستوى المختار |
| 36 | 1.60 | منخفضة | 50 | دائما |
| 50 | 1.80 | منخفضة | 65 | دائما |
| 52 | 1.75 | منخفضة | 42.5 | دائما |
| 55 | 3.73 | مرتفعة | 32.5 | متفق لحد ما |
| 56 | 3.03 | متوسطة | 35 | متفق |
| 57 | 2.53 | متوسطة | 67.5 | غالبا |
| 58 | 2.50 | متوسطة | 50 | متفق |
| 59 | 2.33 | منخفضة | 47.5 | متفق لحد ما |
| 62 | 2.70 | متوسطة | 60 | متفق لحد ما |
| 63 | 4.33 | مرتفعة | 45 | غير متأكد |
| 64 | 5.00 | مرتفع جدا | 100 | لا أعرف |
| 65 | 3.55 | مرتفعة | 35 | لا أعرف |
| 66 | 1.35 | منخفضة جدا | 70 | دائما |
| 67 | 2.63 | متوسطة | 45 | أحيانا |
| 68 | 2.23 | منخفضة | 42.5 | متفق جدا |
| 69 | 4.43 | مرتفعة | 50 | لا أعرف |

المصدر: من إعداد الباحث

الفقرات (48-68-73).

تعلقت الفقرات الثلاثة السابقة بأحد عناصر البيئة الداخلية والمتمثل في الموارد حيث قابلت أكبر قيمة للوسط الحسابي المساوية لـ 2.50 الفقرة (48) بدرجة منخفضة والتي يرى فيها 62.5% من عينة أفراد الدراسة بأن مؤسستهم تسعى إلى اكتساب سمعة* لدى الأطراف ذات المصلحة.

كتب غراهام داوينغ كتابا قيما بعنوان "تكوين سمعة المؤسسة الهوية والصورة والأداء" ترجمه إلى العربية وحققه الاستاذ وليد شحاته وصدرت الطبعة العربية الاولى عام 2003 عن مكتبة العبيكان، أشار فيه إلى الدور الذي تقوم به كل من قيمة الزبون وثقافة المؤسسة في عملية بناء سمعة المؤسسة، كما أشار كذلك إلى قصور الإعلان الخاص بالمؤسسة، ورعاية الأحداث الاجتماعية أو الرياضية أو التغييرات الطفيفة في هوية الشركة.

فالسمة التي تبني بثقافة المؤسسة من جهة، وقيمة الزبون من جهة ثانية تعد ثروة ذات قيمة كبيرة، ومن دواعي الإهتمام بها هو ماتعطيها هذه الأخيرة من نتائج جيدة سواء على المستوى التشغيلي أو الأداء المالي حيث يكون يتمثل ذلك في:¹

"أولاً- من حيث القيمة التشغيلية:

1. تعطي قيمة سيكولوجية إضافية لمنتجات المؤسسة (مثل الثقة) والخدمات التي تقدمها المؤسسة (علي سبيل المثال، عندما يصعب تقييم نوعية الخدمة، عندئذ يكون التقييم في درجة أعلى إذا كانت سمعة المؤسسة التي تقدمها جيدة خلافاً للمؤسسة ذات السمعة الأدنى).

* سمعة المؤسسة تعبر عن الصورة الذهنية التي تود المؤسسة رسمها لدى الأطراف ذات المصلحة عنها وعن منتجاتها وسياساتها وأنظمتها، فإذا كانت نظرة هؤلاء الأطراف نحوها إيجابية أدى ذلك إلى استمرارية العلاقة والسعي إلى تدعيمها وتجاوز العوائق التي تعترضها، أما إذا كانت عكس ذلك فإن المؤسسة تفقد التزامات هؤلاء إزاءها، فشركات الأدوية المعروفة عالمياً تهتم بالأمان مثلاً فتلجأ في مجال التعبئة إلى إحكام غلق العبوة بحيث لا يمكن فتحها أو إعادة تفكيكها، حفاظاً على سمعتها.

¹ <http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/fkr-Edary> le 16/09/2010

2. تساعد في الإقلال من المخاطر التي قد يشاهدها الزبائن عندما يشترون خدمة أو منتجاً ما.
3. تكون عوناً للزبائن عندما يختارون منتجاً معيناً أو خدمة معينة عندما تبدو هذه المنتجات أو الخدمات متشابهة في وظائفها.
4. تزيد من رضا الموظفين عن عملهم.
5. تتيح فرصة الوصول إلى الموظفين ذوي كفاءة أعلى عندما تريد توظيف أحدٍ ما.
6. تضاعف فاعلية الإعلان وتأثير قوة المبيعات.
7. تدعم إدخال المنتجات الجديدة إلى الأسواق (مثال ذلك، رغم أن برنامج windows 95 قد تأخر إطلاقه مرات كثيرة من جانب شركة مايكروسوفت، إلا أن الزبائن انتظروه).
8. تمثل إشارة قوية إلى منافسي المؤسسة (فمثلاً المعروف عن شركة proctor & Gamble أنها تقوم برد فعل سريع قد يكون غاضباً في بعض الأحيان عندما تجد منافسيها يخفضون أسعارهم أو يقدمون منتجات جديدة).
9. تتيح فرصة الوصول إلى أفضل المؤسسات المقدمة للخدمات المهنية (والمثال علي ذلك، تفضل وكالات الإعلان الممتازة التعامل مع أفضل العملاء، وبذلك تستطيع أن تستأجر السمعة الجيدة لهؤلاء العملاء).
10. توفر فرصة ثانية للمؤسسة في حال تعرضها لأزمة ما (مثال ذلك، عودة حصة شركة Johnson & Johnson إلى سابق عهدها بعد أزميتين تعرضت لهما جراء فساد منتج Tylenol، والسبب الأول والأهم في ذلك هو السمعة الجيدة التي تتمتع بها هذه الشركة).
11. تساعد علي زيادة رأس مال المؤسسة في سوق الأسهم العادية (والمثال على ذلك، شركة Qantas الأسترالية التي حققت في سنة من السنوات لإعلانيها شركة أسترالية عامة ربحاً قدره 156 مليون دولار أسترالي).

12. تعزز قوة المساومة في القنوات التجارية (مثال ذلك، عندما دخلت شركة IBM سوق الكمبيوتر الشخصي PC ضمنّت لها سمعتها الجيدة الدعم في التوزيع).

13. تعمل السمعة الجيدة بمثابة كفالة حسن تنفيذ الأعمال عندما توقع الشركة عقداً مع بعض شركات الأعمال الأخرى مثل الموردين ووكالات الإعلام. ثانياً: من حيث القيمة المالية:

السمعة الجيدة للمؤسسة تزيد من طول المدة الزمنية التي تقتضيها المؤسسة في كسب عائدات ممتازة جداً (وهذا هو أثر الاحتفاظ بالبضاعة لموسم آخر)، والشاهد علي ذلك عندما دخلت شركة IBM سوق الكمبيوتر الشخصي في أمريكا سنة 1981 بدت وكأنها تقدم على كارثة، إذ لم يتضمن هذا الكمبيوتر تلك التكنولوجيا المثيرة للاهتمام ولم يشتمل على مزايا حق التسجيل والصنع الخاص بالشركة، يضاف إلى ذلك ثمنه المرتفع بالمقارنة مع غيره من الكمبيوترات، في ذلك الحين كانت شركة أبل Apple Computer الرائد بلا منازع في سوق الكمبيوترات، ولكن الكمبيوتر الشخصي من إنتاج IBM سرعان ما حقق نجاحاً كاسحاً في سنة 1983، وتفوقت في مبيعاتها على أقرانها من مبيعات شركة أبل Apple حتي بلغت عائدات شركة IBM نحو ملياري دولار؛ والسبب الرئيسي في ذلك يرجع إلى تاريخها الطويل الذي يربو على عشرات السنين في تقديم الخدمة الممتازة لربائنها."

وضعت سمعة مجمع صيدال على المحك بخصوص تعبئة علب Rhumafed الموجهة لمرضى الزكام بأقراص موجهة لمرضى القلب واثارت ثائرة الصحف الجزائرية بتناقل الخبر والحديث عن توقيف مجموعة من إطاراته في مستهل شهر فيفري 2011، وحاولت المؤسسة تدارك الوضع ببعث رسائل قصيرة لمشركي الهاتف النقال في الجزائر بمؤسساته المختلفة .

قد يكون الخطأ في المواسير الموجهة لصرف المياه مغتفرا، لكن أن يكون في العدسات اللاصقة التي قد تذهب ببصر أحد، أو في دواء يؤدي بحياته فإن ذلك قد يذهب بسمعة المؤسسة، بل يكلفها الكثير كفقدان أهم زبائنهما.

حققت الفقرة (68) درجة موافقة منخفضة بوسط حسابي يقدر بـ 2.23 حيث أن 42.5% من أفراد عينة الدراسة متفقين تماما على مؤسستهم لاهمل ولاء العاملين.

يعتبر العمال أهم طرف داخلي من الأطراف ذات المصلحة، ومن الموارد الأساسية المتمثلة في الموارد البشرية حيث تهم بمهاراتهم ومعارفهم، وتسهر على تمكينهم من الرضاء الوظيفي والأجر العادل، وبالنظر إلى نسبة الذين يعطون الولاء لهؤلاء نجدها نسبة منخفضة جدا.

على مؤسسات صناعة الأدوية ولكي تظهر قيمة العمال أن تظهر لهم ولاءهم ولن يتأتى ذلك إلا بـ¹:

- إشاعة ثقافة احترام العامل وتقديره واعطائه الأولوية على حساب الآلة والربح.
- تمكينه من حرية التصرف والمبادرة بحيث يدير نفسه بنفسه دون انتظار ذلك من غيره.
- رفع مستوى معيشتة بإعطائه الأجر اللائق، ومكافأة العامل المتميز وفقا للاداء الفعلي.
- توفير ظروف عمل مناسبة: خدمات صحية، التأمين، الوجبات الغذائية، خدمات النقل، السكن، خدمات اجتماعية، أنشطة رياضية، توفير وسائل الأمن، مكافآت عند انتهاء الخدمة.

¹ زعباط عبد الحميد: محاضرة بعنوان: دور الموارد البشرية في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، المنتدى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، (9-10، مارس، 2004).

أعطت نتائج إجابات المبحوثين عن الفقرة (73) أن 37.5% منهم يتفقون جدا على أن الموارد المادية هي التي تحدد تسهيلات الإنتاج، تقابلها قيمة 2.18 كوسط حسابي يعبر عن درجة موافقة منخفضة.

بعد صدور القرار الوزاري المؤرخ في 30 نوفمبر 2008 القاضي بمنع استيراد أدوية تنتج محليا، لجأت الكثير من مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر إلى اقتناء آلات لصناعة الأدوية خاصة الجنيسة* منها، وتعتبر الآلات من الموارد المادية المهمة، وتعتمد في القطاع الصيدلاني على تكنولوجيا كثيفة، وتشتري بمبالغ كبيرة مما يجعل رأس المال كثيفا كذلك، بعدها سمحت الحكومة باستيراد الأدوية فأثر ذلك سلبا على المستثمرين في هذا القطاع.

أهم ما يلاحظ هو أن مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر محل الدراسة تهتم كثيرا بالموارد غير الملموسة عن الموارد البشرية، وتأتي الموارد المادية في الأخير.

إن شراسة المنافسة المهيمنة على قطاع صناعة الأدوية في الجزائر تتطلب من المنتجين في هذا القطاع التركيز على عدة محددات من أجل ضمان بقائهم في السوق، كالتركيز على التصنيع التكنولوجي المتقدم، والتحكم في مواردها خاصة البشرية منها، فكلما كان العمال أكثر تعلما وتدريباً ومهارة خاصة في المجال التقني كلما انعكس ذلك إيجابا على الكفاءة الانتاجية للمؤسسة.

إن إشراك العمال في صناعة القرار من قبل مسيري المؤسسات، وتقبل ما يصدر عنهم من اقتراحات مع غض الطرف عن التسلسل الهرمي في بعض الأحيان كفيل بزيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.

على مؤسسات صناعة الأدوية اجراء تربية وتدريب لعمالها على هذا النوع من الصناعة أو السعي لإنشاء مراكز تدريب متخصصة في هذا المجال.

* يقصد بالدواء الجنيس ذلك الدواء الذي دخلت براءة اختراعه في الميدان العمومي عند نهاية المدة القانونية لحمايته، حيث يصبح متاحا للتصنيع دون إذن من صاحب البراءة ويمكن بيعه بالاسم الطبي وليس الاسم التجاري، وهو مطابق للدواء الأصلي لكنه يختلف معه في الوزن، إذ يحمل نفس التركيبة والكمية والكيفية للمادة الفعالة، ويكون له نفس الشكل الصيدلاني، ويقدم نفس الأثر العلاجي.

الفقرات (40-43-47).

تعلقت الفقرات الثلاثة بالقابليات التنظيمية والتي تعني قدرة المنظمة على القيام بنشاطها من خلال مالديها من موارد، سواء كان على مستوى الإدارة العليا، أو على مستوى إدارة البحث والتطوير، أو تصميم المنتج، أو التوزيع والبيع. كان الوسط الحسابي للفقرة (40) يساوي 2.05 بدرجة موافقة منخفضة، حيث أن 37.5% من أفراد عينة الدراسة غير متأكدين من أن مؤسساتهم تمتلك القدرة على إنجاز البحوث المهمة الشيء الذي يعكس النظرة القاصرة لدى هؤلاء لجانب البحث العلمي.

"حصل مجمع صيدال على 05 براءات اختراع من طرف المعهد الوطني للحماية الفكرية كانت الأولى في 06 ديسمبر 2006.¹ غير أن هذا غير كاف بالنظر إلى أهمية القطاع واستراتيجيته."

في عام 2007 مجمع صيدال هو الوحيد الذي كان يملك مخبلا للبحث والتطوير² بالرغم مما يوفره هذا المجال من امتيازات للقطاع والبلد والمرضى والتي من بينها:

- تخفيض تكلفة شراء، تخزين، مراقبة، وتوزيع الأدوية.
- توجيه استهلاك منتجات القطاع الصيدلاني.
- توفير المعلومة العلمية لمستخدميها في هذا القطاع.
- تشجيع المنتجات الصيدلانية الوطنية.

كما حققت الفقرة (43) على أن الوسط الحسابي قدر ب 3.25 بدرجة موافقة متوسطة، حيث تعادلت نسبة المتفقين مع نسبة غير المتأكدين من امتلاك مؤسساتهم هيكلًا تنظيميًا مرنا لديه قابلية التكيف مع البيئة المعقدة والتي بلغت 35%. يساعد الهيكل التنظيمي في المؤسسات على توزيع المهام على أفراد المؤسسة، وهو بمثابة الخارطة التي يتم بموجبها طرح التصميم الرسمي الذي يقرر العلاقات بينهم،

¹ Groupe Saisal, Rapport de gestion, 2006,p.20

² Rapport principal d'analyse de la filiere industrie pharmaceutique,2007,p.29.

ومن منظور الإدارة الاستراتيجية على هذا الهيكل أن يتغير تبعاً لما يحصل في البيئة المحيطة بالمؤسسة سواء تعلق ذلك بنموذجه البسيط، أو الوظيفي، أو القطاعي، والملاحظ على الأفراد المبحوثين لا يعون النظرة الاستراتيجية التي تقف على أهمية المرونة في الهيكل التنظيمي بالرغم من إجرائهم لدورات في الإدارة الاستراتيجية.

على مؤسسات صناعة الأدوية أن تختار الهيكل التنظيمي المناسب لها بعد أن تقوم بالوقوف على طبيعة نشاطها الموجود ضمن رسالتها، والقرارات المتخذة بهذا الشأن، بالإضافة إلى تحليل كل من العلاقات السائدة بها والبيئة الموجودة فيها.

أوضحت الفقرة 47 على أن الوسط الحسابي المقابل لهذه الفقرة قدر ب 2.50 ويعبر عن درجة موافقة متوسطة، والتي تعبر على أن 37.5% من عينة الدراسة يرون أنه أحيانا ماتساهم مؤسساتهم في تحقيق التنمية المستدامة* عن طريق حماية البيئة من التلوث.

إن صناعة الأدوية تعتبر من أكثر الصناعات مساهمة في التلوث، نظراً للنفايات التي تطرحها، ومع ذلك من خلال الدراسة نلاحظ أن مؤسسات هذا القطاع في الجزائر ترى بأن ذلك لا يؤثر على البيئة إلا أحيانا.

غالباً ما تشكل مخلفات المستشفيات والعيادات والصيدليات ومصانع صناعة الأدوية ومخازن الأدوية مصدراً مهماً من المخلفات الخطرة** المؤثرة على صحة الإنسان وبيئته. ويظهر ذلك في الغبار المنبعث منها، والفضلات الصناعية وتقنية التخلي عنها نتيجة غياب سياسة تحد من التلوث نتيجة غياب الحظائر العلمية.

الفقرات (39-42-51-72-74).

* أشار تقرير اللجنة العالمية للتنمية المستدامة و المعنون بـ "مستقبلنا المشترك والتنمية المستدامة" لعام 1987 بأن التنمية المستدامة تعني: "تلبية احتياجات الحاضر دون أن تؤدي إلى تدمير قدرة الأجيال المقبلة على تلبية احتياجاتها الخاصة".

** المخلفات الخطرة هي بشكل عام مخلفات-صلبة أو سائلة أو غازية- تنتج من كل الأنشطة الإنسانية، وتؤثر سلباً على صحة الإنسان والبيئة على المدى القريب أو البعيد كنتيجة لخصائصها الطبيعية الكيميائية والحيوية أو لكميائهما أو كلاهما بما يكسبها صفة الخطورة.

وقفت الفقرات الخمسة المذكورة على عنصر المقدرات الجوهرية، التي تعطي المؤسسة الكفاءة اللازمة من أجل توظيفها نحو أهم طرف خارجي من الأطراف ذات المصلحة والمتمثل في الزبائن أو العملاء وذلك بتمكينهم من الحصول على أقصى قدر من القيمة، كما تتعلق المقدرات الجوهرية بتفرد المؤسسة عن المؤسسات الأخرى وتميزها عن الآخرين، وامتلاك القدرة على تطوير منتجاتها وخدماتها، وسهولة امتلاك مؤهلات تمكن من الحصول على حصص ذات قيمة في الأسواق الجيدة.

عرضت إجابات الفقرة (39) رجة موافقة متوسطة بوسط حسابي تقابلة قيمة مساوية 2.60، حيث تساوت نسبة أفراد عينة البحث الذين يتفوقون تماما مع الذين يتفوقون على أن تعدد المتغيرات البيئية له علاقة برسالة ونشاط المؤسسة بنسبة 30%، فعادة ماتستعمل الموارد والقابليات والمقدرات لمواجهة التهديدات أو اقتناص الفرص البيئية من قبل المؤسسات.

إن أهداف المؤسسات متعددة، ومؤسسات صناعة الأدوية هي الأخرى تتميز بهذا التعدد مماينجم عنه تعددا في مطالب الأطراف ذات المصلحة الذين يعيشون في بيئة الأعمال وحتى تتمكن هذه المؤسسات من تحقيق ماسطرته من أهداف عليها أن تأخذ في الحسبان مطالب هؤلاء وتوجهاتهم وادعاءاتهم.

إن مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر تتفق بنسبة كبيرة 60% المعبرة عن مجموع النسبتين ترى بأن تعدد المتغيرات البيئية يؤدي إلى تغير مطالب الأطراف ذات المصلحة، مم يؤدي إلى تغيير وتعديل وتكييف رسائل مؤسساتهم وفق مطالب هؤلاء.

حققت الفقرة (42) وسطا حسابيا قدره 2.45 وهو يعبر عن درجة موافقة منخفضة حيث تساوت نسبة الأفراد المبحوثين الذين يرون غالبا مع الذين لا يرون إلا أحيانا أن أدوية مؤسساتهم تلقى رواجاً كبيراً في السوق، ومن بين أسباب ذلك السياسات المسطرة من قبل الحكومة حيث:

"كشف الأمين العام الدائم للنقابة الجزائرية لصناعة الأدوية، أن تطبيق قرار مجلس الحكومة المنعقد في 2008/10/21 بمنع الأدوية المنتجة محليا سيمنح الجزائر من

تقليص 30% من الفاتورة السنوية لاستيراد الأدوية، أي ما يعادل 500 مليون دولار، بالإضافة إلى خلق 1000 منصب شغل في القطاع، وإجبار المخابر الأجنبية بالاستثمار في الجزائر وبالتالي السماح بالانتقال الفعلي لأحدث التقنيات في المجال إلى الجزائر¹ يشجع عدم استيراد الأدوية المنتجة محليا رواج هذه الأخيرة في السوق كما يغضب المؤسسات الأجنبية العاملة في نفس القطاع خاصة الأمريكية منها حيث "انتقدت المؤسسة الأمريكية لمنتجي الأدوية والبحوث الدوائية قرار الحكومة الجزائرية القاضي بمنع استيراد الأدوية والمنتجات الصيدلانية التي تنتج محليا و طالبت الجزائر بإعادة النظر في هذا القرار باعتباره لا يعطي نفس الفرص لجميع المخابر والشركات العاملة في مجال الأدوية عن طريق الحد من دخول منتجاتهم في الجزائر"² إضافة إلى ذلك يعطى هذا الرواج التفكير الجاد في إيجاد فرص لإقحام الأسواق العملية حيث عرفت سنة 2004 تسجيل أكبر قيمة من الصادرات الخاصة بالمنتجات الصيدلانية الجزائرية وهو ما يوضحه الجدول رقم (26-3):

جدول رقم (26-3): صادرت المنتجات الصيدلانية الجزائرية خلال الفترة (2004-2008)

الوحدة: دولار أمريكي

| التعيين/الفترة | 2004 | 2005 | 2006 | 2007 | 2008 |
|----------------|-----------|---------|-----------|----------|-----------|
| صادرات الأدوية | 1.176.662 | 952.337 | 4.744.356 | 2936.075 | 1.746.755 |

المصدر: محمد جمعي: السياسة الصيدلانية في الجزائر: مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والإدارة، العدد 20-2009،

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم، الجزائر، ص. 82.

في بعض الأحيان قرارت الحكومة المتناقضة لاتساعد على رواج الأدوية المنتجة محليا ومع ذلك هناك 80% من الأفراد المبحوثين يرون دائما بأن مؤسساتهم تمتلك القدرة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة بالرغم من أن درجة الموافقة منخفضة بوسط حساسي قدره 1.28 حسب الفقرة (51)، ومن بين المتغيرات البيئية الحاصلة ماتضمنته بنود قانون المالية التكميلي 2009 حيث "طالبت النقابة الوطنية

¹ www.echouroukonline.com le 01/12/2009.

² www.echouroukonline.com le 02/02/2009.

للصناعات الصيدلانية الحكومة بالتدخل السريع لانقاذ الإنتاج الصيدلاني المهدد بالتوقف نهائيا بسبب الشروط الجديدة التي تضمنها قانون المالية التكميلي 2009 وخاصة استعمال القرض المستندي في تسوية وارداتها في الخارج من المواد الأولية التي تدخل في صناعة الأدوية، مؤكدة على أن تعثر الصناعة الصيدلانية الوطنية يخدم بشكل مباشر الشركات والمخابر الصيدلانية الأجنبية التي تصدر منتجات نهائية إلى الجزائر والتي ستجد راحتها بفضل القرار الأخير.¹

أما الفقرة (72) فكان نصيها 2.63 قيمة الوسط الحسابي والذي يقابل درجة موافقة متوسطة، حيث أن نسبة 40% من أفراد عينة الدراسة يرون غالبا بأن مؤسساتهم تتفاعل مع البيئة التي توجد بها عن طريق رسالتها مما يعني امتلاك هذه المؤسسات للمقدرات الجوهرية التي تمكنهم من التفاعل مع البيئة. تضم المقدرات الجوهرية التراكم المعرفي، والمهارات التكنولوجية والمعرفية، فالجتمعات المعاصرة تقوم على المعرفة الشيء الذي يجعل الحديث عن رأس المال الفكري* قائما، ومؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر ومن أجل الصمود أمام المواجهة القوية لابد أن تمتلك رأس مال فكري قوي، وتكنولوجيا عالية.

قابل الفقرة (74) وسطا حسابيا يقدر بـ 2.68 بدرجة موافقة متوسطة، نستشف من خلال إجاباتها أن 37.5% من الأفراد المبحوثين متفقين جدا على أن البيئة تؤثر في وتتأثر برسالة مؤسستهم مما يؤكد قيام تفاعل بين الرسالة والبيئة في مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية ولو كان ضعيفا.

الفقرات (37-41-71).

عرضت الفقرات السابقة بعض الجوانب من الفرص السانحة التي تحاول المؤسسات المختلفة اقتناصها.

¹ www.echouroukonline.com le 11/09/2010.

* يعد Ralph stayer مدير شركة Johnsonville للأطعمة أول من أطلق عبارة رأس المال المعرفي عام 1990 ويعتبر رأس المال الفكري المورد الاستراتيجي في العملية الإنتاجية الذي يصعب نسخه أو تقليده من قبل أي مؤسسة أخرى غير التي يعمل بها خلافا لسهولة نسخ وتقليد برامج العمل والألات المستخدمة في الإنتاج والخدمات، ويتكون رأس المال الفكري من عنصرين رأس المال البشري والأصول الفكرية المعبرة عن المعرفة المتنقلة من العامل والتي تعود ملكيتها للمؤسسة.

الموجودة بالبيئة المحيطة بها. حيث يتفق 32.5% من المبحوثين أن قرار الدولة بمنع استيراد الأدوية التي تصنع محليا له تأثير كبير على مؤسساتهم، ويتجه هذا التأثير في الواجهة الإيجابية إذ يعبر عن فرصة متاحة تمكن هذه المؤسسات من تطوير منتجاتها وامتلاك حصص سوقية جديدة حسب الفقرة (37) من استمارة الاستبيان التي حققت وسطا حسابيا يقدر بـ 2.63 بدرجة موافقة متوسطة.

كما كشفت الفقرة (41) أن 27.5% من أفراد عينة البحث متأكدين على أن مؤسساتهم تسعى إلى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيرها وذلك حسب الفقرة وهي نسبة ضعيفة تعكس مستوى الابتكار في المؤسسات حسب الفقرة (41) من استمارة الاستبيان، فالإبتكار توليد للأفكار والخيارات وهو غير الإبداع الذي يقوم على تحويل تلك الأفكار ووضعها محل التطبيق.

حققت الفقرة (71) وسطا حسابيا يقدر بـ 1.88 وتعتبر هذه القيمة عن درجة موافقة منخفضة إذ يتفق 42.5% من الأفراد المبحوثين على وجود ارتباط قوي بين عناصر البيئة التي توجد بها المؤسسة.

إن سعي بعض مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر إلى تقديم منتج جديد يمثل فرصة لها أفرزته السياسة الحكومية بمنع استيراد الأدوية المنتجة محليا، وقد يكون ذلك ناتجا عن الارتباط القوي الموجود بين عناصر البيئة المحيطة، في حين أن التناقض والتضاد والتنافر بين هذه العناصر يفرزون تهديدات تعترض المؤسسة.

عادة ماتكون مطالب الاطراف ذات المصلحة الموجودة في البيئة التي تتواجد فيها المؤسسة متضاربة ومتنافرة ومتضادة مما يهدد المؤسسات نتيجة صعوبات في الوفاء بمطالب هؤلاء، وتبذل مجهودات كبيرة في تحديد الأطراف الأكثر أهمية.

الفقرات (38-44-45-49-46-53-54-60-61-70).

ركزت هذه الفقرات المذكورة على التهديدات التي من المحتمل أن تعترض مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر، فحسب الفقرة (38) التي حضيت بدرجة موافقة منخفضة يقابلها وسط حسابي يقدر بـ 2.48 نلاحظ أن 32.5% متفقين لحد ما على

أن إبرام اتفاقيات مع دول لها كفاءة عالية في انتاج الأدوية كالأردن وفرنسا يؤثر على مؤسساتهم "تعتبر فرنسا من أهم الدول الممونة للسوق المحلية بمنتجات متنوعة بقيمة 3.266 مليار دولار تمثل المواد الصيدلانية واحدة منها إلى جانب الحبوب والسيارات العادية والصناعية، وتأتي الصين في المرتبة الثانية بـ 2.331 مليار دولار"¹

إن المبالغ المعتبرة التي تغطي جانبا كبيرا من الموارد الجزائرية والتي تمثل الأدوية حصة مهمة منها تجعل هاجس الخوف لدى مؤسسات صناعة الأدوية الجزائرية كبيرا خاصة وأنها لا تلقى أية عوائق في تعويضها من قبل الضمان الاجتماعي.

وقفت الفقرة (44) التي حققت وسطا حسابيا 1.35 بدرجة موافقة منخفضة على أن 65% من أفراد عينة البحث متأكدين بشكل كاف بأن المتغيرات البيئية تؤثر على الهيكل التنظيمي لمؤسساتهم لأن هذا الأخير يجعل مهمة المؤسسة محدودة في حين أن المتغيرات البيئية لا تتقيد بتحديد المهام.

حققت الفقرة (45) قيمة 3.35 كوسط حسابي وتعبّر عن درجة موافقة متوسطة، حيث تساوت نسبة المتفقين والمتفقين لحد ما بأن تعدد المتغيرات البيئية يحدد نطاق عمل المؤسسة حيث قدرت النسبة بـ 40% نتيجة ما يفرضه هذا التعدد من تعقد بيئي* يجعل القرار بشأن توسيع نطاق عمل المؤسسة صعبا.

أما الفقرة (46) فأشارت إلى تهديد يتعلق بالبيئة العالمية، حيث أن 47.5% أي ما يقارب نصف عينة البحث المدروسة غير متأكدين بأن العولمة تشكل أكبر تحد لمؤسساتهم بالرغم من أن درجة الموافقة على مستوى هذه الفقرة مرتفعة إذ بلغ الوسط الحسابي 3.90.

نرى بأن عدم الوقوف على تهديدات العولمة خاصة في قطاع استراتيجي مثل صناعة الأدوية يعتبر أمر في غاية الخطورة حيث "ارتفع اسهم روش هولدينغ بـ 4%

¹ www.echouroukonline.com le 11/09/2010.

* التعقد البيئي يعني تعدد وتنوع واختلاف العوامل البيئية المؤثرة في اتخاذ القرار فكلما زاد عدد هذه العوامل كلما صاحب ذلك عدم التأكد، ويؤدي التعقد البيئي إلى سرعة تغير بيانات المؤسسات المعاصرة الشيء الذي يشكل تهديدا كبيرا عليها دفع بها إلى السعي في إيجاد طرق كفيلة باكتساب مزايا تنافسية جديدة تضمن لها النمو والبقاء والاستمرار في السوق.

وجلاسكو سميث كلاين بـ 3% في التعاملات الأولى من يوم الإثنين 27 أبريل 2009، بينما ارتفعت اسهم بيوتا هولدينجر الاسترالية التي أصدرت ترخيص دواء ريلينزا المروج عالميا ملو جهة فيروس انفلوانزا الخنازير¹

نتيجة للوجه السلبي للعملة سعى مافيا الأدوية إلى إرعاب البشر بأنفوانزا الخنازير لجني ملايين الدولارات وارتفاع اسهم الشركات المنتجة للأدوية المضادة للفيروس مما دفع الكثير من الدول ومن بينها الجزائر إلى الهرولة من أجل الحصول على كميات معتبرة من هذه الادوية بقيت قابعة في المخازن تنتظر نهاية صلاحيتها.

حققت الفقرة (49) وسطا حسابيا قدره 3.05 بدرجة موافقة متوسطة حيث أظهر أن 32.5% من أفراد عينة البحث أنهم غير متفقين على أن البيئة الموجودة بها مؤسستهم تؤثر على رسالتها يشكل مستمر نظرا لديناميكيته، وتمثل هذه النسبة أكبر تكرار يتحدد وفق نظرة هؤلاء على طبيعة العلاقة بين الرسالة والبيئة.

في حين أن الفقرة (53) حصلت على درجة موافقة منخفضة بوسط حسابي يقدر بـ 1.88 وأن 42.5% من المبحوثين يرون غالبا ما أن قطاع صناعة الأدوية في الجزائر يشجع دخول منتجين جدد مما يشكل تهديدا على المؤسسة المنتجة في هذا القطاع حيث "شجعت الحكومة الجزائرية وسعيا منها نحو تخفيض تكلفة الدواء إلى تشجيع أدوية لا تحمل علامة تجارية الشيء الذي يرى فيه وزير العمل والضمان الاجتماعي مساهمة هذه السياسة في تقليص سعر الأدوية والتخفيف من الإنفاق في الأمن الاجتماعي الذي قفز من 7.6% في 2006 إلى 18.8% في 2007، الطرح الذي لم يقتنع به صانعو الأدوية الجزائريين، وقد عبر رئيس النقابة الوطنية لصناع الأدوية عمار زياد عن مخاوفه حول فتح سوق الأدوية الجزائري للمنافسين، وقال إن المنتجين الأجانب يهددون صناعة الأدوية الجزائرية التي لم تتجاوز 05 سنوات"²

حققت الفقرة (54) وسطا حسابيا 2.63 بدرجة موافقة متوسطة، وترى نصف العينة المدروسة بأنه غالبا ما تمارس الحكومة رقابة شديدة على صناعة الدواء في

¹ www.google.com le 31/12/2010.

² www.magharebia.com le 25/01/2010.

الجزائر حيث "أمر الوزير الأول أحمد أويحيى بإلغاء التعامل بصيغة التراضي في منح صفقات القطاع الصحي"¹ ويعتبر هذا القرار أحد أوجه الرقابة المفروضة على القطاع. اعتبرت مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر محل الدراسة بأن وجود منافس قوي في سوق الدواء في الجزائر يهدد بقاء مؤسساتهم في السوق و بلغت نسبة المتفقيين على هذا الطرح 35% حسب الفقرة (60) الذي قابلتها درجة موافقة متوسطة بوسط حسابي 2.85.

"قررت الحكومة الجزائرية اعتماد أسعار الأدوية التي تنتجها صيدال مرجعا للتعويض لدى الضمان الاجتماعي بغية الحد من الإرتفاع السنوي لفاتورة الإستيراد وتعويض الأدوية التي تجاوزت عام 2008 مليار دولار عند الاستيراد"² في إشارة غير مباشرة من الحكومة يعتبر مجمع صيدال منافسا قويا مقارنة بالمؤسسات الأخرى في نفس القطاع، ويعتبر اعتماد سعره كمرجعا أثناء التعويض تهديدا للمؤسسات الأخرى التي قد تنتج نفس الدواء بتكلفة أكبر مما يؤدي بالمستهلك الإقبال على ماينتجه المجمع من أدوية كي يحصل على تعويض أكبر.

حققت الفقرة (61) وسطا حسابيا يقدر بـ 4.58 وهي قيمة تقابل درجة موافقة مرتفعة جدا يرى الأفراد المبحوثين والذين تقدر نسبتهم 57.5% عدم اتفاقهم تماما بأن استيراد الدواء أقل تكلفة من انتاجه، فإستيرادالدواء يعتبر أكبر تهديد لصناعة الأدوية بالجزائر، وكما رأينا حسب الفقرات السابقة مساعي الحكومة الحثيثة في التقليل من فاتورة الاستيراد لهذا المنتج الاستراتيجي حتى وإن تعلق الأمر بتسويق أدوية لا تحمل علامة تجارية الشيء الذي يؤكد بأن تكلفة انتاج الدواء أقل من استيراده.

نشير إلى الدواء المنتج نقصد به الدواء الجنييس لأن انخفاض التكلفة يعني انخفاض سعر التنازل عنه مما يوفر فرصة لمؤسسات صناعة الأدوية، إل أنه توجه واصل في الدواء نحو الدواء الأصلي يعني تهديدا كبيرا لتلك المؤسسات حتى وإن قدمت منتجاتها بسعر منخفض.

¹ www.achouroukonline.com le 11/09/2010.

² www.algamal.net le 31/12/2009.

إن تعقد بيئة المؤسسات المصنعة للدواء في الجزائر يهدد استقرار رسالتها استنادا إلى نتائج الفقرة (70) من استمارة الاستبيان حيث أن 37% من أفراد عينة البحث غير متفقين مع هذا الطرح ويتناقضون إلى حد ما إلى ما ذهبت إليه الفقرة (45) بخصوص التعقد البيئي.

الفقرات (36-50-52-55-56-57-58-59-62-63-64-65-66-69).

ركزت هذه الفقرات على الأطراف ذات المصلحة الداخليون منهم والخارجيون، مع الوقوف على مطالبهم واهتماماتهم.

الفقرة (36) حققت وسطا حسابيا يقدر بـ 1.60 بدرجة موافقة منخفضة، حيث ترى نصف عينة البحث بأن مؤسساتهم تتعامل وبصفة دائمة مع عدة أطراف ذات مصلحة .

إن وجود تعامل دائم مع الأطراف ذات المصلحة في مؤسسات صناعة الأدوية ينم عن نمط تفكير استراتيجي قيد التبلور تحاول هذه المؤسسات من خلاله التحرر من قيود التسيير التقليدي القائم على مبدأ الإنعزالية مع محيط المؤسسة أو بيئتها.

حققت الفقرة (50) وسطا حسابيا يقدر بـ 1.80 بدرجة موافقة منخفضة مع وجود نسبة كبيرة من الأفراد المبحوثين وصلت إلى 65% ترى بأن مؤسساتهم تسعى دائما إلى معرفة مطالب الأطراف ذات المصلحة واهتماماتهم الشيء الذي يجعلنا نتأكد من أن مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر تسعى إلى تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة لأن الوقوف على اهتماماتهم يجعل التطابق بين رؤاهم ورسالة المؤسسة قائما.

لاتتوقف المؤسسات محل الدراسة على معرفة مطالب الاطراف ذات المصلحة بل تسعى إلى تبليغها إلى جميع عمالها من أجل بث الحماس وروح الحرس على تحقيقها وفق أولويات الإهتمام، مراعية في ذلك اعتبار العمال أهم طرف داخلي ذو مصلحة من جهة، كما ترى في إشراكهم كسبا لثقتهم، إذ عبرت الفقرة (55) على أن 32.5% من أفراد عينة الدراسة متفقين لحد ما في ذلك، يقابلها وسط حسابي قيمته

3.73 بدرجة موافقة متوسطة، وبالرغم من أن نسبة هؤلاء المتفقين قليلة إلا أنها ترسي ثقافة تنظيمية تهتم بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرار وتحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة خاصة الخارجيون منهم.

قدر الوسط الحسابي الذي قابل الفقرة (56) بـ 3.03 وهو يعبر عن درجة موافقة متوسطة، ونبهت إلى وجود 35% من أفراد عينة الدراسة يتفقون وبشكل كبير إلى ضرورة سعي الإدارات العليا لمؤسساتهم إلى إيجاد نقاط مشتركة للمطالب المتداخلة للأطراف ذات المصلحة.

حققت الفقرة (57) وسطا حسابيا قيمته 2.53 تقابله درجة موافقة متوسطة، يرى 67.5% من أفراد عينة الدراسة أنه غالبا ماتسعى مؤسساتهم إلى فهم الأفكار الصادرة عن الأطراف ذات المصلحة من أجل تحقيق مكاسب مستقبلية، وذلك يدل على مؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر تربط ماتود تحقيقه من مزايا في المستقبل بدرجة فهم متزايدة هذه الأطراف.

طرح الفقرة (58) موضوع تنوع الأطراف ذات المصلحة، ويقابلها وسط حسابي يقدر بـ 2.50 بدرجة موافقة متوسطة، حيث يتفق نصف أفراد عينة البحث على أن هذا التنوع يطرح عدة بدائل تمكن مؤسساتهم من كيفية التعامل مع هؤلاء أثناء النظر إلى المطالب الأكثر أهمية، حيث إن الفقرة (59) حققت وسطا حسابيا يقدر بـ 2.33 بدرجة موافقة متوسطة التي يرى أفراد عينة البحث من خلالها ونسبة 47.5% بأن تناقض مطالب الأطراف ذات المصلحة يضع مطالب كل من الزبائن والعمال في رتبة ذات أهمية كبرى.

إن الوقوف على الأطراف الأكثر أهمية يجعل تحقيق المؤسسة لمطالبهم سهلا، وتكاد الدراسات الحديثة تجمع على أن العمال والزبائن هم الأطراف الأكثر أهمية، وهذا لايعني الوقوف عند هذا المستوى بل تسعى المؤسسات الحديثة إلى محاولة تحقيق أغلب مطالب الأطراف على المدى البعيد حتى وإن تناقضت.

أبدت عينة الدراسة تحفظا كبيرا اتجاه الموردين الذين يعتبرون من الأطراف الخارجية ذات المصلحة، والذين يعتبرون في أغلبهم أجنب، حيث أن 60% من المبحوثين غير متأكدين بأن مؤسساتهم تأخذ بأفكار الأطراف ذات المصلحة حسب الفقرة (62) التي تحضى بدرجة موافقة متوسطة يقابلها وسط حسابي قيمته 2.70.

تسلط الفقرة (63) الضوء على أن 45% من أفراد عينة الدراسة غير متأكدين على امتلاك مؤسساتهم لمزايا تنافسية غير موجودة لدى المؤسسات المنافسة لها، وتحضى هذه الفقرة بدرجة موافقة مرتفعة يقابلها وسط حسابي يقدر بـ 4.33، ومن خلال إجابات هؤلاء يمكن الوقوف على درجة قوة المنافسين في قطاع صناعة الأدوية في الجزائر والذين يعدون من الأطراف الخارجية ذات المصلحة.

سواء كانت المؤسسة محل الدراسة ذات أسهم أو غير ذلك إلا أن جميع أفراد العينة ادعوا عدم معرفتهم في سعي المساهمين إلى زيادة انتاجهم من أجل زيادة قيمة أسهمهم حسب الفقرة (64)، وقد تعرضنا بالشرح لهذه الفقرة في بداية التحليل.

حققت الفقرة (65) وسطا حسابيا قدره 3.55 تقابله درجة موافقة مرتفعة، وتظهر اجابتها أن 35% لا يعرفون بأن تحقيق مطالب عمال مؤسساتهم يتم بطريقة مخالفة عن الآخرين، وعلى مؤسسات صناعة الأدوية أن تجسد هذا المبدأ كي يتأكد عمالها من تميزهم عن عمال المؤسسات الأخرى.

حسب الفقرة (66) هناك 70% من أفراد عينة الدراسة يرون بأن المستهلك الجزائري دائما يفضل الدواء المستورد رغم غلاء سعره عن الدواء المحلي.

إن هذه النظرة التي يحملها المستهلك الجزائري بخصوص الدواء الصنع محليا تشكل تهديدا كبيرا لمؤسسات صناعة الأدوية بالجزائر، ويتعين عليها الوقوف على أسبابها والتي عادة ماتكون نابعة عن الصورة الذهنية المرتسمة في أذهان المستهلكين سواء كانت قائمة على عدم فاعلية هذا الدواء أو جوانب أخرى.

راعت الفقرة (67) تقاليد المجتمع، وهناك اتفاق يصل إلى 42.5 من أفراد عينة البحث يرون بأن هذه التقاليد تؤثر على صناعة الأدوية، إذ لا يمكن انتاج أدوية تتنافى

وعادات المجتمع وقيمه، وهنا نشير إلى أهمية العنصر الأخلاقي في صناعة الأدوية، حتى أنه في ديننا الحنيف اعتبر من ساهم في إحياء نفس بجانب ما كأن يكون توفير دواء له يكون سببا في إنقاذه فكأنما أحيا الناس جميعا.

حققت الفقرة (69) وسطا حسابيا يقدر بـ 4.43 بدرجة موافقة مرتفعة، تبين من خلالها أن نصف عينة الدراسة لا يعرفون بأن عدم تأثير الإعلام على سلوك المستهلك بالنسبة للأدوية المنتشرة بسرعة مثل انفلوانزا الخنازير مثلا تساهم في عدم إقبال المؤسسة على انتاج اللقاحات الخاصة به.

إن أهم مانبهت إليه الفقرة السابقة هي صعوبة اقناع المستهلك الجزائري بالإقبال على تناول هذا النوع من اللقاحات الذي أحيطت به الكثير من الريب والشكوك، بناء على ماتروجه الإشاعات في كون مافيا الأدوية ترعب الجزائريين بهذه الأمراض من أجل استنزاف أموالهم، الشيء الذي يتطلب من الإعلام القيام بمهمة التوعية نحو المستهلك لأن شركات صناعة الأدوية لاتستطيع انتاج أي دواء لايقبل المواطن تعاطيه.

المطلب الخامس: اختبار الفرضيات.

عندما نقبل الفرضية الصفرية فإننا نقبلها بنسبة دقة 90% أو 95% أو 99% أو غير ذلك، وعادة ماتسمى بمستويات الثقة أي يوجد نسبة خطأ معين في قبولنا للفرضية الصفرية، أي نقبل الفرضية الصفرية وهي خاطئة ويسمى الخطأ α تساوي 5% وهي عبارة عن مساحة منطقة تحت منحنى التوزيع تمثل منطقة الرفض وتكون إما على صورة اتجاه واحد جهة اليمين أو اليسار أو على اتجاهين متساويين في المساحة واحد جهة اليمين والثاني جهة اليسار.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الأولى وفرضيتها الفرعية:

● اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

H_{01} : لاتوجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ونتائج

تحليل بيئتها.

H_{a1}: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ونتائج تحليل

بيئتها.

من أجل معرفة قوة العلاقة بين رسالة المؤسسة ونتائج تحليل بيئتها، قمنا باستخدام مخرجات البرنامج الإحصائي المستعمل الموضحة في الجدول (3-27):

جدول رقم (3-27): الارتباط بين رسالة وبيئتها

| | | Mission | Environnement de l'entreprise |
|-------------------------------|---------------------|---------|-------------------------------|
| Mission | Pearson Correlation | 1 | ,867** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 40 | 40 |
| Environnement de l'entreprise | Pearson Correlation | ,867** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 40 | 40 |

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات نظام SPSS 18

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة ارتباط قوية بين متغير الرسالة ومتغير البيئة بلغت 0.867 الشيء الذي يجعلنا نقبل الفرضية البديلة الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ونتائج تحليل بيئتها.

إذا أظهرت نتائج تحليل البيئة تحقيق مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر اشباع للشريحة المستهدفة في السوق المحلي يتعين عليها البحث عن أسواق أخرى تكون المنتجات الصيدلانية فيها تتميز بالحدثة مما يجعلها تبحث عن حصص سوقية أخرى من أجل اشباع شرائح جديدة مما يتطلب من هذه المؤسسات إعادة صياغة رسالتها بما يتوافق وهاته التغيرات، مما يجعل العلاقة قائمة بين نتائج تحليل البيئة وصياغة الرسالة قائما.

● اختبار الفرضية الفرعية الوحيدة للفرضية الرئيسية الأولى.

فيما يتعلق باختبار الفرضية الفرعية الوحيدة للفرضية الرئيسية الأولى القائمة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة والأطراف ذات المصلحة فنظهرها من خلال الجدول (3-28):

جدول رقم (28-3): الارتباط بين رسالة المؤسسة ومطالب الأطراف ذات المصلحة

| | | Mission | Attentes des parties prenantes |
|--------------------------------|---------------------|---------|--------------------------------|
| Mission | Pearson Correlation | 1 | ,685** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 40 | 40 |
| Attentes des parties prenantes | Pearson Correlation | ,685** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 40 | 40 |

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

المصدر: مخرجات نظام SPSS 18

من خلال الجدول السابق يتضح وجود علاقة قوية بين متغير الرسالة ومتغير المطالب الخاصة بالأطراف ذات المصلحة بلغت 0.685 الشيء الذي يجعلنا نقبل الفرضية الفرعية البديلة الوحيدة الأولى القائلة بوجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة ومطالب الأطراف ذات المصلحة.

تصف الرسالة في معظم الأحيان مطالب الأطراف ذات المصلحة، وتعتبر الأطراف الأكثر أهمية أهم عناصرها ممثلة في الزبائن والعمال، ولن تكون الرسالة ناجحة ما لم يتفطن واضعوها إلى هذه النقطة فالارتباط بين المطالب وعناصر الرسالة يتميز بالديمومة والاستمرار.

✓ اختبار الفرضية الرئيسية الثانية واختبار فرضياتها الفرعية:

● اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

H₀₂ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بيئة المؤسسة ورسالتها.

H_{a2} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بيئة المؤسسة ورسالتها .

من أجل اختبار الفرضية الرئيسية الثانية استخدمنا تحليل الانحدار الخطي

وأعطت مخرجات نظام SPSS التي تضمنها الملحق رقم (01)

قيمة معامل الارتباط كانت 0.867 وتعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط قوي

المتغير التابع المتمثل في الرسالة من جهة، وبين المتغير المستقل المتمثل في البيئة .

كما بلغ معامل التحديد 0.751 أي نسبة 75,1 % من التغير في رسالة المؤسسة يعود إلى التغير البيئة.

وبما أن قيمة F من خلال المخرجات السابقة 114,513 وهي أكبر من قيمتها الجدولية التي تساوي 7,56، كما أظهرت الجداول السابقة أن مستوى الدلالة معدوم وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الشيء الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين بيئة المؤسسة ورسالتها .

تأخذ معادلة الانحدار الخطي بين البيئة و رسالة المؤسسة الشكل التالي:

$$Y = -1.465 + 1.423ENV$$

تمثل المعادلة تأثير البيئة على رسالة المؤسسة بواسطة المعامل (B) والذي تقدر قيمته بـ: 1.423.

● اختبارالفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسية الثانية:

سوف نقوم باختيار ست فرضيات فرعية للفرضية الرئيسية الثانية نسعى من خلال ذلك إلى الوقوف على درجة تأثير كل عنصر من العناصر البيئية بما فيها مطالب الأطراف ذات المصلحة:

■ اختبارالفرضية الفرعية الأولى للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{021} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين موارد المؤسسة ورسالتها.

H_{a21} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين موارد المؤسسة ورسالتها.

أعطت مخرجات نظام SPSS التي تضمنها الملحق رقم (02) :

قيمة معامل الارتباط كانت 0.575 وتعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط لكنه ليس قويا بين المتغير التابع المتمثل في الرسالة، وبين المتغير المستقل المتمثل في أحد عناصر البيئة الداخلية المتمثل في الموارد.

السبب الرئيسي في عدم قوة هذا الارتباط راجع إلى عدم إهتمام مؤسسات صناعة الأدوية بالموارد البشرية خاصة وما تشكله من جزء رئيسي في رأس المال الفكري الذي يعتبر سمة المؤسسات الحديثة، وركزت أكثر على الموارد المادية التي تعتبر مرتفعة جدا في الاستثمارات من هذا النوع، فتغليب المورد المادي عن العنصر البشري أدى إلى ضعف قوة الارتباط بينهما.

بلغ معامل التحديد 0.313 أي نسبة 31,3 % من التغير في رسالة المؤسسة يعود إلى التغير الموارد.

قيمة F من خلال المخرجات الموجودة في الملحق رقم (02) 18,766 كانت وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الشيء الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين موارد المؤسسة ورسالتها . تأخذ معادلة الانحدار الخطي بين الموارد و رسالة المؤسسة الشكل التالي:

$$Y = -0.279 + 0.820 RO$$

تمثل المعادلة تأثير الموارد على رسالة المؤسسة بواسطة المعامل (B) والذي تقدر قيمته بـ: 0.820 .

■ اختبار الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{022} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية للمؤسسة ورسالتها.

H_{a22} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية للمؤسسة ورسالتها.

أشار الملحق رقم (03) مخرجات نظام SPSS إلى مدى صحة الفرضية الفرعية الثانية للفرضية الرئيسية الثانية:

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.808 وتعتبر هذه القيمة عن وجود ارتباط قوي بين المتغير التابع المتمثل في الرسالة، وبين المتغير المستقل المتمثل في أحد عناصر البيئة الداخلية المتمثل في القابليات التنظيمية.

بلغ معامل التحديد 0.653 أي نسبة 65,3 % من التغير في رسالة المؤسسة يعود إلى التغير القابليات التنظيمية.

اعطت المخرجات حسب الملحق رقم (03) قيمة لـ F قدرت بـ 71,545 كانت وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الشيء الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين القابليات التنظيمية للمؤسسة ورسالتها .

يرجع سبب علاقة التأثير إلى كون هذه القابليات التنظيمية تتمثل عادة قدرة استخدام المؤسسة لمواردها، وضرورة مواءمة هيكلها التنظيمي مع استراتيجيتها، بالإضافة إلى أنظمة الرقابة التي تتبعها، ومادامت الرسالة جزء أساسي من نموذج الإدارة الاستراتيجية، والرقابة مرحلة أساسية في هذا النموذج فإن علاقة التأثير بين هذه العناصر الممثلة للقابليات التنظيمية ورسالة المؤسسة تظل قائمة.

تأخذ معادلة الانحدار الخطي بين القابليات التنظيمية و رسالة المؤسسة الشكل

التالي:

$$Y=0.167+.836 CO$$

تمثل المعادلة تأثير القابليات التنظيمية على رسالة المؤسسة بواسطة المعامل (B)

والذي تقدر قيمته بـ: 0.836 .

■ اختبار الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية

الثانية.

H₀₂₃ : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية

للمؤسسة ورسالتها.

H_{a23} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للمؤسسة ورسالتها.

من خلال الملحق رقم (04) والتي استعملنا فيها نظام SPSS التي مدى صحة الفرضية الفرعية الثالثة للفرضية الرئيسية الثانية :

قيمة معامل الارتباط 0.834 وتعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط قوي بين المتغير التابع المتمثل في الرسالة، وبين المتغير المستقل المتمثل في أحد عناصر البيئة الداخلية المتمثل في المقدرات الجوهرية.

بلغ معامل التحديد 0.696 أي نسبة 69,6 % من التغير في رسالة المؤسسة يعود إلى التغير في المقدرات الجوهرية.

بلغت قيمة $F_{86,911}$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الشيء الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين المقدرات الجوهرية للمؤسسة ورسالتها .

تأخذ معادلة الانحدار الخطي بين المقدرات الجوهرية و رسالة المؤسسة الشكل التالي:

$$Y=0.973+.680 CB$$

تمثل المعادلة تأثير المقدرات الجوهرية على رسالة المؤسسة بواسطة المعامل (B) والذي تقدر قيمته بـ: 0.680.

■ اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{024} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفرص السانحة ورسالتها.

H_{a24} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفرص السانحة ورسالتها.

المعطيات التي أشار إليها الملحق رقم (05) ومن أجل اختبار الفرضية الفرعية الرابعة للفرضية الرئيسية الثانية أظهرت :

قيمة معامل الارتباط 0.746 وتعتبر هذه القيمة عن وجود ارتباط بين المتغير التابع المتمثل في الرسالة، وبين المتغير المستقل المتمثل في أحد عناصر البيئة الخارجية المتمثل في الفرص.

من بين فرص مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر في التطور الملحوظ لهذه الصناعة، وتزايد استهلاك الدواء، وانخفاض أسعار الأدوية الجنيسة، وهذه الفرص كفيلة بتكثيف رسالات هذه المؤسسات الشيء الذي يجعل العلاقة قائمة بين هاته الفرص والرسالة.

قيمة معامل التحديد بلغت 0.557 أي نسبة 55,7 % من التغير في رسالة المؤسسة يعود إلى التغير في الفرص السانحة لها.

بلغت قيمة $F_{47,810}$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الشيء الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين الفرص السانحة للمؤسسة ورسالتها .

تأخذ معادلة الانحدار الخطي بين الفرص السانحة و رسالة المؤسسة الشكل التالي:

$$Y=0.474+.939 OP$$

تمثل المعادلة تأثير الفرص السانحة على رسالة المؤسسة بواسطة المعامل (B) والذي تقدر قيمته بـ: 0.939.

■ اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية الثانية.

H_{025} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهديدات المحتملة التي قد تفرزها البيئة الخارجية ورسالة المؤسسة.
 H_{a25} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهديدات المحتملة التي قد تفرزها البيئة الخارجية ورسالة المؤسسة.

أظهر الملحق رقم (06) مجموعة من المعطيات تساعد على اختبار الفرضية الفرعية الخامسة للفرضية الرئيسية:

بلغت قيمة معامل الارتباط 0.816 وتعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط قوي بين المتغير التابع المتمثل في الرسالة، وبين المتغير المستقل المتمثل في أحد عناصر البيئة الخارجية المتمثل في التهديدات.

توجد تهديدات كبيرة تعترض صناعة الأدوية في الجزائر من أهمها عدم وجود سياسة حكومة تحمي منتجات هذا القطاع، وزيادة أسعار المواد الأولية -التي تمثل مدخلات لهذه الصناعة -في الأسواق العالمية، وشدة المنافسة بين المنتج الأجنبي الأصلي والدواء الجينيس المنتج بالجزائر، وهذه التهديدات تؤثر على رسائل مؤسسات صناعة الأدوية والتي عادة ماتصف نشاطها،

أما قيمة معامل التحديد بلغت 0.666 أي نسبة 66,6 % من التغير في رسالة المؤسسة يعود إلى التغير التهديدات المحتملة.

كانت قيمة $F = 75,740$ وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الشيء الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين التهديدات المحتملة للمؤسسة ورسالتها .

تأخذ معادلة الانحدار الخطي بين التهديدات المحتملة و رسالة المؤسسة الشكل

التالي:

$$Y = -1.111 + 1.270 ME$$

تمثل المعادلة تأثير التهديدات المحتملة على رسالة المؤسسة بواسطة المعامل (B)

والذي تقدر قيمته بـ: 1.270 .

■ اختبار الفرضية الفرعية السادسة للفرضية الرئيسية

الثانية.

H_{026} : لا توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مطالب الأطراف ذات المصلحة و رسالة المؤسسة.

H_{a26} : توجد علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مطالب الأطراف ذات المصلحة و رسالة المؤسسة.

أعطت مخرجات نظام SPSS التي تضمنها الملحق رقم (07) :

قيمة معامل الارتباط كانت 0.685 وتعبر هذه القيمة عن وجود ارتباط قوي بين المتغير التابع المتمثل في الرسالة، وبين المتغير المستقل المتمثل بمطالب الأطراف ذات المصلحة.

بلغ معامل التحديد 0.469 أي نسبة 46,9 % من التغير في رسالة المؤسسة يعود إلى التغير في مطالب الأطراف ذات المصلحة.

قيمة F من خلال المخرجات الموجودة في الملحق رقم (07) بلغت 33,524 وهي أكبر من قيمتها الجدولية، وأن مستوى الدلالة يساوي الصفر وهو أقل من مستوى الدلالة المعتمد (0.05) الشيء الذي يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة بوجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين مطالب الأطراف ذات المصلحة و رسالة المؤسسة.

تأخذ معادلة الانحدار الخطي بين مطالب الأطراف ذات المصلحة ورسالة المؤسسة الشكل التالي:

$$Y = -1.658 + 1.467 APP$$

تمثل المعادلة تأثير مطالب الأطراف ذات المصلحة على رسالة المؤسسة بواسطة

المعامل (B) والذي تقدر قيمته بـ: 1.467.

● اختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

H_{03} : لا يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير السن.

H_{a3} : يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير السن.

تشير المخرجات التي أعطاها نظام SPSS الموجودة في الملحق رقم (08) أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة من الفئات العمرية كان لأعلى فئة أكثر من 60 سنة .

قيمة F بلغت 1.666 وهي أقل من القيمة الجدولية الشيء الذي يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير السن يؤكد هذا الاختيار مستوى الدلالة البالغ 0.203 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05

● اختبار الفرضية الرئيسية الرابعة:

تمثلت الفرضية الرئيسية الرابعة في:

H_{04} : لا يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التحصيل العلمي.

H_{a4} : يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التحصيل العلمي.

أظهرت المخرجات التي أعطاها نظام SPSS الموجودة في الملحق رقم (09) أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة من مستويات التحصيل العلمي المختلفة كانت أعلى فئة لغير الجامعيين .

قيمة F بلغت 2.020 وهي أقل من القيمة الجدولية الشيء الذي يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى التحصيل العلمي.

يؤكد هذا الاختيار مستوى الدلالة البالغ 0.147 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

● اختبار الفرضية الرئيسية الخامسة:

H_{05} : لا يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التخصص العلمي.

H_{a5} : يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التخصص العلمي.

أظهر الملحق رقم (10) أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة من مستويات التخصص العلمي كانت أعلى فئة لغير المختصين .

بلغت قيمة F بلغت 1.234 وهي أقل من القيمة الجدولية الشيء الذي يجعلنا نقبل بالفرضية الصفرية بعدم وجود فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى التخصص العلمي.

يؤكد هذا الاختيار مستوى الدلالة البالغ 0.314 وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

● اختيار الفرضية الرئيسية السادسة:

تنحصر الفرضية الرئيسية السادسة في:

H_{06} : يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التدريب العلمي (الإدارة الاستراتيجية).

H_{a6} : يوجد فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التدريب العلمي (الإدارة الاستراتيجية).

من خلال الملحق رقم (11) أن الوسط الحسابي لإجابات كل فئة بخصوص التدريب كانت أعلى فئة للذين لم يجروا دورات تدريبية في الإدارة الاستراتيجية .

بلغت قيمة F بلغت 27.116 وهي أكبر من القيمة الجدولية الشيء الذي يجعلنا نقبل بالفرضية البديلة بوجود فروق دالة إحصائية في نمط الإجابة للأسئلة المتعلقة بالرسالة تعود إلى متغير التدريب العلمي (الإدارة الاستراتيجية).
لم تكن الفروق دالة إحصائية في نمط السن، أو التخصص العلمي، أو التحصيل العلمي بل اقتصر الأمر فقط على التدريب العلمي وبالأخص في الإدارة الاستراتيجية يرجع ذلك إلى المدخل الإستراتيجي التي يميز موضوع الدراسة، ويعني أن العناصر الأولى ليست لها أهمية كبرى في قطاع صناعة الأدوية مثل العنصر الأخير. يؤكد هذا الاختيار مستوى الدلالة المعلوم وهو أكبر من مستوى الدلالة المعتمد 0.05.

يمكن حوصلة نتائج اختبار الفرضيات من خلال الجدول رقم (27-3):

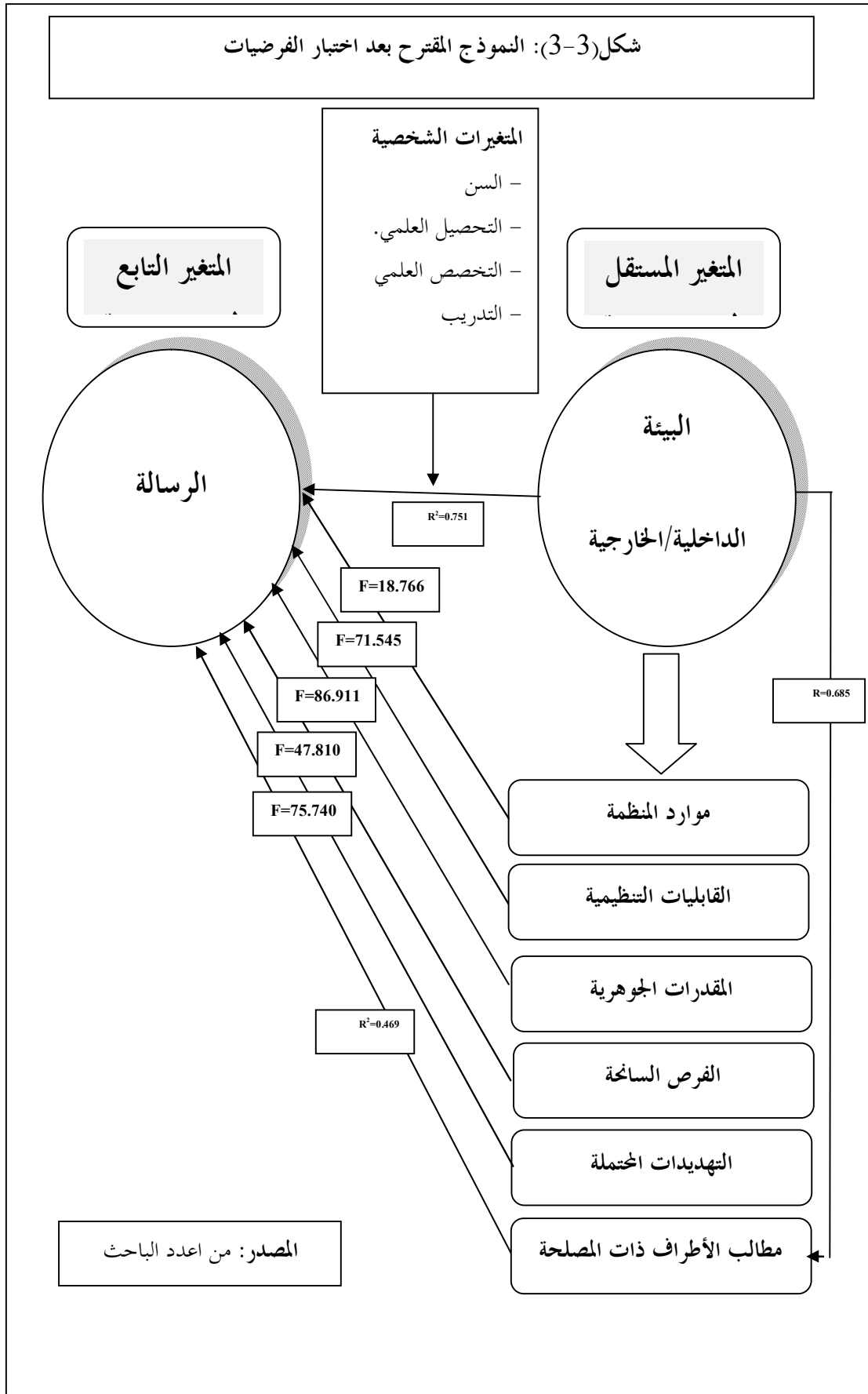
جدول رقم (29-3): نتائج اختبار الفرضيات.

| الفرضية | R | R ² | B | F | Sig | H ₀ | H _a |
|---------------------------|-------|----------------|----------------|---------|-------|----------------|----------------|
| الفرضية الرئيسية الأولى. | 0.867 | / | / | / | 0.000 | / | x |
| الفرضية الفرعية الوحيدة. | 0.685 | / | / | / | 0.000 | / | x |
| الفرضية الرئيسية الثانية. | 0.867 | 0.751 | 1.423 | 114.513 | 0.000 | / | x |
| الفرضية الفرعية الأولى. | 0.575 | 0.331 | 0.820 | 18.766 | 0.000 | / | x |
| الفرضية الفرعية الثانية. | 0.808 | 0.653 | 0.836 | 71.545 | 0.000 | / | x |
| الفرضية الفرعية الثالثة. | 0.834 | 0.696 | 0.680 | 86.911 | 0.000 | / | x |
| الفرضية الفرعية الرابعة. | 0.746 | 0.557 | 0.939 | 47.810 | 0.000 | / | x |
| الفرضية الفرعية الخامسة. | 0.816 | 0.666 | - | 75.740 | 0.000 | / | x |
| الفرضية الفرعية السادسة. | 0.685 | 0.469 | 1.270 1.467 | 33.524 | 0.000 | / | x |
| الفرضية الرئيسية الثالثة. | | | | 1.666 | 0.203 | x | / |
| الفرضية الرئيسية الرابعة. | | | | 2.020 | 0.147 | x | / |
| الفرضية الرئيسية الخامسة. | | | | 1.234 | 0.314 | x | / |
| الفرضية الرئيسية السادسة. | | | | 27.116 | 0.000 | / | x |

المصدر: من إعداد الباحث.

بعد اسقاط معطيات الجدول السابق على شكل النموذج المقترح يوضح

الشكل (3-3):



من خلال الشكل السابق ومن خلال النتائج التي تعبر عن الارتباط توجد علاقة قوية ما بين الرسالة والبيئة من جهة، وما بين الرسالة والأطراف ذات المصلحة من جهة ثانية. إن 75.1% من التغير في رسالة مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر راجع إلى التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال، كما أن 76.9% من التغير فيها يعود إلى التغير في مطالب الأطراف ذات المصلحة.

تؤثر المقدرات الجوهرية لمؤسسات هذا القطاع في رسالتها بنسبة 86.91% وهي أكبر نسبة مقارنة بغيرها فكلما زادت مكتسبات المؤسسة من المهارات التكنولوجية والمعرفية كلما أدى ذلك إلى التراكم المعرفي اللازم مما يمكنها من بناء مزايا تنافسية جديدة تتطلب منها إعادة النظر في رسالتها.

تصنف التهديدات التي تعترض مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر في المرتبة التي تلي المقدرات الجوهرية من حيث التأثير في الرسالة، حيث قدرت نسبة التأثير بـ 75.74%، وهي نسبة متوقعة نظرا للتهديدات الكبيرة التي تواجه هذا القطاع.

كما تكتفي القاييليات التنظيمية بالمرتبة الثالثة، وتمثلت نسبتها في 71.54% مما يدل على قصور مؤسسات صناعة الأدوية في الوقوف على كل من قيمة الموارد، ونمط الهيكل التنظيمي الموجود بها، بالإضافة إلى أنظمة الرقابة وأثرها على رسالة المؤسسة.

إن عدم الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة أمام المؤسسات المنتجة للأدوية يجعل هذه الفرص في المرتبة الرابعة من حيث تأثيرها على رسالة المؤسسة بنسبة 47.81%.

تبقى الموارد في المؤسسات محل الدراسة في المرتبة الأخيرة بنسبة 18.766% من حيث التأثير على رسالة المؤسسة.

على الرغم من أن العناصر المذكورة سابقا تمثل عناصر بيئة المؤسسة، ويتعين على مؤسسات صناعة الأدوية ضرورة الإهتمام بها مشتملة كونها تؤثر جميعها في رسالة المؤسسة مما يجعل التفاعل بين الرسالة والبيئة قائما إلا أن الترتيب الذي أفرزته نتائج الدراسة والذي يجعل مثلا درجة تأثير الموارد في رسالة المؤسسة في مذيلة الترتيب ينم عن قصور في نمط التفكير الذي يتعد نوعا عن نمط التفكير الإستراتيجي لدى صانعي القرار بهذه المؤسسات.

خلاصة الفصل.

تعتبر صناعة الأدوية من الصناعات الإستراتيجية والحساسة التي نالت إهتمامات الدول المتطورة منها والنامية، والجزائر هي الأخرى على غرار الدول العربية خاصة تسعى إلى إيجاد سياسة فعالة تحكم هذه الصناعة مجسدة بذلك أهداف الحكومة ورؤيتها المستقبلية الرامية إلى تخفيض فاتورة الإستيراد الخاصة بالأدوية والمعدات الطبية، بالرغم من كثافة كل من رأسمال وتكنولوجيا الإستثمار في هذا القطاع من جهة، واعتماده على المهارات الراقية المكلفة من جهة ثانية.

تمكنت الجزائر سنة 2010 من انتزاع المرتبة الخامسة عربيا من حيث الإستثمار في القطاع الصيدلاني، إلا أن إعتماذ هذه الصناعة على مواد خام غالبيتها مستوردة، وغياب مراكز البحث والتطوير يعدان من أهم المعوقات التي تكتنفها.

تميز قطاع صناعة الأدوية في الجزائر بمركزية التسيير منذ الإستقلال وإلى بداية الثمانينيات، بعدها بدأ بالتححرر بعد فتح الصيدلية المركزية لوكالات لها على المستوى الجهوي، اتبعتها قرارات حكومية تسمح بفتح وكالات لمؤسسات أجنبية للإستثمار في هذا المجال، منها وكالات صناعة الأدوية التي صاحبها معدل معتبر في التنمية رغم الرقابة الحكومية والمنافسة الشديدة.

من خلال النموذج المقترح الذي يقف على طبيعة العلاقة بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، تبين أن معظم صناع القرار بهذا القطاع بلغوا من العمر بما يمكنهم من بلورة تفكير يقف على عتبة التفكير الإستراتيجي، خاصة وأنهم مارسوا دورات في مجال الإدارة الإستراتيجية، ويعتبرون من ذوي الإختصاص في مجالي الصيدلة وصناعة الأدوية، أما على مستوى مؤسساتهم فجعلها تمتلك رسائل ورؤى وأهداف، وتوجد في بيئة ديناميكية تدفعها إلى السعي نحو تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة والوقوف على اهتماماتهم.

توجه مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر أغلبية منتجاتها إلى السوق المحلي، ولكن لا تستطيع ضمان حصتها في هذه السوق نظرا للمنافسة القوية، الشيء الذي

يدفعها إلى السعي نحو اكتساب سمعة لها عن طريق الإهتمام بمقدراتها الجوهرية، وقابليتها التنظيمية، ومواردها المتاحة التي اتضح من خلال نموذج الدراسة المقترح أنها تؤثر وبنسب متفاوتة في رسالة المؤسسة، إذ تسعى إلى إغتنام الفرص السانحة في البيئة المحيطة وتتفادى التهديدات المحتملة بها.

خاتمة البحث ونتائجه وتوصياته

خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته

الخلاصة و الاستنتاجات:

سعيًا منا إلى تحقيق هدف البحث تم تقسيمه إلى ثلاثة فصول بغية التوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

الفصل الأول: تطرقنا إلى رسالة المؤسسة ومعايير الجودة التي تخضع لها، كما تناولنا الفرق بينها وبين الرؤية، ووقفنا على ضوابط صياغة كل منهما. ورسالة المؤسسة عبارة عن صيغة لفظية مكتوبة أو ضمنية تتكون من عدة جمل تعكس الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة عن غيرها، ويحدد من خلال هذه الجمل نشاط المؤسسة والغرض الذي يبرر وجودها قصد تحقيق مطالب الأطراف ذات المصلحة.

أهم ما تم استنتاجه من خلال الفصل الأول هو أن:

- رسالة المؤسسة مصطلح لصيق بالإدارة الإستراتيجية، ويعد من أهم مكونات نموذجها، تخضع للتعديل والتكيف على ضوء ما يحصل من تغيرات في البيئة نتيجة الضغوطات التي تمارسها الأطراف ذات المصلحة على هذه الأخيرة.
- إن الاهتمام بالرسالة سببه أنها هي الوسيلة التي يتحدد على ضوءها الغرض من وجود المؤسسة وبها تعرف مجال أعمالها ومنافسيها، والسوق الذي تسعى إلى إشباع حاجاته ورغباته، كما تقف على تخصيص الموارد اللازمة لذلك.
- عادة ما تتكون الرسالة من عناصر يجب توافرها كي تصبح جيدة، ويراعى أثناء صياغتها إلى سلامة التعبير ووضوح المعنى، والمرونة والاختصار، كما تعكس ثقافة المؤسسة وصفاتها الرئيسية، كي تحظى بدافعية التبنى والقبول والتأييد.
- تتأثر الرسالة بتاريخ الشركة، والبيئة السوقية، والبيئة الداخلية، كما تتأثر بتفضيلات الملاك، والخبرة السابقة، وهي تختلف عن الرؤية التي تعبر عن صورة ذهنية يحملها القائد الاستراتيجي عما يجب أن تكون عليه مؤسسته في المدى الطويل بوسائل وإمكانيات غير متاحة حالياً مع ضرورة تناغمها وتفاعلها مع مطالب الأطراف ذات المصلحة. فالرسالة أكثر ثباتاً من الرؤية.

خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته#

الفصل الثاني: ترك الفصل الثاني للأسس النظرية لبيئة المؤسسة مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة الذين يتواجدون بها والتي لاحظنا أنه لم يتم الاهتمام بهم بشكل كبير في الدراسات السابقة في حين أن الوفاء بمطالبهم أو بأهمها بعد تحديد الأطراف الأكثر أهمية يعد سببا رئيسيا في بقاء المؤسسة واستمراريتها، وهم كل الفئات التي يلمسها التأثير والتأثر في وبسلوك المؤسسة وما يترتب عنه من اتخاذ للقرارات وصياغة للرسالات، وإرساء للإستراتيجيات وفق ما تنفذه من سياسات وبرامج وموازنات.

الاستنتاجات التي وقفنا عليها من خلال الوقوف على الفصل الثاني من البحث:

- هناك أطراف ذات مصلحة داخليون يمثل العمال أهمهم، وآخرون خارجيون يعتبر العملاء أكثرهم أهمية، لهم مطالب متنوعة ومتجددة، وأحيانا متضاربة ومتناقضة. فالمساهمون يطالبون المؤسسات بكم ومتى يحصلون على عوائدهم، والموردون يسعون إلى استمرارية واتساق طلبيات الشراء مع تعجيل في التسديد، في حين تطالب النقابات باستقرار في التوظيف بأجور عادلة، وكل طرف له مطالبه وإن تضاربت مع الآخر.
- يعبر عن بيئة المؤسسة كل الثوابت والمتغيرات الموجودة خارجها والتي لها علاقة بها في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وقد عرفت عدة تصنيفات لكنها تصب في نفس الهدف الرامي إلى لفت انتباه القادة وصانعي القرار إلى التغيرات الحاصلة بها والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على الأعمال التي تمارسها المؤسسة.
- كي تصاغ الرسالة بشكل جيد لابد من تقييم بيئة المؤسسة، حيث تعبر البيئة الخارجية عن العوامل التي تقع خارج حدود المؤسسة بحيث لا تستطيع التحكم فيها ويعبر عنها بالبيئة العامة التي ينطوي تحتها كافة العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية، يتم تقييمها بعدة طرق منها مصفوفة تحليل الاتجاهات البيئية أو مصفوفة الأولويات للأحداث، وهناك بيئة الصناعة وتقع في حدود تعاملات المؤسسة، ويختلف تأثيرها من مؤسسة إلى أخرى، لها مكوناتها الخاصة ممثلة في تهديدات المنافسين الجدد، وتهديدات المنتجات البديلة، وقدرة كل من المشتريين والموردين على المساومة، والتنافس بين المنافسين الحاليين، وتوجد بيئة

خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته#

داخلية يتم تقييمها بأدوات مختلفة، كأسلوب المراجعة الإدارية باستخدام النسب، وتحليل سلسلة القيمة، وتحليل نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات.

- يوجد تفاعل بين رسالة المؤسسة ونتائج تقييم بيئتها، نتيجة وجود ارتباط تتفاوت درجة قوته من بيئة إلى أخرى، وتؤثر البيئة في الرسالة عن طريق مطالب الأطراف ذات المصلحة من جهة، والفرص السانحة والتهديدات المحتملة، ونقاط القوة، ونقاط الضعف من جهة ثانية. ولن يكون هذا التفاعل ذو قيمة إلا إذا روعيت من خلاله مطالب الأطراف ذات المصلحة.

الفصل الثالث: تطرقنا فيه إلى التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وانصبت الدراسة على مؤسسات صناعة الأدوية باعتبارها من الصناعات الإستراتيجية، بها منافس قوي ممثل في صيدال وحواجز الدخول فيها كبيرة كرأس المال المكثف، والخبرة العالية، كما أن القطاع الخاص بهذه الصناعة متنوع.

استخلصنا من الفصل الثالث مايلي:

- من خلال استعراض واقع هذه الصناعة في الوطن العربي لوحظ أن الجزائر في الآونة الأخيرة رتبت الخامسة من حيث حجم الاستثمار في هذه الصناعة، لكن صناعة الأدوية في الوطن العربي تتصف بالتشرد، وصغر استثماراتها، والنسبة الكبرى من موادها الأولية مستوردة.

- النموذج المقترح قام على الفرضية الأساسية للبحث والتي تبلورت في طبيعة العلاقة بين الرسالة ونتائج تقييم بيئتها، وقد عبرنا عنها بالتفاعل، وتم التعرف على وجود علاقة ارتباط قوية بين الرسالة من جهة والبيئة من جهة ثانية مركزين على الأطراف ذات المصلحة.

- وقفنا على وجود علاقة تأثير ذات دلالة معنوية بين رسالة المؤسسة وبيئتها بدرجات متفاوتة الأهمية في التأثير على الرسالة من قبل كل من مطالب الأطراف ذات المصلحة، والقابليات التنظيمية، والمقدرات الجوهرية، والفرص السانحة والتهديدات المحتملة.

خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته#

- تم إدخال بعض العوامل المساعدة على النموذج من أجل الوقوف على درجة التأثير الحاصلة على الرسالة ووجدنا عدم فروق دالة إحصائية تعود إلى كل من السن والتحصيل العلمي والتخصص العلمي، مع وجود هذه الفروق في نمط إجابات الباحثين تعود إلى متغير التدريب العلمي ممثلاً في دورات الإدارة الإستراتيجية.

التوصيات:

على ضوء ما تقدم نوصي بمايلي:

1. إن الإدارة الإستراتيجية هي ثورة الألفية الثالثة، وعلى المؤسسات الجزائرية إذا أرادت البقاء والقدرة على المنافسة أن تغير من نمط تسييرها بلفت الانتباه إلى النماذج الحديثة في هذا المجال والذي يعتبر الوقوف على التفاعل بين الرسالة والبيئة أحد ثماره. إن المؤسسة الجزائرية متخلفة جدا عن ركب المؤسسات التي ذهبت مذهب الإدارة الإستراتيجية في وقت تسعى فيه هذه المؤسسات إلى توزيع المخاطر الاستثمارية وتطوير تكنولوجياتها، والاستفادة من الموارد وتقليل حدة المنافسة عن طريق ما يعرف بالتحالفات الإستراتيجية. تعتبر مؤسسات صناعة الأدوية التي إحدى المؤسسات الجزائرية ومن أجل لحوقها بالركب عليها القيام بمجموعة من الإجراءات الأولية تتمثل في فتح المجال أمام الإبداع والتميز بتشجيع البحث والتطوير، وإعادة النظر في سبل القروض الاستثمارية الممنوحة وشروط منحها، واحترام شروط الاستيراد، وتحديد النظام المصرفي بما يتماشى وإستراتيجية القطاع، بالإضافة إلى تشجيع التدريب والتكوين لمستخدمي القطاع، وتشجيع المنتج الوطني.

2. ضرورة الاستفادة من المؤسسات التي لها سبق في مجال التخطيط الإستراتيجي، من أجل إرساء فكر استراتيجي يجنب صانعي القرار والمسيرين بالجزائر-خاصة في الصناعات الإستراتيجية كصناعة الدواء مثلاً- قصور النظر والإعاقة الفكرية التي تحول دون صياغة كل من الرسالة والرؤية بشكل جيد، فإجراءات التخطيط الاستراتيجي تتطلب عملية فكرية تكشف للمؤسسة وضعها الحالي وماتود الوصول إليه، ولن يتأتى ذلك إلا بإرساء بنى تحتية تعزز قيادات المؤسسات وصانعو القرار بها

خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته

مع إشراك الأطراف ذات المصلحة بشأن التوجه الاستراتيجي للمؤسسة المثل في الرسالة والرؤية والأهداف.

3. تشجيع التفكير الإستراتيجي وتدريبه في المؤسسات التعليمية خاصة الجامعات مع ضرورة ربطه بالقطاعات الاقتصادية والخدمية المختلفة، لأن التخطيط الإستراتيجي الذي يعد في جوهره تصميم لإستراتيجية المؤسسة يتطلب أن يتوافر في القيادات وصانعي القرار مهارة التفكير الاستراتيجي الذي يتمخض عنه النظر إلى ما يعترض هؤلاء القادة من مشكلات ضمن إطار كلي لا جزئي، الشيء الذي يتطلب من هؤلاء امتلاكهم لكفاءات عالية تعطيهم القدرة على تحويل المدخلات إلى مخرجات من أجل بلوغ ما سطر من أهداف مع الالتزام بمعايير التكلفة والجودة والوقت.

4. ضرورة انتباه المؤسسات ومسيروها - خاصة المؤسسات الجزائرية- إلى دور البيئة في بناء الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة خاصة الرسالة وما يترتب عن ذلك من تفاعل قائم على علاقة التأثير والتأثر بين هذين المتغيرين مع التركيز الشديد على معرفة الأطراف ذات المصلحة الموجودة في البيئة وما يلعبونه من دور في تحديد مسار ومصير المؤسسة، ويتم ذلك بالوقوف على مطالبهم وادعاءاتهم والوفاء بها وفق أولويات وأهمية كل طرف، فالتكيف المرن مع المتغيرات البيئية لن يتأتى إلا بحسن توظيف الموارد ونقاط قوة، لاقتناص ما توفره البيئة من فرص وتجنب ما تفرضه من تهديدات مع ضرورة إشراك الأطراف ذات المصلحة في صناعة القرار كي تتمكن الرسالة من خلق توازن بين المطالب المتعارضة لهؤلاء.

5. لفت انتباه قادة المؤسسات إلى الدور الذي تلعبه الرسالة في رسم مسار المؤسسة خاصة وأن معظم المؤسسات الجزائرية لا توجد لديها رسالات مكتوبة، مع اعتبار أن مؤسسة بدون رسالة كشخص بدون بطاقة هوية.

أهم مجالات البحث المقترحة:

استكمالاً لأركان البحث نشير إلى بعض مجالات البحث المستقبلية والتي نقترحها:

1. دور رسالة المؤسسة وكيفية تبنيها وتعميمها بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، فالرسالة تعتبر تعتبر واحدة من اهتمامات التخطيط الاستراتيجي إلى جانب الأهداف

خلاصة البحث ونتائجه وتوصياته#

والخطط والسياسات، وتعد مرحلة التخطيط الاستراتيجي ثاني مرحلة من مراحل الإدارة الاستراتيجية بعد التحليل الاستراتيجي القائم على تحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، وهناك تفاعل قائم بين خطوة تحليل البيئة وبين الرسالة، لأن هذه الأخيرة تشير إلى البيئة المراد تحليلها وعملية التحليل تفرض على المؤسسة نمييط وتكييف رسالتها وفق ما وقفت عليه من مكونات بيئية. وهذا الطرح يظهر الدور الذي تلعبه رسالة المؤسسة بشكل جلي.

2. بيئة الأعمال الجزائرية وسبل تفعيلها. نظرا لما تتميز به البيئة من ظروف مشجعة للاستثمار من جهة وحادثة أسواقها خاصة في الصناعات الإستراتيجية مثل صناعة الأدوية ، فهي تتوفر على فرص كبيرة لكنها تحتاج فقط إلى تفعيل على مستوى جميع القوى الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية والسياسية أو ما يقصد به مكونات البيئة العامة دون إهمال بيئة الصناعة.

3. البدائل الإستراتيجية لأساليب التسيير الموروثة في الجزائر، وفق تنظيم دقيق ومدروس، وذلك بوضع بناء تنظيمي يتوافق وهذه البدائل الإستراتيجية فالبناء التنظيمي يجب أن يتبع الإستراتيجية المتبناة من قبل المؤسسة،

4. محاولة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بالتركيز على أدوات الإدارة الإستراتيجية

مراجع البحث

مراجع البحث#

أولاً: قائمة المراجع باللغة العربية:

1. أحمد ماهر: الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الرابعة، مصر، 2009.
2. أحمد سيد مصطفى: المدير و تحديات العولمة إدارة جديدة لعالم جديد ، دار النهضة العربية، مصر، 2001.
3. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي، مطابع الدار الهندسية، القاهرة، 2008 .
4. أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
5. بشير العلاق: التسويق الصيدلاني، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
6. بشير العلاق: أساسيات التسويق الدوائي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
7. بوعقوب عبد الكريم: أصول المحاسبة العامة وفق المخطط المحاسبي الوطني، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
8. جاسم محمد سلطان: التفكير الاستراتيجي والخروج من المأزق الراهن ، مؤسسة أم القرى للترجمة والتوزيع، الطبعة الأولى، 2006.
9. جون جاكسون وآخرون: نظرية التنظيم ، منظور كلي ، ترجمة: خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، 1994.
10. وسيلة حمداوي: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
11. زكرياء مطلق الدوري و أحمد علي الصالح: إدارة الأعمال الدولية منظور سلوكي واستراتيجي، اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. زهير عبد الكريم الكايد: الحكمانية قضايا وتطبيقات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.

13. حميد الطائي وبشير العملاق: أساسيات الاتصال نماذج ومهارات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
14. حسن رحيم: إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
15. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ والإتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005.
16. طارق السيوسات: قيادة السوق، وارين حزم للنشر، ط1، لبنان، 2001.
17. كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة. دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2004.
18. كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
19. كامل محمد المغربي: الإدارة و السياسة العامة، مكتبة بغداد للنشر والتوزيع، الأردن، 1998.
20. كمال حمدي أبو الخير: التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجية التغير وإستراتيجية التصدير، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2000.
21. مدحت عز الدين ، التكامل الخارجي في علاقة المنظمة بالبيئة ،مجلة الإدارة العامة، مصر، العدد 45 ، 1983.
22. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
23. مصطفى محمود أبوبكر و فهد بن عبد الله النعيم: الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008.
24. محمد الصيرفي: وظائف منظمات الأعمال، دار قنديل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2003.
25. محمد الحمدي الماضي: قراءات في الإدارة الإستراتيجية، الأسس النظرية والجوانب التطبيقية، بدون ذكر دار نشر، القاهرة، مصر، 2004 .

مراجع البحث#

26. محمد المحمدي الماضي: السياسات الإدارية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، 1998.
27. مجيد الكرخي : التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوجيه، الأردن، 2009.
28. محمد أحمد عوض: الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
29. محمد فريد الصحن وآخرون: مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
30. محمد فتحي: 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2003.
31. محمد فتحي، معضلات إدارية تبحث عن حلول، دار التوزيع والنشر الإسلامية، مصر، 2002.
32. محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق ،مدخل كمي وتحليلي ،ط1، دار حامد ،عمان 2000.
33. مؤيد سعيد السالم: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2005.
34. ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر، ، ص 235.
35. نادية العارف: الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والحالات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
36. نبيل محمد مرسي : استراتيجيات الإدارة العليا (إعداد-تنفيذ-مراجعة)، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
37. نبيل محمد مرسي: المدير الاستراتيجي، مكتب الجامعي الحديث، مصر، 2000.
38. نبيل محمد مرسي وأحمد عبد السلام سليم: الإدارة الاستراتيجية، أليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية.
39. سمير عبد الحميد رضوان: المشتقات المالية ودورها في إدارة المخاطر و دور الهندسة المالية في صناعة أدائها، دار النشر للجامعات، مصر، 2005.

مراجع البحث#

40. نصر أبو الفتوح فريد حسن: حماية حقوق الملكية الفكرية في الصناعات الدوائية، دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
41. نجوى سمك وصديقي عابدين: دور المنظمات الحكومية في ظل العولمة، مركز الدراسات الآسيوية، الجيزة، بدون سنة نشر..
42. عبد الوهاب سويس: المنظمة-المتغيرات، الأبعاد والتصميم-، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
43. عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
44. علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998.
45. عبد السلام أبو قحف: سياسات الأعمال، المفهوم والأهمية النسبية ونطاق الدراسة - المكتب العربي الحديث - القاهرة، 1972.
46. عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
47. عبد الغفار حنفي ورسمية قرياقص: أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال، مؤسسة شباب الجامعة، جمهورية مصر العربية، 2000.
48. عبد العزيز صالح بن حبيتور: الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الأردن، 2004.
49. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999.
50. عبد الوهاب سويس: المنظمة، المتغيرات-الأبعاد-لتصميم، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
51. عبد الكريم أبو الفتوح درويش: التخطيط الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق، مطبعة أكاديمية شرطة دبي، 2003.
52. فوزي شعبان مذكور: الإدارة الإستراتيجية، بدون ذكر دار نشر، مصر، 2001.

53. فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر، عمّان، الأردن، 2000.
54. فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2004.
55. صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهش جلاب: الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
56. فيليب سادلو، الإدارة الاستراتيجية مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2004.
57. صالح عبد الرضا رشيد وحسان دهش جلاب: الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
58. صلاح عبد القادر النعيمي: المدير القائد و المفكر الإستراتيجي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
59. روبرت ف. هارتلي: الإدارة بين النجاح والفشل، مكتبة جديد، الرياض، 2000.
60. رؤوف شليبي: العمل الاقتصادي من وجهة نظر إسلامية، دار الضياء للإنتاج الإعلامي والتوزيع، قسنطينة، الجزائر. بدون سنة نشر.
61. شارلز هل وجاريت جولز: الإدارة الإستراتيجية "مدخل متكامل"، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2001.
62. شوقي ناجي جواد: إدارة الستراتيج، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2000.
63. توماس وهيلن ودافيد هنجر: الإدارة الاستراتيجية، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999.
64. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002.
65. غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي: نظم المعلومات الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة، الطبعة الأولى ، الأردن، 2008.

مراجع البحث#

66. خليل محمد حسن الشماخ: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال. دار المسيرة، الطبعة الخامسة، عمان، 2007.
67. خالد محمد بن حمدان و وائل محمد صبحي إدريس: الإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2007.

ثانيا: قائمة المراجع باللغة الأجنبية.

1. Certo, S.C, Peter J.P; and ortensmeyer, "The strategic management process, USA. 3ed. Richard D
2. Charles W.L. Will & Gareth R. Jones, Strategic Management an integrated approach, Associate edition, USA
3. Daft, Organisation theory and design, 8th ed, south western, new York.
4. Emery and Trist, E. the cansal texture and organizational envirenement, Hummer. relation.
5. Franck Bancel, La gouvernance des entreprises, Paris : ECONOMICA, 1997.
6. Geneviève Lancono, Gestion des ressources humaines, Casbas, Alger, 2000.
7. H. mentaberg. Structure et dynamique des organisations. éditions des organisations. paris. 1992.
8. Jurkovich, R A core typology of organizational envirenement science quaterly, 1974.
9. Lawrence P. and Lorsh, J. organisation and envirenement. Home wood, 111, Irwin, 1967.
10. Mohamed seghir djilti: Marketing stratégique. eddition djilti. 2001.
11. Michel Porter, Les Choix Stratégiques & Concurrence, Paris, Economica, 1986.
12. Narayaman, V.K, and Nath, Organisation theory strategic approach, R.D, irwin, Inc. Burr ridge
13. Robins S.P & Couter .M, Management, 6th ed , new jersey, prentice hall, New york.

ثالثا قائمة الدوريات باللغة العربية.

1. أبوبكر بكر عبد العزيز البنا: "دور المراجعة البيئية نحو تحسين الأداء البيئي دراسة تطبيقية على منطقة حلوان الصناعية"، في: المجلة العلمية لكلية التجارة "بنين" جامعة الأزهر، العدد 27، 2002.
2. بهاء الدين القاضي: "أثر البيئة الحديثة وبيئة المنافسة على تصميم نظم المعلومات التكاليفية ودورها في خدمة القرارات الاستراتيجية"، في: مجلة البحوث التجارية المعاصرة، كلية التجارة بسوهاج، جامعة جنوب الوادي، المجلد الحادي عشر، ديسمبر 1997.

3. محمد جمعي: السياسة الصيدلانية في الجزائر":مجلة الاقتصاد والإدارة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة دالي ابراهيم،الجزائر، العدد 20-2009.

4. سامية لحول:"تحديد أثر ركائز الميزة التنافسية لصناعة الدواء في الجزائر باستخدام النموذج الماسي ل"في:مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف،الجزائر، العدد 2009/09.

رابعا: قائمة الدوريات والمجلات باللغة الأجنبية:

1. Corolyn.Strong,"the question we continue to ask:How do organisations define their mission?",JMP ,AMS,Vol3,No.04,university press,1997.
2. Hopinks,Wille.E,Shireley.A,"Strategic planing financial performance relation ships in banks:A casual examination ,strategic management journal ,sept.1997,Vol.01.
3. Hall ,R.the consept of bureaucracy:An emprical assessement american journal of sociology,1963.
4. Keith deuton,"Mission sion statements miss the poing",leader ship and organisation developement journal,2001
5. Lyes melki : »Industrie pharmaceutique nationale ,sur :El watan économie :(Supplément économique),N°236,Du lundi 22 au dimanche 28 mars 2010,Algérie.
6. Myra .Hodgkinson,"Ashared strategic vision:Dream or reality?",the learning organisation ,vol9,No02.
7. Roberto,F.g,Marino,N.A,"Stakeholders salience in corporate envirenemental strategy",Corporate governance,Vol4.
8. Wong pieen ,,"Top management perception and strategic information processing in the turbulent envirenment",leadership and organisation development journal ,Vol .16,

خامسا: الرسائل العلمية.:

1. أمينة بواشري: "منظومة العقل الاستراتيجي للمنظمات العربية بين العالمية والمحلية(نموذج مقترح للرؤية والرسالة والأهداف)"، رسالة لنيل رسالة: دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة الإسكندرية، 2009، بحث منشور.
2. إجلال محمد حسن الشريف: "أثر العوامل البيئية على دوافع العاملين وأدائهم للعمل، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية المصرية"، رسالة لنيل شهادة: دكتوراه في الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة أسيوط، 1997، بحث منشور.
3. جمال عبد الحميد عبد العزيز علي: تطوير نظم المعلومات المحاسبية البيئية لأغراض ترشيد القرارات الإدارية دراسة نظرية وتطبيقية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية التجارة بني سويف، جامعة القاهرة، 2003، بحث منشور.
4. سمالي يحضيه: أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات علي الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة، تخصص التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005.
5. سعدون بوكبوس: الآثار المحتملة لانضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة على قطاع صناعة الأدوية "حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه، تخطيط، جامعة الجزائر، 2006-2007.
6. زينب محمد يونس: "تطبيق مدخل الإدارة الإستراتيجية المبنية على القيمة على شركات قطاع الأعمال العام التي تم خصخصتها"، رسالة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2007، بحث منشور.
7. علي عبد الله: "أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية- حالة الجزائر"، رسالة لنيل شهادة: الدكتوراه في الاقتصاد، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 1999، بحث منشور.

8. عبد السلام مخلوفي: اتفاقية حماية حقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة :أداة لحماية التكنولوجيا أم لإحتكارها، وأثرها على صناعة الدواء في الدول النامية، اطروحة دكتوراه تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2007/2008.

سادسا:المواقع الإلكترونية.

1. www.economica.usa.
2. WWW.WEKEPEDIA.ORG
3. www.shbab1.com
4. www.maktoub.com
5. www.elaph.com
6. www.google.com
7. www.magharebia.com
8. www.elchouroukonline.com
9. www.algamal.net
10. www.mbashher.info
11. www.islammo.cc

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة فرحات عباس - سطيف -

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

قسم العلوم الاقتصادية.

سطيف في:

الى السيد مدير شركة

ولاية.....

الجزائر

سيدي الكريم: السلام عليكم.

الاستبيان (Le questionnaire) الذي أمامكم يتضمن مجموعة من المتغيرات المتعلقة بموضوع الدراسة بصدد

تحضير رسالة الدكتوراه في الاقتصاد حول:

"التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"

" L'interaction entre la mission de l'entreprise économique algérienne et son environnement immédiat"

وتهدف الدراسة إلى إيجاد التأثير التبادلي بين عناصر كل من الرسالة والبيئة في المؤسسات العاملة في صناعة الدواء

بالجزائر.

الرجاء منكم سيدي الإجابة على كل الفقرات بموضوعية، فالتعبير عن رأيكم موضوع ثقة كبرى لدينا، وسوف يحاط

بالسرية التامة، فكلما كانت إجاباتكم دقيقة كلما كان طريق الوصول إلى النتائج المرغوبة سهلا.

كما لا يفوتنا أن ننبه للملاحظات التالية:

1. سوف تجدون أمام كل عبارة خمسة اختيارات، المطلوب اختيار بديل واحد فقط يتطابق مع وجهة نظركم.

2. الاستمارة مخصصة لغرض البحث العلمي، وسوف تحاط بالسرية التامة.

3. لكم الاختيار في ذكر اسمكم من عدمه.

سوف نوافيكم بالنتائج المتوصل إليها إن أردتم ذلك، وعن كل استفسار أو تواصل نضع بين أيديكم بريدنا الالكتروني

gasmi_sa@yahoo.fr

التالي:

الباحث

السعيد قاسمي

المشرف

الأستاذ الدكتور عمار عماري

محور البيانات العامة

الاستبيان LE QUESTIONNAIRE

الرجاء وضع إشارة (X) أمام العبارة الصحيحة:

أ-معلومات شخصية:

الاسم حسب ☐ الاختيار ☐
الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐
الحالة الاجتماعية: متزوج ☐ عزب ☐ أخرى ☐
ب-معلومات وظيفية:

التحصيل العلمي (المؤهل): ثانوي جامعي ☐ ماجستير أو دكتوراه ☐
التخصص العلمي:
عدد سنوات الخبرة في المؤسسة الحالية: سنة.
عدد المؤسسات التي عملت بها كصانع قرار: سنة.

ج-معلومات حول النشاط المعرفي والتدريب:

هل اشتركت في دورات تدريبية في مجال :
اتخاذ القرار؟
العمل الإداري عموماً؟
الإدارة الاستراتيجية؟
مهارات القيادة؟
تعلم وإتقان اللغات؟

د-معلومات حول المؤسسات:

اسم المؤسسة التي تعمل بها حالياً:
عدد العمال:
يتحدد رأيك مع ما يعرض من عبارات بوضع إشارة (X) على الاختيار المناسب. ☐ لا ☐

1. هل لدى مؤسستكم رؤية (Vision) بما ستقوم به مستقبلاً ؟ نعم لا

2. هل تملك مؤسستكم رسالة (Mission)? نعم لا
3. إذا كان لدى مؤسستكم رسالة فهل هي رسالة: غير مكتوبة رسالة مكتوبة
4. هل يمكن ذكر رسالة مؤسستكم.....
- إذا كان لديك معلومات أخرى يرجى ذكرها:.....

المحور الأول: يتعلق بالرسالة والمكونات الأخرى لإستراتيجية المؤسسة

1. نشاط مؤسستكم موجه الى السوق الجزائرية .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

2. الزبائن منتشرون جغرافيا ولا يتمركزون في مكان وجود مؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

3. الغرض من وجود مؤسستكم هو إرضاء الأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

4. تعتبر التكنولوجيا من مكونات رسالة مؤسستكم و بها تتميز عن الآخرين.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | | |

5. تتأثر رسالة مؤسستكم بتغيرات البيئة المحيطة بها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

6. مؤسستكم تتخذ المبادرة الأولية أثناء تعاملها مع البيئة المحيطة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

7. لا تستطيع مؤسستكم صياغة رسالتها إلا من خلال جمع المعلومات الكاملة عن الأطراف ذات المصلحة.

| | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق | غير متفق | غير متفق | غير متفق تماما |

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية #الجزائرية (استمارة الاستبيان باللغة العربية)

8. رسالة ورؤية وأهداف مؤسستكم واضحة للأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| بشكل كاف جدا | بشكل كاف | بشكل كاف لحد ما | بشكل غير كاف | غير متفق تماما |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متأكد جدا | متأكد | متأكد لحد ما | غير متأكد | غير متأكد تماما |

10. تشتت الأهداف من رسالة مؤسستكم، ولن يكون ذلك إلا بعد مسح وتحليل كل من البيئة الداخلية والبيئة

الخارجية.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

11. ثقافة مؤسستكم من ثقافة مسيرها، وبما يمكن الاتصال بالأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

12. تؤثر قيم ومعتقدات وأخلاق فريق الإدارة العليا في رسالة ورؤية وأهداف مؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| بشكل كاف جدا | بشكل كاف | بشكل كاف لحد ما | بشكل غير كاف | غير متفق تماما |

13. مضمون رسالة مؤسستكم يشجع الأطراف ذات المصلحة عن التعامل معها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

14. المنافسة الشديدة تجعل الاهتمام برسالة مؤسستكم كبير جدا.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

15. الديناميكية التي تتميز البيئة تجعل رسالة مؤسستكم قابلة للتعديل بين الحين والآخر.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

16. تؤثر العولمة Globalisation على ثقافة المؤسسة، ومن ثم على رسالتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

17. وجود رسالة للمؤسسة أمر في غاية الأهمية.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متأكد جدا | متأكد | متأكد لحد ما | غير متأكد | غير متأكد تماما |

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية #الجزائرية (استمارة الاستبيان باللغة العربية)

18. لا تسعى مؤسستكم من خلال رسالتها إلى تحقيق الأهداف ،بل تهدف أيضا إلى البقاء في السوق.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

19. يتحدد نشاط مؤسستكم من خلال رسالتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

20. تمثل رسالة مؤسستكم أهم عنصر لإستراتيجيتها، إلى جانب الرؤية، والأهداف.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متأكد جدا | متأكد | متأكد لحد ما | غير متأكد | غير متأكد تماما |

21. الزبائن أهم مكونات رسالة مؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متأكد جدا | متأكد | متأكد لحد ما | غير متأكد | غير متأكد تماما |

22. تظهر مؤهلات مؤسستكم من خلال رسالتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

23. رسالة مؤسستكم تكيف مطالب الأطراف ذات المصلحة حسب إمكانياتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

24. تؤثر رسالة مؤسستكم في البيئة عن طريق الأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

25. تجسد مؤسستكم فلسفتها من خلال توضيح الصورة الأخلاقية لها أمام شريحة المجتمع المراد إشباع حاجاتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| بشكل كاف جدا | بشكل كاف | بشكل كاف لحد ما | بشكل غير كاف | غير متفق تماما |

27. أثناء صياغة رسالة مؤسستكم، يتم إشراك جميع الأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية
#الجزائرية (استمارة الاستبيان باللغة العربية)

28. رسالة مؤسستكم تتطابق مع رؤى الأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

29. معرفة رؤى الأطراف ذات المصلحة يجعل الاهتمام بتحقيق مطالبهم كبيرا .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

30. تسعى مؤسستكم إلى توفير فرص تدريب وتكوين لعمالها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

31. إن التطور التكنولوجي له تأثير كبير على رسالة المؤسسة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

32. قوانين الحكومة بخصوص صناعة الأدوية واستيرادها يدفع مؤسستكم إلى تغيير رؤيتها وأهدافها ورسالتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

33. تحديد أولويات الأطراف ذات المصلحة له دور في صياغة رسالة مؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

34. لا تستطيع مؤسستكم صياغة رسالتها إلا من خلال جمع المعلومات الكاملة عن البيئة والأطراف ذات

المصلحة الموجودة بها .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

35. المؤسسة سباقة أثناء التفاعل مع ظروف البيئة التي تعيش فيها

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

المحور الثاني: يتعلق ببيئة المؤسسة مع التركيز على الأطراف ذات المصلحة

36. تتعامل مؤسستكم مع عدة أطراف ذات مصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |

37. قرار الحكومة بمنع استيراد الأدوية التي تصنع محليا له تأثير كبير على مؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غير متفق تماما | غير متفق | متفق لحد ما | متفق | متفق جدا |

38. إبرام اتفاقيات مع دول لها كفاءة عالية في إنتاج الدواء (كالأردن و فرنسا مثلا) يؤثر على مؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غير متفق تماما | غير متفق | متفق لحد ما | متفق | متفق جدا |

39. تسعى مؤسستكم إلى اكتساب مزايا تنافسية.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غير متفق تماما | غير متفق | متفق لحد ما | متفق | متفق جدا |

40. البحث والتطوير يعطي القدرة على إنجاز البحوث المهمة في مجال المنتجات الصيدلانية.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غير متفق تماما | غير متفق | متفق لحد ما | متفق | متفق جدا |

41. تسعى مؤسستكم إلى تقديم منتج جديد لا يقدمه غيرها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غير متأكد تماما | غير متأكد | متأكد لحد ما | متأكد | متأكد جدا |

42. تلقى أدويتنا راجا كبيرا في السوق.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| لا أعرف | نادرا | أحيانا | غالبا | دائما |

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية
#الجزائرية (استمارة الاستبيان باللغة العربية)

43. تمتلك مؤسستكم هيكلا تنظيميا مرنا سهل التكيف مع البيئة المعقدة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

44. المتغيرات البيئية تؤثر على الهيكل التنظيمي لمؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

46. تشكل العولة أكبر تحد لمؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

47. تساهم مؤسستكم في التنمية المستدامة عن طريق حماية البيئة من التلوث.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

48. تسعى مؤسستكم إلى اكتساب سمعة لدى الأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

49. تؤثر البيئة التي توجد بها مؤسستكم على رسالتها بشكل مستمر نظرا لديناميكتها (البيئة).

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

50. تسعى مؤسستكم إلى معرفة مطالب الأطراف ذات المصلحة بدقة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

51. تمتلك مؤسستكم القدرة على التأقلم مع المتغيرات الحاصلة في البيئة .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

52. الحوار مع الأطراف ذات المصلحة يقلل من حدة تعقيد البيئة التي توجد فيها مؤسستكم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

53. قطاع صناعة الدواء في الجزائر يشجع دخول منتجين جدد.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية #الجزائرية (استمارة الاستبيان باللغة العربية)

54. تمارس الحكومة الجزائرية رقابة شديدة على صناعة الدواء.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

55. تبلغ مؤسساتكم مطالب الأطراف ذات المصلحة الى جميع عمالها .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

56. تسعى الإدارة العليا إلى إيجاد نقاط مشتركة للمطالب المتداخلة للأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

57. من أجل تحقيق مكاسب مستقبلية تسعى مؤسساتكم إلى فهم الأفكار الصادرة عن الأطراف ذات المصلحة.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

59. تناقض الأطراف ذات المصلحة يضع مطالب كل الزبائن والعمال في رتبة ذات أهمية كبرى.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

60. وجود منافس قوي في سوق الدواء في الجزائر يهدد بقاء مؤسساتكم في السوق.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

61. استيراد الدواء أقل تكلفة وأكثر جودة من إنتاجه.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

62. تأخذ مؤسساتكم بأفكار الموردين ومقترحاتهم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

63. لدى مؤسساتكم مزايا تنافسية غير موجودة لدى المؤسسات المنافسة لها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متأكد جدا | متأكد | متأكد لحد ما | غير متأكد | غير متأكد تماما |

64. يسعى المساهمون إلى زيادة الإنتاج من أجل زيادة قيمة أسهمهم.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

65. تحقق مطالب عمال مؤسستكم بطريقة مميزة على المؤسسات الأخرى.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

66. يفضل المستهلك الجزائري الدواء المستورد رغم غلاء سعره على الدواء المحلي.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

67. تقاليد المجتمع تؤثر بشكل مباشر على صناعة الدواء بالجزائر .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

68. مؤسستكم لا تهمل ولاء العاملين.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

69. عدم تأثير الإعلام على سلوك المستهلك بالنسبة لأدوية الأمراض المنتشرة بسرعة (انفونزا الخنازير مثلا)

يساهم في عدم إقبال المؤسسة على إنتاج اللقاحات الخاصة به.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

70. تعتقد بيئة مؤسستكم يهدد استقرار رسالتها مما يؤدي إلى سرعة إعادة صياغتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

71. يوجد ارتباط قوي بين عناصر البيئة التي توجد بها مؤسستكم .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| متفق جدا | متفق | متفق لحد ما | غير متفق | غير متفق تماما |

72. تتفاعل مؤسستكم مع البيئة التي توجد بها عن طريق رسالتها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| دائما | غالبا | أحيانا | نادرا | لا أعرف |

73. في مؤسساتكم الموارد المادية هي التي تحدد تسهيلات الإنتاج.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غير متفق تماما | غير متفق | متفق لحد ما | متفق | متفق جدا |

74. تؤثر البيئة التي توجد بها مؤسساتكم في رسالتها كما تتأثر بها.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| غير متفق تماما | غير متفق | متفق لحد ما | متفق | متفق جدا |

République algérienne démocratique et populaire

Université de Ferhat Abbas

- W-de sétif

Faculté des sciences économique et sciences de gestion

Départements des sciences économiques

Sétif le

A Monsieur le Directeur de l'entreprise

.....

Monsieur,

Après les salutations d'usage, permettez de mettre a votre disposition le présent questionnaire contenant un ensemble de variables relatives au thème de l'étude entrant dans le cadre de la préparation de la thèse de doctorat en économie et qui s'articule autour de : « **l'interaction entre la mission de l'entreprise algérienne et son environnement immédiat** ».

Cette étude a pour objectif de trouver l'influence réciproque entre les éléments de la mission ainsi que celles de l'environnement dans les entreprises spécialisées dans le domaine de la fabrication des médicaments en Algérie.

A cet effet, je vous saurais reconnaissant pour y avoir répondu avec objectif et précision sur toutes les questions énumérées ci-après, et ce partant du principe que votre avis et plus que déterminant quant a l'aboutissement de ce travail scientifique et ses résultats escomptés, pour ce faisant, je vous assurerai de la confidentialité des éléments de réponses que vous voulez bien insérez devant chaque question posée.

Enfin nous vous prions de prendre en considération les observations suivantes :

- 1) Vous trouverez devant chaque locution cinq(05) variante de réponse, il vous est demandé de choisir une seule variante correspondant a votre conviction.
- 2) Ce présent questionnaire est destiné strictement pour un objectif lié a la recherche scientifique.
- 3) La latitude vous y est laissée quand la dévoilement de votre nom ou non.

Vous serez destinataire, et ce, sur votre demande d'une copie des résultats dans nous avons aboutis.

En fin, et pour plus d'information vous pouvez nous joindre sur notre courriel suivant :

Gasmi_sa@yahoo.fr

Veuillez croire monsieur en notre parfaite considération.

Le Directeur de la Recherche

Le chercheur

Axe relatif aux informations générales

Prière de mettre le signe (x) devant la réponse exacte :

A. Informations personnelles :

- + Nom selon votre choix :âge :année.
+ Sexe : Masculin ☐ Féminin ☐
+ Situation sociale : Marié ☐ Célibataire ☐ Autres ☐

B. Informations professionnelles :

- + Niveau d'instruction : Secondaire ☐ Universitaire ☐ Magister ou doctorat ☐
+ Spécialisation scientifique :
+ Années d'expérience dans l'entreprise actuelle :
+ Nombres d'entreprises dont vous étiez décideur :

C. Informations sur vos connaissances en matière de formation et d'apprentissage :

est-ce-que vous avez participé a des cycles de formation dans le domaine :

- + Prise de décision ?.....
+ Travail administratif en général ?.....
+ Le management stratégique ?
+ Les techniques de décision ?
+ Connaissances et maîtrises des langues ?

D. Informations sur les entreprises :

- + Nom de l'entreprise dont vous travaillez actuellement :.....
+ Nombres des travailleurs.....
+ Votre avis se déterminera a travers les locutions portant le signe (x).

1. Votre entreprise a-t-elle une vision sur la venir ? Oui ☐ Non ☐
2. L'entreprise dont vous faites partie a-t-elle une mission précise ? Oui ☐ Non ☐
3. Dans le cas ou votre organisme dispose d'une mission cette dernière est-elle : Ecrite ☐
Non écrite ☐ Ecrite et diffusée ☐
4. Pouvez –vous décrire la nature mission dont votre organisme ?

.....
.....
.....

- + Si vous êtes en possession d'autres informations relatives aux perspectives de l'entreprise
prière de les incérer :

.....
.....

1^{er} Axe relatif a la mission et les autres composantes de la stratégie de l'entreprise.

1. L'activité de votre entreprise est-elle orientée vers le marché algérien ?

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

2. Les clients de votre entreprise sont éparpillés et ne sont pas concentrés autour de cette- ci

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

3. Le but de l'existence de votre entreprise est celui de satisfaire les parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

4. La technologie est-elle une composante intrinsèque de la mission dont votre entreprise en a la charge .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

5. La mission dévolue a votre entreprise subit-elle les changements de son environnement immédiat.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

6. Votre entreprise prend-elle en premier l'initiative lors de son contact avec son environnement immédiat.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

7. Votre entreprise est dans l'incapacité de formuler sa mission sans être en passation des parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

8. La mission, la vision, les objectifs de votre entreprise sont claires pour les parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D'une façon Très suffisante | D'une façon suffisante | D'une façon peu suffisante | D'une façon insuffisante | De façon très insuffisante |

9. Votre entreprise a une vision et une mission bien définies chère que lui permet de dépasser les entraves quant à la formulation de sa mission.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus | Affirmatif | Peu | Non | Non affirmatif |
| Qu'affirmatif | | affirmatif | affirmatif | du tout |

10. Les objectifs sont déterminés par rapport à la mission dont elle a la charge, et ceci ne sera possible qu'après le cernement et l'analyse de l'environnement interne et externe.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

11. La culture de votre entreprise est le reflet de celle de ces dirigeants et c'est à travers cette culture qu'on peut communiquer avec les parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

12. Les valeurs de croyances et les comportements de l'équipe dirigeante influent sur la mission, la vision, et les objectifs de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus | Affirmatif | Peu | Non | Non affirmatif |
| Qu'affirmatif | | affirmatif | affirmatif | du tout |

13. Le contenu de la mission de votre entreprise encourage les parties prenantes à entretenir des relations d'affaires avec celle-ci.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

14. La rude concurrence se traduit par un intérêt très important envers la mission de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

15. Le dynamisme de l'environnement fait que la mission de votre entreprise est appelée à être modifiée constamment.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

16. La globalisation influe sur la culture de votre l'entreprise et par conséquence sur sa mission.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

17. Le fait que votre entreprise est dotée d'une mission est d'une importance capitale.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus | Affirmatif | Peu | Non | Non affirmatif |
| Qu'affirmatif | | affirmatif | affirmatif | du tout |

18. Votre Entreprise n'envisage pas seulement a atteindre ses objectifs mais aussi a sauvegarder sa part de marché.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

19. L'activité de votre entreprise se détermine à travers sa mission.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

20. La mission de votre entreprise représente l'élément le plus important dans sa stratégie a coté de la vision, et les objectifs.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus | Affirmatif | Peu | Non | Non affirmatif |
| Qu'affirmatif | | affirmatif | affirmatif | du tout |

21. La clientèle est plus importante composante de la mission de votre entreprise

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus | Affirmatif | Peu | Non | Non affirmatif |
| Qu'affirmatif | | affirmatif | affirmatif | du tout |

22. Les compétences de votre entreprise apparaissent a travers sa mission.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

23. La mission de votre entreprise modifié les exigences des parties prenantes selon ses capacités.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

24. La mission de votre entreprise influe sur l'environnement a travers les parties prenantes

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

25. Votre entreprise concrétise sa philosophie a travers l'explication de son image d'éthique vis-à-vis la tranche de la société concernée par la satisfaction de ses besoins.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

26. La compréhension de la culture des parties prenantes aide a formulation de la mission de votre entreprise avec clarté.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

27. Lors de la formulation de la mission de votre entreprise ont associées tous les parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

28. La mission de votre entreprise s'adapte avec les visions des parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

29. La connaissance des visions des parties prenantes fait que la préoccupation de la réalisation leurs exigences est très grande.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

30. Votre entreprise envisage d'offrir des cycles d'apprentissage et de formation a l'ensemble de son personnel.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

31. Le développement technologique a une grande influence sur la mission de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

32. Les lois du gouvernement en matière de fabrication des médicament ainsi que leurs importation pousse votre entreprise a changer sa vision, ses objectifs, et sa mission.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

33. La détermination des priorités des parties prenantes à un grande rôle dans la formulation de la mission de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

34. L'entreprise est dans l'incapacité de formuler sa mission sauf a travers la collecte des informations entiers sur l'environnement et les parties prenantes s'est y trouve.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

35. Votre entreprise est précurseuse durant l'interaction avec les conditions de l'environnement dont elle fait sortie.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

2^{eme} Axe est relatif a l'environnement de l'entreprise avec l'accentuation sur les parties prenantes .

36. Votre entreprise et la relation avec de multiple parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

37. La décision de gouvernement d'interdiction de l'importation de médicaments fabriqués localement à un effet sur votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

38. La conclusion des accords avec les pays ayant une grande expérience dans la production de médicaments (tel que : la Jordanie et la France) à des répercussions sur votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

39. Votre entreprise possède des avantages compétitives.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

40. R&D donnent la capacité de produire des recherches importantes dans le domaine des produits pharmaceutiques.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

41. Votre entreprise cherche à produire des médicaments non fournis par d'autres entreprises.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus | Affirmatif | Peu | Non | Non affirmatif |
| Qu'affirmatif | | affirmatif | affirmatif | du tout |

42. Notre produits sont très demandés sur le marché

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

43. Votre entreprise possède un organigramme flexible et facile à être modifié par apport à la complexité de son environnement immédiat.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Plus | Affirmatif | Peu | Non | Non affirmatif |
| Qu'affirmatif | | affirmatif | affirmatif | du tout |

44. Les variables environnementales influent sur l'organigramme de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D'une façon | D'une façon | D'une façon | D'une façon | De façon très |
| Très suffisante | suffisante | peu suffisante | insuffisante | insuffisante |

45. La complexité des variables environnementales définit les champs d'action de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

46. La globalisation représente le plus grand défi par rapport a votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

47. Votre entreprise contribue au développement durable à travers la préservation de l'environnement de la pollution.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

48. Votre entreprise agit pour l'acquisition d'une réputation chez les parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

49. L'environnement dans lequel est situé votre entreprise, exerce d'une façon continue sur sa mission du fait de son dynamisme (environnement).

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

50. Votre entreprise tend vers la connaissance avec précision les demandes des parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

51. Votre entreprise possède ne grande capacité d'acclimatation avec les variables qui surgissent dans l'environnement.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

52. Le dialogue avec les parties prenantes démunie l'acuité de la complexité de l'environnement dans lequel votre entreprise évolue.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

53. Le secteur de la fabrication des médicaments en Algérie encourage d'autres producteurs à y pénétrés.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

54. Le gouvernement algérien adopte un control drastique sur la production des médicaments.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

55. Les demandes(les revendications) des parties prenantes sont communiquées a tous les travailleurs de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

56. La direction générale de votre entreprise agit afin de trouver des points communs des attentes enchevêtrés des parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

57. Afin de réaliser des acquis dans le futur, votre entreprise agit d'une manière qu'il lui permet de comprendre les idées formulées par les parties prenantes.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

58. La diversification des parties prenantes induit une multitude d'alternatives.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

59. La contradiction dans les revendications des parties prenantes met celles des clients ainsi que celles des travailleurs dans une position de prédilection.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

60. Le fait qu'il y est un autre concurrent puissant sur le marché des médicaments en Algérie menace le devenir de votre entreprise.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

61. L'importation de médicament coute moins cher et de qualité supérieure que celui produit localement.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

62. Votre entreprise prend en considération les idées ainsi que les suggestions des fournisseurs.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

63. Votre entreprise dispose des avantages compétitifs que les entreprises concurrentiels n'ont pas.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très fort | Fort | Faible | Très faible | n'existe pas |

64. Les actionnaires tendent vers l'augmentation du volume de production à fin d'augmenter la valeur de leurs actions.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

65. Les revendications des travailleurs au sein de votre entreprise sont satisfaites d'une manière différente de celles d'autres entreprises.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

66. Le consommateur algérien préféré le médicament importé a celui produit localement malgré sa cherté.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

67. Les traditions et les coutumes de la société influe d'une manière directe sur l'industrie des médicaments en Algérie.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

68. Votre entreprise ne néglige pas le loyalisme du personnels.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

69. Le fait que la communication n'a aucune incidence sur le comportement des consommateurs par apport aux médicaments utilisés dans la lutte contre les maladies à propagation accélérés (maladie H1N1 par exemple),contribut à la renonciation des entreprises concernées à la fabrication des vaccins appropriées.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

70. La complexité de l'environnement de votre entreprise menace la stabilité de la mission, chose qui conduit a l'accélération de sa reformulation.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

71. Une grande corrélation liées les différents éléments de l'environnement dans lequel elle évolue à travers sa mission.

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Très d'accord | D'accord | d'accord modérément | Pas d'accord | Je ne sais pas |

72. Votre entreprise est en interaction avec l'environnement dans lequel elle évolue à travers sa mission .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

73. Les ressources matérielles sont t'elles qui déterminent les facilités de production .

| | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Toujours | Majoritairement | Parfois | Rarement | Je ne sais pas |

74. La mission de votre entreprise et l'environnement dans lequel elle évolue, exerce chacune d'entre eux et mutuellement une influence.

| | | | | |
|--------------------------------|---------------------------|-------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| D'une façon Très suffisante | D'une façon suffisante | D'une façon peu suffisante | D'une façon insuffisante | De façon très insuffisante |

المستخلص:

التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)

تناولت هذه الأطروحة التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)، هادفا إلى إظهار أهمية التفاعل بين المتغير المستقل المعبر عنه بالبيئة، والمتغير التابع المعبر عنه بالرسالة، وموضحا بذلك طبيعة العلاقة بين المتغيرين، عن طريق الوقوف على درجة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الداخلية منها والخارجية عن الرسالة، ومسلطا الضوء على صناعة الأدوية في الجزائر التي تتميز ببيئة بالديناميكية، والمنافسة القوية، خاصة وأن حواجز دخولها كبيرة نتيجة اعتمادها على رأسمال مكثف، ومهارات عالية تتطلب بحثا وتطويرا كبيرين، وأمكن التوصل من خلال الأطروحة على المستوى النظري إلى الأهمية القصوى إلى هذا التفاعل الذي يتميز بتأثيره التبادلي، لأن الرسالة لا يمكن أن تصاغ بشكل جيد وفعال إلا بالوقوف على نتائج تحليل بيئتها، أما على المستوى التطبيقي فخلصت الأطروحة إلى الاهتمام النسبي من قبل المؤسسات محل الدراسة بهذا التفاعل لكونها إما ممثلا لشركة أجنبية كفته هذه الأخيرة تعب وعناء ذلك، أو تعمل على دواء جنيس لا يحتاج إلى بحث وتطوير هذا على مستوى القطاع الخاص، أو مكرسا لسياسة الحكومة على مستوى القطاع العام مما جعل هذه الصناعة تحمل استراتيجيتها في الجزائر، في الأخير بضرورة تقييم و تحسين هذه الصناعة في محاولة لتفعيل العلاقة بين الرسالة والبيئة تجعل فعالية القطاع الصيدلاني بالجزائر أكبر.

Résumé :

Interaction entre la mission et l'environnement dans l'entreprise économique algérienne.

(Cas de certaines entreprises pharmaceutiques)

Cette thèse qui porte sur l'interaction entre l'environnement et la mission dans l'entreprise économique algérienne (cas de certaines entreprises pharmaceutiques), a pour but de montrer l'importance de l'interaction entre la variable indépendante (l'environnement) et la variable dépendante (la mission); ceci permet de clarifier la nature de la relation entre les deux variables, par le biais de l'analyse du degré d'influence de chacun des éléments de l'environnement interne et externe sur la mission; nous avons pour cela concentré notre attention sur l'industrie pharmaceutique en Algérie. Ce secteur se caractérise par son environnement dynamique et par sa forte concurrence et surtout par l'existence de grandes barrières d'entrée.

Cette industrie se base sur des capitaux énormes, des compétences fortes qui nécessitent de grandes recherches et un grand développement.

Dans la partie théorique, nous avons montré l'importance majeure de cette interaction qui se caractérise par son influence réciproque.

Mais la mission de l'entreprise ne peut être rédigée de manière convenable et efficace que si l'on s'arrête sur les résultats de l'analyse de l'environnement.

Dans la partie pratique, on a montré que les entreprises étudiées et qui se trouvent dans le secteur privé n'accordent qu'un intérêt relatif à cette interaction du fait qu'elles sont des représentantes de sociétés étrangères et qui, de ce fait, ne se préoccupent pas de cette interaction.

Ou bien du fait que ce sont des sociétés qui fabriquent des médicaments génériques et qui donc ne nécessitent ni recherche ni développement.

Dans le secteur public, la situation n'est pas très différente car l'industrie pharmaceutique applique la politique gouvernementale et donc néglige sa stratégie en Algérie.

Enfin, nous insistons sur la nécessité d'une évaluation et d'une amélioration de cette industrie par le biais d'une mise en action de la relation entre la mission et l'environnement en vue d'une plus grande efficacité de l'industrie pharmaceutique en Algérie.