



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة سطيف 1 فرحات عباس
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



القسم: علوم الاقتصادية

مذكرة

مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية
تخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

الموضوع:

تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء المنظمة دراسة حالة شركة CONDOR

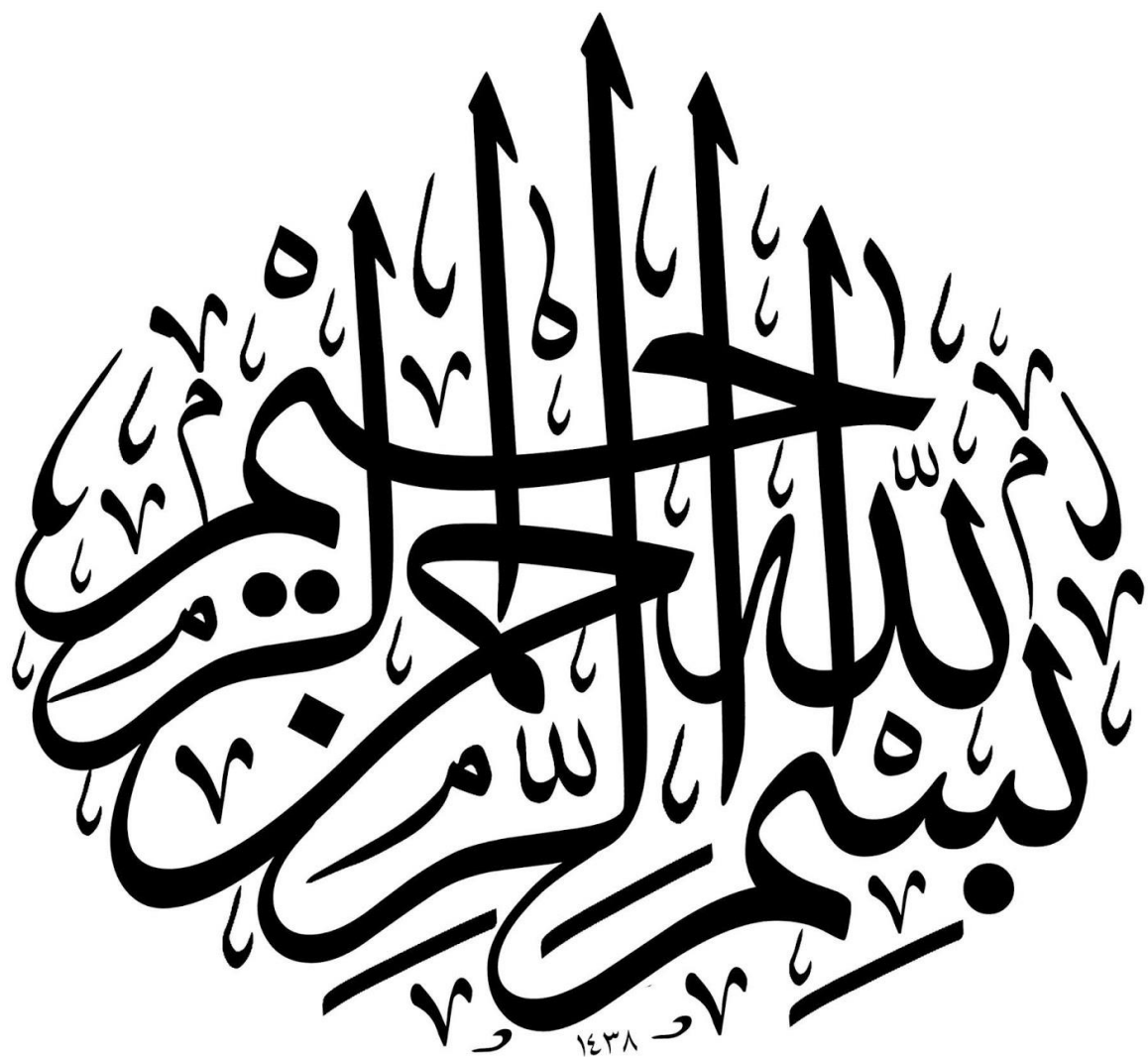
تحت إشراف:
نوار عزيزة

إعداد الطالب:
حلقوم منصف

تاريخ المناقشة:

لجنة المناقشة		
الرئيس	آيت بارة شفيعة	أستاذ محاضر أ
المشرف	نوار عزيزة	أستاذ محاضر أ
المناقش	ساعة دلال	أستاذ محاضر ب

السنة الجامعية: 2024 - 2025



الإهداء

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم عليّ بنعمة العقل والدين، القائل في محكم التنزيل: " وفوق ذي كل علم عليم "

— سورة يوسف، آية 76—

أهدي هذا التخرج لمن علمني أن أعطي ولمن أحمل اسمه بكل فخر، أتمنى أن يطيل الله حياتك حتى ترى ثمارا حان وقت قطافها بعد انتظار طويل

"والدي العزيز"

وإلى ملاكي في الحياة، التي ألهمتني الإحساس بالحب والأمان والإخلاص، إلى ابتسامة الحياة وسر الوجود، إلى التي كان دعاؤها سر نجاحي

"أمي الحبيبة"

إلى اللواتي لهن ميزة في تشجيعي وتحفيزي، واللاتي تعلمت مثابرتهن واجتهادهن

"أخواتي الجميلات"

إلى سندي الذي لا يميل، قدوتي ومرافق دربي، وكما قال عزوجل: " سنشد عضدك بأخيك "

"أخي الغالي"

لأولئك الذين تمتعوا بروح الأخوة وتميزوا بالولاء والعطاء، ولمن رافقتهم في دروب الحياة السعيدة والحزينة

ولمن كان معي على طريق النجاح والخير

"أصدقائي "



حلقوم منصف

شكر وعرفان

الحمد لله السميع العليم ذي العزة والفضل العظيم والصلاة والسلام على المصطفى الهادي الكريم وعلى آله وصحبه أجمعين

وبعد

مصادقا لقوله تعالى "ولإن شكرتم لأزيدنكم"

نشكر العلي القدير الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة، وأعاننا على إتمام هذا العمل والذي وفقنا للوصول إلى هذه المرحلة العلمية، ومهد لنا الطريق لأن نكون بينكم اليوم.

كما نتوجه بالشكر والامتنان للأستاذة المشرفة على مذكرتي الأستاذة نورة عزيزة حفظها الله ورعاها وأطال في عمرها، فقد كان لإشرافها ومنحها الكثير من الوقت لي لكي أنجز هذه الرسالة العلمية وبالشكل الذي ظهرت عليه، كما كان لتوجيهاتها ونصائحها دور أساسي في إتمامها وأشكر اساتذتنا الكرام الذين درسونا طوال هذا المشوار، لكم منا جزيل الشكر والامتنان والتقدير على ما قدمتموه لأجلنا .



الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء المنظمة على اعتبار أن الإدارة الاستراتيجية تشكل أهمية كبيرة للمؤسسات لما لها دور فعال في نمو واستمرارية المنظمات، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الكيفي التحليلي، مع استخدام أداة هي المقابلة من خلال طرح عدة أسئلة على فئة معينة من المدراء.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن الإدارة الاستراتيجية تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، كما تعد الإدارة الاستراتيجية عملية متتابعة من تحديد الرؤية والرسالة والغايات، بناء الأهداف التنظيمية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقويم ورقابة الاستراتيجية.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، النمو، البقاء، المنظمة.

Abstract:

This study aimed to find out the role of strategic management on the growth and survival of the organization, considering that strategic management is of great importance to organizations because it has an effective role in the growth and continuity of organizations, and for this purpose, the qualitative analytical method was adopted, with the use of an interview tool by asking several questions to a specific category of managers.

The study reached several results, the most important of which is that strategic management refers to the modern administrative orientation in applying the strategic approach in managing the organization as a comprehensive and integrated system, and strategic management is a sequential process from defining the vision, mission and goals, building organizational objectives, strategy formulation, strategy application, strategy evaluation and control.

Keywords: Strategic management, growth, survival, organization.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الجداول
VII	قائمة الملاحق
أولاً: الإطار العام للدراسة	
1	1- تمهيد
1	2- مشكلة الدراسة وأسئلتها
2	3- فرضيات الدراسة
2	4- أهداف الدراسة
2	5- أهمية الدراسة
3	6- حدود الدراسة
3	7- صعوبات الدراسة
3	8- النموذج الفرضي للدراسة
4	9- التعريفات الإجرائية
ثانياً: مراجعة أدبيات الدراسة	
6	1- تمهيد
6	2- الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية
6	2-1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية
7	2-2- تطور الإدارة الاستراتيجية
8	2-3- نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية

10	2-4- أهمية الإدارة الاستراتيجية
12	2-5 أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية
15	3- الأسس النظرية لنمو وبقاء المنظمة
15	3-1 مفهوم نمو وبقاء المنظمة
16	3-2 معايير قياس نمو المنظمة
16	4- الخلفية الفكرية وتحليل الدراسات السابقة:
17	4-1 عرض وتحليل الدراسات السابقة للإدارة الاستراتيجية
19	4-2 عرض وتحليل الدراسات السابقة للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء المنظمة
21	4. 3 مكانة الدراسة ضمن الدراسات السابقة
21	5. الفجوة البحثية
ثالثا: الطريقة والإجراءات	
23	1- تمهيد
23	2- منهج الدراسة
23	3- مصادر جمع البيانات
23	4- مجتمع وعينة الدراسة
23	4-1 السياق التنظيمي والإطار المنهجي
27	4-2 إجراء المقابلات
28	5- أداة الدراسة
28	6- خطوات الدراسة الميدانية (التحليل النوعي الموضوعي)
رابعا: نتائج الدراسة	
29	1- عرض النتائج
38	2- تحليل النتائج واختبار الفرضيات

خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات	
44	1- نتائج الدراسة
44	1-1- نتائج الجانب النظري
45	1-2- نتائج الجانب التطبيقي
47	2- الاقتراحات والتوصيات
48	3- آفاق الدراسة
49	4- المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	النموذج الفرضي للدراسة	01
10	نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة	02
13	مصفوفة SWOT	03
15	نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG	04
26	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	05

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الملحق
8	أهم النظريات في الإدارة الاستراتيجية	01
12	أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية	02
16	معايير قياس نمو المنظمة	03
24	ورقة بيانات كوندور للإلكترونيات	04
27	قائمة المبحوثين الذين جرت معهم المقابلات	05
42	مصفوفة SWOT في مؤسسة كوندور إلكترونيكس	06

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
50	دليل المقابلة	01

أولاً: الإطار العام للدراسة

1- تمهيد

تشهد البيئة الاقتصادية تحولات متسارعة و تحديات متزايدة؛ فرضت على المنظمات الاقتصادية ضرورة التكيف المستمر من أجل تحقيق النمو و ضمان البقاء في الأسواق التنافسية، و قد اكتسبت الإدارة الاستراتيجية -التي تعد من المفاهيم الحديثة- أهمية بالغة في مجال تسيير المؤسسات؛ نظراً لدورها الحيوي في توجيه الموارد و تحقيق ميزة تنافسية مستدامة و مواجهة المخاطر و التقلبات، إذ أنها تساهم في تحسين أداء المنظمة، خاصة في ظل المنافسة الحادة والمتغيرات التكنولوجية و الاقتصادية المتلاحقة. وعليه فقد أصبحت أداة فعالة تمكن المؤسسات من مواجهة هذه التحديات من خلال تحديد رؤية واضحة و صياغة أهداف طويلة الأمد.

وعليه يمكن القول بأن الإدارة كانت ولا تزال العنصر الفعال في نجاح المنظمات والدول، فتحقيق النمو والاستقرار مرهون بهما، فهي التي تمكن من التوزيع الأمثل للموارد والتوفيق بينها وتسييرها التسيير الفعال الذي يخدم الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد والمجتمع، ومن هنا فإن موضوع الإدارة الاستراتيجية من أهم المواضيع التي يجب الاهتمام بها ومعالجتها بما يوازي التطورات الحاصلة في عصر العولمة.

2- مشكلة الدراسة وأسئلتها

تساهم الممارسات الاستراتيجية داخل المنظمة في دعم نموها و تطورها و استمراريتهما، من خلال التركيز على آليات التخطيط الاستراتيجي و تقييم الأداء و كيفية دراسة البيئة الداخلية و البيئة الخارجية. وانطلاقاً من هذه الأهمية جاء هذا البحث ليسلط الضوء على تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو و بقاء المنظمات من خلال دراسة ميدانية في مؤسسة كوندور إلكترونيكس. و يمكننا طرح إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي التالي:

كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟

لذلك فإن الدراسة تحاول أن تبين كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو و بقاء المنظمات عن طريق الإجابة على هذه التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى تطبيق مؤسسة كوندور لمفاهيم و أدوات الإدارة الاستراتيجية؟

- ماهي العلاقة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء مؤسسة كوندور إلكترونيكس؟

- ما هو دور ابتكار المنتجات والميزة التنافسية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية الفعالة داخل المنظمة؟

- ما هو دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدراك الفرص والمخاطر في مرحلة مبكرة؟

3- فرضيات الدراسة :

- الفرضية الأولى: هناك علاقة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء مؤسسة كوندور إلكترونكس
- الفرضية الثانية: الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الابتكار و الميزة التنافسية في المنظمة؛
- الفرضية الثالثة: تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدراك الفرص والمخاطر في مرحلة مبكرة من خلال إجراء مسح شامل للمنافسة والبيئة.

4. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى:

- التعرف على مدى تطبيق مؤسسة كوندور لمفاهيم و أدوات الإدارة الاستراتيجية؛
- دراسة العلاقة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء مؤسسة كوندور إلكترونكس ؛
- التحقق من دور ابتكار المنتجات والميزة التنافسية في تعزيز الإدارة الاستراتيجية الفعالة داخل المنظمة ؛
- إبراز دور الإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدراك الفرص والمخاطر في مرحلة مبكرة.

5- أهمية الدراسة :

تكمُن أهمية هذه الدراسة في كونها تربط بين الجانب النظري للإدارة الاستراتيجية و التطبيق العملي داخل مؤسسة قائمة فعلياً في السوق الجزائرية، مما يمكن من تقديم نتائج واقعية و توصيات عملية قد تساهم في تحسين أداء المؤسسات المحلية. لهذا فإن الدراسة تنطوي على أهمية علمية وعملية، نحاول تحديدها فيما يلي:

✓ **الأهمية العلمية:** تتناول الدراسة موضوع الإدارة الاستراتيجية الذي يعد موضوعاً هاماً، والذي أثار الجدل حول مفهومه ومدى نجاعته، فقد ظهر كمفهوم إداري بديل للتخطيط الاستراتيجي، كنظام فرعي للتفسير الاستراتيجي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية، والتأثير على نمو وبقاء المنظمة، وهذا ما تدرسه إشكالية هذا البحث.

✓ **الأهمية العملية:** تنبع من دراسة واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية داخل مؤسسة كوندور، باعتبارها إحداهم الشركات الرائدة في مجال الصناعات الالكترونية و الأجهزة الكهرومنزلية ، مما يتيح إمكانية الوقوف على نقاط القوة والضعف، وتقديم توصيات عملية يمكن أن تفيد المؤسسة و مؤسسات أخرى مشابهة في تحسين أدائها وتعزيز قدرتها التنافسية.

6- حدود الدراسة: وقد تم وضع حدود لدراسة الموضوع وتم إيجازها فيما يلي:

- ✓ **الحدود الموضوعية:** ستقتصر هذه الدراسة على تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛
- ✓ **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس - برج بوعرييج؛
- ✓ **الحدود الزمنية:** تم إنجاز الدراسة خلال السنة الجامعية 2024 / 2025 من 20 مارس 2025 إلى 30 ماي 2025.

7- صعوبات الدراسة:

- ✓ **صعوبة الحصول على المعلومات الدقيقة؛**
- ✓ **قلة الاستجابة من بعض أفراد العينة؛**
- ✓ **صعوبة التنسيق مع المؤسسة؛**
- ✓ **عدد قليل جدا من الدراسات السابقة التي تناولت المتغيرين معا؛ تكاد تكون منعدمة.**

8 - النموذج الفرضي الدراسة

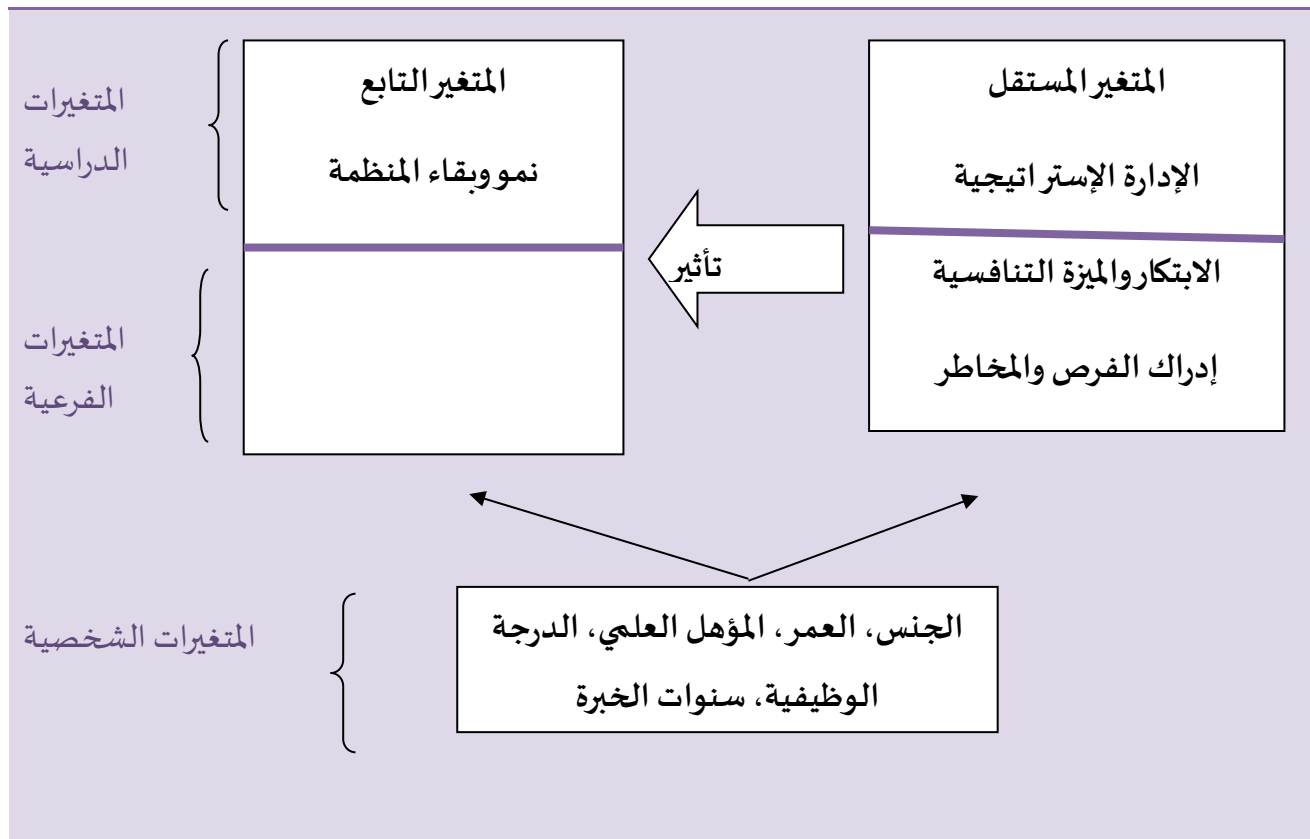
لأغراض هذه الدراسة التي تبحث عن تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء المنظمة تم بناء النموذج الفرضي الشكل (01) الذي يتكون من:

• **المتغير المستقل:** وهو الإدارة الإستراتيجية التي تشمل كلا من الابتكار، الميزة التنافسية و إدراك الفرص والمخاطر في وقت مبكر؛

• **المتغير التابع:** وهو نمو وبقاء المنظمة.

وبناء على ما سبق فإن النموذج الفرضي على النحو التالي:

الشكل رقم (01): النموذج الفرضي للدراسة



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على الدراسات السابقة

9 - التعريفات الإجرائية

- الإدارة الاستراتيجية: يعرفها Ansoff ، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد ، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة ، والغايات التي يجب أن تحققها " . ويمكن القول بأن الإدارة الاستراتيجية هي عملية تحديد وتوزيع الموارد المالية أو البشرية أو التكنولوجية (البيئة الداخلية) بحكمة؛ للحفاظ على الكفاءة والقدرة التنافسية في السوق (البيئة الخارجية).

- نمو وبقاء المنظمة: النمو يعني الزيادة و بالتالي فإن نمو المنظمة يعني (2): الزيادة في المنظمة، أي: (الحمودي،

د.س، صفحة 406)

- الزيادة في عدد العاملين .
- التوسع في الهيكل التنظيمي ، أي : زيادة وتوسع عدد وحجم التشكيلات الإدارية.
- التوسع في استخدام المدخلات في المنظمة .
- تطور وزيادة الإمكانيات المالية والمادية للمنظمة.

ثانيا: مراجعة أدبيات الدراسة

1-تمهيد

تحاول الدراسة الحالية تقصي تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء المنظمة من خلال وصف متغيرات الدراسة ومن ثم البحث ومحاولة معرفة هذا التأثير في المنظمة الاقتصادية كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعريج، بحيث سيتم التطرق في هذا العنصر الى المتغير المستقل ألا وهه الإدارة الاستراتيجية من خلال التطرق إلى مجموعة من المحاور الأساسية منها: التعريف بالإدارة الاستراتيجية، تطور الإدارة الاستراتيجية، أهمية الإدارة الاستراتيجية، مكونات وأبعاد الإدارة الاستراتيجية.

أما بالنسبة للمتغير التابع وهو نمو وبقاء المنظمة فسوف يتم التطرق إلى: مفهوم النمو التنظيمي، معايير قياس نمو المنظمة.

2- الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية

1-2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية (ادريس، 2013، صفحة 20)

تشير الإدارة الاستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل؛ فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجه في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، وعليه فهي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة.

ويرى كل من هيجينز وفينستر Higgins - Vincze أن الإدارة الإستراتيجية هي العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم، من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئة، خاصة من الأطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة Stakeholders والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية. ومن ثم فإنها تهتم بصورة أساسية بتصرفات وممارسات الإدارة العليا والتي يمكن ترجمتها في صورة عملية متتابعة من تحديد الرؤية والرسالة والغايات، بناء الأهداف التنظيمية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقويم ورقابة الاستراتيجية.

ويرى جليوك Glueck أن الإدارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق . كما أنها تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

أما تومبسون Thompson و استر كلاند Strickland فيعرفان الإدارة الاستراتيجية بأنها "رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها.

ومن وجهة نظر روبرت Robert نجد أن الإدارة الاستراتيجية تمثل "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة .

2-2- تطور الإدارة الاستراتيجية (يحمدي، 2018-2019، صفحة 41)

البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة الإنتاجية، التسويقية الموارد البشرية والمالية.

ونظرا لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينيات، وفي نهاية السبعينيات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصا الدول العربية. وذلك بهدف تزويد الطلبة بالمعرفة حول المشاكل الحقيقية لمنظمات الأعمال وما هي المقترحات أو الحلول الافتراضية لمعالجتها في ضوء التطورات المتسارعة في البيئة الخارجية السياسية، الاقتصادية الاجتماعية، الفنية القانونية والحكومية وغيرها.

إن المعرفة والإلمام بالمشاكل والحلول الافتراضية تمكن الدارسين من صياغة استراتيجية ملائمة تمكن المنظمات من مواجهة التحديات التي تقف في طريقها وبالتالي تحقيق أهدافها المرسومة.

وقد أصبح يطلق هذا الحقل بالإدارة الاستراتيجية، وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعي الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها.

وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئية للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية؛ نظرا لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصا مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير، وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة، وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف

البيئية التي تواجهها المنظمة. وقد شهد العقد الأخير من القرن العشرين زيادة سرعة وديناميكية المتغيرات البيئية سواء في التكنولوجيا أم في السياسة أو الاقتصاد أو التشريع أو الثقافة والمنافسة، والإفرازات الكثيرة التي أحدثتها ظاهرة العولمة، وظهرت مداخل جديدة لمواجهة مثل تلك التغيرات كمدخل إدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة الشركات ومدخل الهدم الخلاق، وغيرها هو الدليل على الدور الفاعل للإدارة الاستراتيجية من خلال قدرتها على صياغة وبناء الغايات والأهداف وخلق الكيان المتكامل للاختيار الاستراتيجي، بغية التطبيق الفعال للاستراتيجية. وفيما يلي عرض لأهم النظريات المفسرة للإدارة الاستراتيجية.

جدول رقم (01): أهم النظريات في الإدارة الاستراتيجية

المفهوم الرئيسي	نظرية
تنص نظرية تعظيم الربح والمنافسة على أن الهدف الرئيسي للشركة هو تعظيم الربح على المدى الطويل والحصول على ميزة مستدامة على المنافسين.	نظرية تعظيم الربح والمنافسة (يورتز، 1980)
تعتبر نظرية الموارد عن الموارد والقدرات الداخلية الفريدة التي تمتلكها المنظمة.	نظرية قائمة على الموارد (بارني، 1995)
تعتمد نظرية البقاء على فكرة أن المنظمات يجب أن تتكيف باستمرار مع بيئتها التنافسية من أجل الاستمرار.	نظرية البقاء على قيد الحياة (روملت، 1974)
تؤكد نظرية الوكالة على أهمية الارتباط بين المالكين (أصحاب المنظمة) والوكلاء (مديري المنظمة) بدرجة من سلطة اتخاذ القرار لضمان نجاح المنظمة.	نظرية الوكالة (جينسن وميكليج، 1976)
توضح نظرية الطوارئ أنه لا توجد طريقة مثالية لإدارة منظمة وأن المنظمات يجب أن تطور استراتيجيات إدارية بناءً على الظروف والمواقف التي تواجهها.	نظرية الطوارئ (فيدلر، 1964)
تتعلق نظرية التنظيم الصناعي بكيفية تأثير بنية السوق على استراتيجية المنظمة واتخاذ القرارات.	نظرية التنظيم الصناعي (رايبل، 2013)
النظرية التطورية هي أن الأنماط السلوكية المتوقعة والروتينية للمنظمة تطورت بمرور الوقت كنتيجة لتطورها في بيئة من التوقعات غير المؤكدة.	نظرية التطور (ر. نيلسون ووينتر، 1982)
نظرية القدرات الدينامية هي قدرة الشركات على دمج وتطوير وإعادة هيكلة الموارد والكفاءات الداخلية والخارجية استجابة لبيئة الأعمال المتغيرة.	نظرية القدرات الدينامية (تيس وآخرون، 1997)
تركز نظرية أصحاب المصلحة على التفاعل بين الشركة ومستفيديها، مثل العملاء والعمال والموردين والمجتمعات ... إلخ.	نظرية أصحاب المصلحة (فريمان، 1984)

المصدر: (alharbi, 2024, p. 14)

3-2 نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية (سليطين، 2006-2007، صفحة 26)

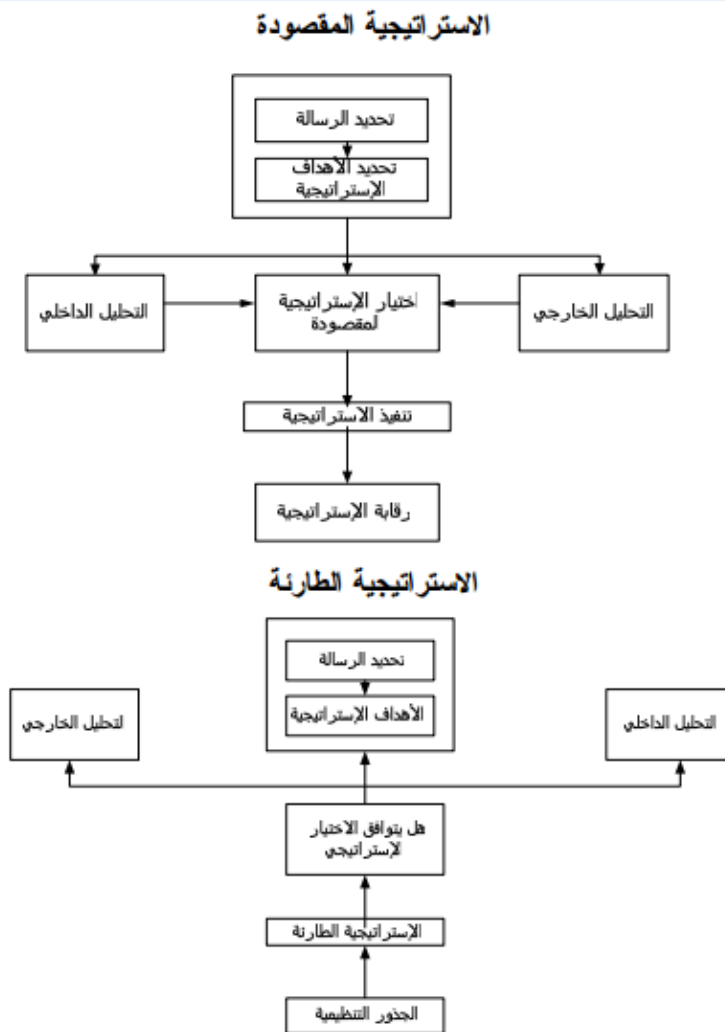
لا يوجد نموذج واحد مقبول للإدارة الاستراتيجية يتفق عليه جميع الكتاب والممارسين إلا أن جوانب الاتفاق بين النماذج المطروحة عن عملية الإدارة الاستراتيجية أكثر من جوانب، وسيتم عرض النموذج الذي يأخذ بالحسبان آخر التطورات العالمية الحديثة في هذا المجال، والذي يتضمن أيضاً المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الاستراتيجية وهي:

- ✓ تحديد رسالة المنظمة¹. وبيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة²؛
- ✓ -تحديد الأهداف الاستراتيجية؛
- ✓ تحليل البيئة الخارجية للمنظمة؛
- ✓ تحليل البيئة الداخلية للمنظمة؛
- ✓ اختيار الاستراتيجية؛
- ✓ تنفيذ الاستراتيجية.؛
- ✓ رقابة الاستراتيجية.

وإن المكونات المختلفة لعملية الإدارة الاستراتيجية لها أهمية كبيرة سواء من منظور الاستراتيجيات المقصودة أو من منظور الاستراتيجيات الطارئة. فعلى الرغم من أن الاستراتيجيات الطارئة تنشأ في المنظمة دون تخطيط مسبق إلا أنه يتعين على الاستراتيجيين في المنظمة تقييم الاستراتيجيات الطارئة، ويستلزم هذا التقييم مقارنة كل استراتيجية طارئة برسالة وأهداف المنظمة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة وكذلك بنقاط القوة والضعف في المنظمة. ويتعين على المدراء أن يكونوا على علم بالعمليات المرتبطة بالأمر الطارئة، وأن يكونوا قادرين على التفكير الاستراتيجي. ويوضح الشكل الفروق الهامة بين عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة حيث تركز عملية صياغة الاستراتيجيات المقصودة على عمليات تخطيطية تتجه من أعلى إلى أسفل بينما نجد الأمر على عكس ذلك بالنسبة للاستراتيجيات الطارئة.

¹ رسالة المنظمة: هي جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة، تميزها عن غيرها من المنظمات، تبين الرؤيا، القيم والقوي الدافعة للمنظمة
² الرؤيا: هي بيان بما تحاول المنظمة تحقيقه على المدى المتوسط والطويل، من خلال الإجابة على: ماهو نشاطنا؟ وإلى ماذا يجب أن يؤول؟

شكل رقم (02): نموذج عملية الإدارة الاستراتيجية لكل من الاستراتيجية المقصودة والطارئة



المصدر: (سليطين، 2006-2007، صفحة 27)

4-2- أهمية الإدارة الاستراتيجية (ادريس، 2013، صفحة 30، 31)

بعد الحرب العالمية الثانية ظهرت أهمية الإدارة الاستراتيجية في المجالات المختلفة بدلا من كونها محصورة في المفهوم العسكري، أصبحت المنظمات تهتم بالإدارة الاستراتيجية، لتحقيق أهدافها وغاياتها لمقابلة التغييرات التكنولوجية نتيجة للتطور التكنولوجي، وزيادة حدة المنافسة بينها.

تتضح أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارات في العقد الأخير من القرن العشرين هذه التحديات هي:

- أ. وضوح الرؤية المستقبلية : حيث تتطلب صياغة الاستراتيجية قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية والتنبؤ بما ستكون عليه بيئة المنظمة في المدى البعيد.
- ب. القدرة على إحداث التغيير : إذا تعتمد الإدارة الاستراتيجية على الموارد البشرية القادرة على مقابلة التحديات وتطوير المنظمة.
- ت. تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات فالمديرون يشجعون الأفراد على مشاركتهم في وضع الخطط لبناء قدراتهم ومسؤولياتهم الاستراتيجية.
- ث. الحد من مقاومة التغيير فالمشاركة في إعداد الخطط الاستراتيجية تعني تحقيق الفهم والإقناع كما تعني توليد الالتزام والإخلاص والتعهد بالتنفيذ.
- ج. مشاركة العاملين : تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز في كل عملية تخطيط استراتيجي.
- ح. القرارات الجماعية : تعتبر القرارات الجماعية في العادة من أفضل البدائل المتاحة وهو يزيد من جودة وفعالية الخطط، وأن عملية الإدارة الاستراتيجية تستند على العمل الجماعي مما يترتب عليه القرارات الجيدة بسبب التفاعل الجماعي ويولد البدائل الاستراتيجية والفرص الاستراتيجية.
- خ. توضيح الأدوار : تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها.
- د. تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل : فمن المعروف أن منظمات الأعمال لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف وتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية أو تكنولوجية أو ثقافية.
- ذ. تدعيم المركز التنافسي : فالإدارة الاستراتيجية تقوى من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية.
- ر. التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات : تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها توجيهاً صحيحاً على المدى البعيد كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة.
- ز. تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية : حيث تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء.

5-2 أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية

سيتم التطرق إلى أهم التقنيات والأدوات المستخدمة في الإدارة الاستراتيجية، ولكن قبل ذلك سنلخص في الجدول أكثر عشر أدوات تستخدم لتسهيل عملية اتخاذ القرار في سياق الإدارة الاستراتيجية:

جدول رقم (02): أدوات وتقنيات الإدارة الاستراتيجية	
توضيح	تحليل SWOT هو أسلوب لتقدير نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للمنظمات.
الأدوات/التقنية	تحليل SWOT
توضيح	تحليل PEST هو أداة لفحص المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية للمنظمات.
الأدوات/التقنية	تحليل PEST
توضيح	تعتبر عبارات الرؤية والرسالة أدوات تعمل على تعزيز فهم غرض المنظمة ومحتوياتها ومكوناتها، وتشجع الموظفين على تحقيق أهداف المنظمة. من خلال توضيح ثلاثة أسئلة: 1. إلى أين نحن ذاهبون؟، 2. في أي صناعة تعمل مؤسستنا؟، 3. كيف يمكننا الوصول إلى هدفنا؟
الأدوات/التقنية	الرؤية والرسالة تصريحات
توضيح	إن عامل النجاح الرئيسي هو المهارة أو المورد الذي يمكن للمنظمة الاستثمار فيه للحصول على ميزة تنافسية في السوق.
الأدوات/التقنية	تحليل عوامل النجاح الرئيسية
توضيح	تقنية التحليل المعياري هي طريقة لمقارنة منتجات الشركة وخدماتها وممارساتها مع تلك التي يقدمها أقوى منافسيها أو قادة الصناعة.
الأدوات/التقنية	المقارنة المعيارية
توضيح	أداة الميزانية هي أداة تحليل للتنبؤ بالإيرادات والتكاليف والإنتاج والتدفقات النقدية للشركة.
الأدوات/التقنية	الميزانية
توضيح	يتضمن التنبؤ المالي تحليل الأداء المالي السابق للشركة واتجاهات السوق الحالية من أجل التنبؤ بأدائها المالي المستقبلي.
الأدوات/التقنية	التنبؤ المالي
توضيح	يشير مفهوم التنبؤ الاقتصادي إلى السعي للتنبؤ بالحالة المستقبلية للاقتصاد من خلال استخدام المؤشرات الاقتصادية، وعادة ما يكون الهدف هو تحديد معدل نمو الناتج المحلي الإجمالي في المستقبل.
الأدوات/التقنية	التنبؤ الاقتصادي
توضيح	رضا العملاء هو أداة تستخدم لوصف كيفية تقبيل المستهلكين لمعونة الخدمة أو الخدمة، مما يؤدي إلى الشعور بالرضا الذي يأتي من تلبية احتياجاتهم.
الأدوات/التقنية	رضا العملاء
توضيح	تستخدم أداة "ماذا لو" لطرح أسئلة افتراضية تحاكي الوضع الحالي، مما يسمح لنا باستكشاف السيناريوهات المحتملة.
الأدوات/التقنية	تحليل "ماذا لو"

Source: (alharbi, 2024, pp. 20, 21)

5-2-1 تحليل باستل PESTLE

تحليل (PESTLE المعروف سابقًا باسم تحليل PEST) هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة عوامل البيئة الكلية التي قد يكون لها تأثير عميق على أداء المؤسسة. هذه الأداة مفيدة بشكل خاص عند بدء عمل تجاري جديد أو دخول سوق أجنبي. غالبًا ما يتم استخدامه بالتعاون مع أدوات الأعمال التحليلية الأخرى مثل تحليل SWOT وقوى Porter الخمسة لإعطاء فهم واضح للموقف والعوامل الداخلية والخارجية ذات الصلة. PESTLE هو اختصار للعوامل السياسية P والاقتصادية E والاجتماعية S والتكنولوجية T والبيئية E والقانونية. (Alwan, 2021).

2-5-2 تحليل سووت SWOT:

تحليل swot يلخص النتائج الهامة لتحليل البيئة وتحليل القدرات الإستراتيجية للمنظمة وتسمية swot هي اختصار للكلمات نقاط القوة strengths ونقاط الضعف weaknesses الفرص opportunities والمخاطر threats بمعنى نقاط القوة والضعف الخاصة بالمنظمة والفرص والتحديات المتواجدة في البيئة الخارجية. وتعود فكرة swot في كونه أداة لتحليل واقع بيئة المنظمة للكاتب "Philip sielznich" لعام 1957 والتي تقوم على أساس الموازنة بين نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة والفرص والتحديات في البيئة الخارجية للمنظمة، لذا يمكن القول أن تقنية swot تعمل على توفير كل المعلومات اللازمة عن العوامل الداخلية للمنظمة والتي تشكل نقاط القوة والضعف، وكذا البيئة الخارجية وما يتوفر فيها من فرص وتهديدات. (لعور ودربوش، 2022، صفحة 744)

حيث يعرف تحليل SWOT بأنه: "عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة، والفرص والتحديات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات". كما يعرف بأنه: "التحليل الذي يحدد (يلخص) القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال والمقدرة الاستراتيجية للمؤسسة والتي تؤثر على تطوير الاستراتيجية".

ويعتبر تحليل SWOT عملية تقييم جوانب تَمَكُن المؤسسة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المؤسسة الخارجية، فهو يهتم بالمؤسسة والبيئة، مؤكداً على التلاؤم بينها بما يساعدها في بناء استراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف الفرص التهديدات. (بعيطيش وبوساق، 2021، صفحة 441) والشكل التالي يوضح ذلك:

شكل رقم (03): مصفوفة SWOT		
أهم نقاط القوة (S)	أهم نقاط الضعف (W)	أهم الفرص (O) البيئة الخارجية أهم التهديدات (T) البيئة الداخلية
SO	WO	
استراتيجيات تستخدم نقاط القوة للاستفادة من الفرص	استراتيجيات تستفيد من الفرص للتغلب على نقاط الضعف	
ST	WT	
استراتيجيات تستخدم نقاط القوة لتجنب التهديدات	استراتيجيات تقضي على نقاط الضعف والتهديدات أو تقللها إلى الحد الأدنى	

المصدر: (سليطين، 2006-2007، صفحة 66)

2-5-3- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG (ياسين، 1998، صفحة 22، 23)

نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق (تقاس بنسبة مئوية لنمو المبيعات) وحصة المنتج في السوق (الموقع التنافسي النسبي)، درجة نمو السوق تقدم مؤشر على جاذبية السوق المخدوم، الموقع التنافسي النسبي يعبر عن نسبة حصة المنتج في السوق مقسوما على حصة أكبر منافس في السوق. وتتكون مصفوفة بوسطن من أربعة أقسام هي:

- **المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام:** وتمثل المنتجات ذات الحصة المنخفضة، هنا يلاحظ وجود طاقة كامنة في السوق لم تتبدد، ونمو متزايد في الطلب الكلي الحالي والمتوقع، في نفس الوقت يظهر بوضوح أداء غير مرضي للمنتجات أو وحدات الأعمال، لمعالجة هذا الوضع تحتاج المنظمة إلى موارد مالية إضافية لتعزيز موقع المنتجات في السوق، قد يتطلب هذا اتخاذ قرارات لإجراء تحسينات على المنتج أو زيادة الأنشطة الترويجية أو البحث عن مصادر إضافية للتمويل.
- **المنتجات الساطعة:** هي المنتجات التي تتمتع بحصة عالية مع سوق يتميز بنمو عال، المنظمات التي تمتلك منتج واحد أو عدد من المنتجات الساطعة تكون محل نظر واهتمام المنافسين هذه المنتجات تمثل أفضل فرص للاستثمار لما تحققه من ربحية ونمو، وفي نفس الوقت تحمل المنظمة تكاليف عالية أحيانا للمحافظة على موقع المنتجات الساطعة للسوق وبخاصة عندما تزداد شدة المنافسة أو تدخل منتجات جديدة ذات نوعية عالية إلى السوق.
- **المنتجات المدرة للنقدية:** منتجات تتميز بحصة عالية في السوق ونمو منخفض في السوق، هذه المنتجات تقدم للمنظمة عائد على الاستثمار لأن السوق يكون عادة أقل تنافسا كما أن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على الحصة السوقية، إن التدفق النقدي الذي قدره هذه المنتجات يمكن استثماره لتطوير المنتجات المثيرة لعلامة الاستفهام أو بهدف المحافظة على الموقع التنافسي الحالي للمنتجات الساطعة.
- **المنتجات المثيرة للقلق:** تمثل هذه المنتجات بحصة منخفضة ونمو منخفض في السوق، وفي معظم الأحيان تؤدي هذه المنتجات إلى استنزاف موارد المنظمة وبالتالي تنتهي إلى التصفية دون التخلي عن هدف انجاز أقصى حد ممكن من الحصاد المتبقي أو العائد لفترة قصيرة الأجل.

- عدد الموارد البشرية في المنظمة بالشكل الذي يتناسب مع نموها؛
- مدخلات و مخرجات المنظمة؛
- حجم الهيكل التنظيمي و ذلك من خلال زيادة عدد المستويات الأفقية والرأسية؛
- الموارد المالية والمادية: وتتضمن الموجودات، قيمة المبيعات، رأس المال والدخل الصافي.

2-3 معايير قياس نمو المنظمة

وبناء على ما سبق، يمكننا وضع ثلاثة معايير لقياس نمو المنظمة من الناحية العملية وفقا للجدول الآتي:

جدول رقم (03): معايير قياس نمو المنظمة		
المعايير التنظيمية للنمو	المعايير الاقتصادية للنمو	المعايير التكنولوجية للنمو
<ul style="list-style-type: none"> - زيادة عدد العاملين بشكل يتناسب مع نمو المنظمة. - توسع عدد المستويات الإدارية والفنية واتساعها بالمنظمة. - النجاح في استقطاب قيادات إدارية وفنية ذات خبرات ومهارات عليا. - الانتشار الجغرافي والحصول على حصص سوقية جديدة. 	<ul style="list-style-type: none"> - زيادة حجم المبيعات . - زياد حجم الإنتاج الإجمالي. - ازدياد أرباح المنظمة. - زيادة الإمكانات المالية وتنوع مصادر التمويل. 	<ul style="list-style-type: none"> - التوسع في استيعاب واستخدام التكنولوجيا . - التوسع في صناعة منتجات ذات مواصفات ونوعيات جديدة .
المصدر: (الحمودي، د.س، صفحة 414)		

4- الخلفية الفكرية وتحليل الدراسات السابقة:

تناولنا في هذا العنصر عرض مختلف الدراسات السابقة العربية منها أو الأجنبية ذات العلاقة مع متغيرات الدراسة وتحليلها وتبيان أهم النقاط التي ساهمت فيها هذه الدراسات في إعداد الدراسة الحالية ومكانة هذه الأخيرة ضمن الدراسات السابقة.

وقد تم تناول بعض الدراسات الخاصة بمتغيرات البحث واعتمدت معظم هذه الدراسات على أداة الاستبيان واعتمدت البعض منهم على المقابلة وتنوعت الأساليب المنهجية المتعمدة ما بين المنهج الوصفي والمنهج الاستقرائي والمنهج الإحصائي

ولتحليل الدراسات السابقة تم تقسيمها إلى ثلاثة عناصر، تناول العنصر الأول عرض وتحليل الدراسات السابقة في الإدارة الاستراتيجية، في حين تناول العنصر الثاني عرض وتحليل الدراسات السابقة للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء المنظمة، أما العنصر الثالث فجاء تحت عنوان مكانة الدراسة ضمن الدراسات السابقة كما يلي:

1.4 عرض وتحليل الدراسات السابقة للإدارة الاستراتيجية: حيث تم التركيز على أهمها وهي الموضحة فيما يلي:

• دراسة (سوما علي سليطين، 2007) بعنوان: "الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة بالساحل السوري -"، وهي مقدمة استكمالاً لشهادة الماجستير، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على شكل الممارسة الفعلية للإدارة الاستراتيجية في المنظمات الصناعية بالساحل السوري ؛
- ✓ تحديد المرحلة التي تمر بها تلك المؤسسات الاقتصادية من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي؛
- ✓ معرفة مدى توفر أهم متطلبات التصميم الفعال للاستراتيجيات فيها.

اعتمد الباحث على أسلوب الاستقصاء، حيث تم تصميم استبيانات تم توزيعها عينة البحث، كما اعتمد على المقابلة الشخصية للتأكد من صحة المعلومات الواردة في هذه الاستبيانات والحصول على معلومات.

كما أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن هناك القليل في عدد مديري المؤسسات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات محدودة جداً، ووجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات محل البحث وفقاً للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات.

• دراسة (محمد حنفي محمد نور تبدي، 2010) بعنوان: «أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة تطبيقية على قطاع الاتصالات السودانية»، وهي رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة، إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010، وقد هدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ معرفة مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الإدارة الاستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس إيجاباً على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع؛
- ✓ التعرف على العوامل والمتغيرات التي تؤثر على تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، أعد الباحث استبيانين لجمع البيانات عن مجتمع الدراسة الاستبيان الأول: موجه للإدارة العليا والوسطى في جميع شركات الاتصالات العاملة في السودان والاستبيان الثاني فهو موجه إلي الإدارة التشغيلية، وأظهرت الدراسة أن نسبة

80.4 % من المبحوثين من طبقة الإدارة العليا والوسطي أفادوا بأن لهم معرفة جيدة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية لها أثر إيجابا على كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات وذلك من خلال ما تحقق من تطور وتقدم واضح في هذا القطاع.

- دراسة (عمر قاسم وآية والشيخ الساوس، 2015) بعنوان: «واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر-دراسة ميدانية حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأدرار-»، وهو مقال منشور في مجلة الحقيقة، حيث هدفت الدراسة إلى:
 - ✓ محاولة إبراز أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المعطيات الاقتصادية الراهنة؛
 - ✓ دراسة وقياس مدى إدراك القائمين على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لأهمية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مؤسساتها؛
 - ✓ معرفة ما مدى إرساء ممارسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لمواجهة التحديات؛
 - ✓ كشف خصوصيات التسيير الحالي الذي تسيير عليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر.
- وقد تم الاعتماد على كل من الاستبيان والمقابلة، بحيث توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:
 - ✓ كشفت الدراسة عن تدني مستوى تحليل البيئية الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة؛
 - ✓ تبين كذلك شبه غياب مجال تكوين الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة؛
 - ✓ كذلك تدني مجال تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة، كنتيجة حتمية للنتائج المتوصل إليها سابقاً؛
 - ✓ في الأخير يمكن القول أن عناصر الإدارة الاستراتيجية غائبة غياب شبه تام عن منهجية العمل الإداري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وهو ما يفسر ضعف هذا القطاع في تحقيق إنتاجية عالية لاسيما عدد المؤسسات المفلسة في هذا النوع من المؤسسات، ومن هذا المنطلق نوصي القائمين على إدارة ملف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاسيما المديريات التابعة للدولة مثل مركز تسهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أو مشتلة المؤسسات، وغيرها من الهيئات العمومية الحرص على توجيه المستثمرين في هذا الجانب على الإلمام بمفهوم الإدارة الاستراتيجية كشرط لضمان الاستمرارية في المستقبل.
- دراسة (صابرينة بن صفية وعبيد بولنفاض، 2018) بعنوان: «تطبيق الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية-»، وهي مذكرة مقدمة استكمالا لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، تخصص إدارة مالية، جامعة تيارت، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة ما إذا كان تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية يؤدي إلى تحسين أدائها المالي، وقد هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ومدى أهميتها في للمؤسسات؛
- ✓ التعرف على مراحل الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات وتحديد مختلف عملياتها؛
- ✓ التعرف على مختلف مؤشرات الأداء المالي التي تعتمد عليها المؤسسات في تقييم أدائها؛
- ✓ التعرف على طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية والأداء المالي؛
- ✓ التعرف على كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على مختلف مؤشرات الأداء المالي.

وانطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المطلوبة للإجابة عن أسئلتها وتحقيق أهدافها، تم استخدام المنهج الوصفي و التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي وتحديد برنامج (spss) لتحليل الاستبيان واختبار الفروض.

وقد توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى معظم المؤسسات محل الدراسة معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وأنها تطبقها بمختلف عملياتها وأنشطتها، وأن الأداء المالي يسمح للمؤسسة بمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لمواردها عن طريق مؤشرات، بالإضافة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الأداء المالي لها، حيث أن السياسات الكفؤة للإدارة الاستراتيجية تساعد بشكل إيجابي في تقييم وتحسين أدائها بحيث تكون النتائج جيدة.

4.2 عرض وتحليل الدراسات السابقة للعلاقة بين الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء المنظمة: حيث تم التركيز على أهمها وهي الموضحة فيما يلي:

• دراسة قام بها الباحث أوجوموجبو (Muogbo U. S.)، (2013) بعنوان:

The Impact of Strategic Management on Organisational Growth and Development (A Study of Selected Manufacturing Firms in Anambra State)

وهي عبارة عن مقال نشر في مجلة التجارة وإدارة الأعمال، بحثت الدراسة في تأثير الإدارة الاستراتيجية على النمو والتطور التنظيمي لشركات التصنيع المختارة في ولاية أنامبرا، وقد تم اختيار 63 مشاركا من 21 شركة تصنيع عبر المناطق الثلاث لمجلس الشيوخ في ولاية أنا مبرا (3) من كل شركة.

يهدف هذا البحث إلى معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية على النمو والتطور التنظيمي، اعتمدت هذه الدراسة على تصميم مسح وصفي وكان الهدف من استخدام المسوحات الوصفية جمع معلومات مفصلة وواقعية تصف الواقع. جمعت البيانات بناء على المفاهيم المحددة في نموذج البحث واختبار الفرضيات. وتعتبر الدراسة مسحاً وصفيًا لأنها اعتمدت على استخدام الاستبيانات. وقد استخدمت الدراسة إحصاءات وصفية الترددات

والمتوسطات والنسب المئوية للإجابة على الأسئلة البحثية المطروحة للدراسة، و تم استخدام مربع كاي لاختبار الفرضيات الثلاث التي وجهت للدراسة.

أشارت نتائج التحليل إلى أن الإدارة الاستراتيجية ليست شائعة بين شركات التصنيع في ولاية أنامبرا وأن اعتماد الإدارة الاستراتيجية له تأثير كبير على القدرة التنافسية ويؤثر أيضًا على شركات التصنيع وأن الإدارة الاستراتيجية لها تأثير على أداء الموظفين وأن اعتمادها قد زاد بشكل كبير من الإنتاجية التنظيمية لشركات التصنيع كما أنه يعزز التطوير الهيكلي لشركات التصنيع وخلصت الدراسة إلى أنه على الرغم من أن الإدارة الاستراتيجية ليست ممارسة تجارية شائعة بين شركات التصنيع في ولاية أنامبرا ، فقد تم تحديدها كأداة حقيقية لتحسين القدرة التنافسية ومستويات الأداء والتطوير الهيكلي لشركات التصنيع في ولاية أنامبرا على وجه الخصوص ونيجيريا على وجه العموم. وأوصى الباحث بأن تقوم مراكز ريادة الأعمال وكليات إدارة الأعمال في نيجيريا بدمج مبادئ الإدارة الاستراتيجية في مناهجها. سيؤدي ذلك إلى توليد المعرفة الإدارية السليمة وتعزيز أداء الشركات وقدرتها التنافسية في نيجيريا. كما ينبغي إجراء المزيد من الدراسات في نيجيريا للتحقيق في أسباب عدم تبني الإدارة الاستراتيجية في ولاية أنامبرا على وجه الخصوص ونيجيريا على وجه العموم. إن أسباب ذلك عندما تُعرف وتكبح ستمكن الصناعات الصغيرة والمتوسطة الحجم في نيجيريا من أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة في تعزيز تنمية الاقتصاد النيجيري.

• دراسة قامت بها ماريا بنت عمر وآخرون (Marieah binti omar and al، 2020) بعنوان:

Analysis the Impact of Strategic Management on the Firm Performance of SMEs in Malaysia

وهي مقال نشر في مجلة ICETLAWBE، وقد خلصت الدراسة إلى أن معظم الشركات الصغيرة والمتوسطة تُولي اهتمامًا أقل لعمليات التخطيط الاستراتيجي. وفي هذا الصدد، تسعى هذه الدراسة إلى دراسة كيفية استخدام الشركات الصغيرة والمتوسطة الماليزية للإدارة الاستراتيجية لصياغة خطط نمو وتطوير فعالة وبالتالي تهدف هذه الدراسة إلى سد الفجوة البحثية من خلال تقديم بيانات تجريبية حول تأثيرات الإدارة الاستراتيجية، واستكشاف مدى مساهمة تبني الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا لممارسات الإدارة الاستراتيجية، مثل استراتيجية الأعمال والهيكل التنظيمي والميزة التنافسية والابتكار والتواصل مع الموردين، في زيادة عدد عملائها، وبالتالي تحسين أدائها التجاري.

• دراسة قام بها فيجايكومار أوماسيكار (Vijayakumar Umasekar) 2020، بعنوان:

THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL GROWTH AND DEVELOPMENT AMONG SELECTED MANUFACTURING FIRMS IN UAE

وهي مقال نشر في المجلة التركية لتعلم الحاسوب والرياضيات، جاء فيه أن دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع باقتصاد ديناميكي دائم التغير، وأحد المحركات الرئيسية لهذا النمو هو قطاع التصنيع، بحيث يتطلب

الحفاظ على النمو ودفعه في هذه الصناعة فهما لوظيفة الإدارة الاستراتيجية يقيم هذا البحث تأثير الإدارة الاستراتيجية على النمو والتطور التنظيمي بين شركات تصنيع مختارة في دولة الإمارات العربية المتحدة.

في هذه الدراسة، تم استخدام فلسفة بحثية إيجابية ومنهج بحث كمي يتم جمع البيانات من خلال طرق أولية بمساعدة الاستطلاعات. يبلغ حجم العينة المختارة 450 والمستجيبون هم الموظفون العاملون في شركات تصنيع مختارة في دولة الإمارات العربية المتحدة يتم استخدام العينة الهادفة في هذه الدراسة.

وتُظهر النتائج أن ابتكار المنتج والثقافة التنظيمية والقيادة والميزة التنافسية لها تأثير كبير على الإستراتيجية الفعالة. في ضوء التركيز المتزايد على ممارسات الأعمال المستدامة عالمياً، يمكن للأبحاث دراسة كيفية دمج شركات التصنيع في دولة الإمارات العربية المتحدة للاستراتيجيات الواعية بيئياً في خطط نموها وتطورها الشاملة.

4.3 مكانة الدراسة ضمن الدراسات السابقة: حيث تم التركيز على أهمها وهي الموضحة فيما يلي:

إن الهدف من التطرق إلى الدراسات السابقة هو الاستفادة منها في مختلف المجالات والوقوف على نتائج هذه الدراسات والاهتمام بما أهملته تلك الدراسات ومحاولة معالجتها؛ بحيث تكمن الأهمية التي تحتلها الدراسة الحالية فيما أضافته للدراسات السابقة العربية والأجنبية من حيث الجانب النظري ومن حيث النتائج على المستوى التطبيقي وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات الأخرى في كونها تعالج موضوع تأثير الإدارة الإستراتيجية على نمو وبقاء المنظمة، من خلال القيام بدراسة مختلف الأبعاد المتناولة في الدراسات السابقة واختيار أبعاد مختلفة تعكس طبيعة الإدارة الإستراتيجية بالمنظمات ودورها في تحقيق النمو والبقاء، وهذا من خلال التركيز على عنصر الابتكار، الميزة التنافسية كأبعاد للإدارة الإستراتيجية، يجب على المنظمات انتهاجها كونها عنصر مهم في تحقيق نمو وبقاء المنظمة، كما تتميز هذه الدراسة بمحاولة تحليل العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ونمو وبقاء المنظمة؛ وهذا كان غائباً في أغلب الدراسات حيث اعتمدت الدراسات السابقة على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية ومتغيرات أخرى، كما اعتمدت هذه الدراسة الحالية على التحليل الكيفي لأداة المقابلة.

5. الفجوة البحثية:

✓ قامت العديد من الأبحاث والدراسات حول الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، وسلطت الضوء على دورها في تحسين أداؤها؛

✓ تختلف الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأبعاد والمتغيرات التي تم التركيز عليها من جانب كل دراسة ما يجعل الباب مفتوح للأبحاث لسد هذه الثغرة البحثية، والإسهام في إثراء الجانب المعرفي في موضوع الإدارة الإستراتيجية، كما أن ذلك التنوع أو الاختلاف يثري المعرفة العلمية في جوانب الموضوع، مما أتاح الفرصة للطلاب اختيار أكثر المتغيرات مناسبة لمشكلة البحث؛

✓ قلة الدراسات التي ربطت بين مجالات الإدارة الإستراتيجية ونمو وبقاء المنظمة معا، فلم يتمكن الباحث من خلال البحث في قواعد البيانات العالمية من الحصول على دراسات لربط المتغيرين معاً سوى البحوث التي ذكرت في الدراسات السابقة باللغة الأجنبية، والتي تناولت عدد كبير من الشركات في كل من نيجيريا، ماليزيا والإمارات العربية المتحدة، وهذه الدراسات ركزت إما على التحليل الكمي أو المختلط، في حين اعتمدت الدراسة الحالية على منهج التحليل الكيفي (النوعي) لأداة المقابلة، وهذا ما يميز البحث الحالي عن تلك الدراسات؛

✓ وفي المقابل الدراسات التي أجريت في بيئة الأعمال الجزائرية محدودة، فعلى حد علم الطالب - وفي ظل الوقت المتاح لهذا البحث - لم يعثر الباحث على أي دراسة تناولت تأثير الإدارة الإستراتيجية على نمو وبقاء المنظمات الجزائرية وفقا للمتغيرات المحددة في هذا البحث، ومن ثم فإن الحاجة لبحث هذا الموضوع لاتزال قائمة، وهذا ما يمثل فجوة بحثية.

✓ أما منهجيا فإن هذه الدراسة تحاول تحليل تأثير الإدارة الاستراتيجية بمنهج التحليل الكيفي للبيانات، وهو منهج قليل الاستخدام خاصة في الدراسات الجزائرية والعربية، كما تتميز هذه الدراسة عن غيرها بتقصي بيانات الآثار عن طريق مقابلات نوعية، ذات أسئلة مفتوحة، يساهم فيها الطالب بقسط كبير من البيانات النوعية التي تعمق التحليل وتثريه، مع استخدام الترميز اليدوي.

ثالثا: الطريقة والاجراءات:

1. تمهيد

بعد تناول الاطار النظري للدراسة وتحديد الإشكالية العامة التي تدور حول تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء المنظمة، ارتأينا الانتقال الى الجانب التطبيقي من البحث، و الذي يعد جزءا أساسيا لاستكمال الرؤية التحليلية و معالجة ولتحقيق هذا الغرض، كان من الضروري تحديد الطريقة ، الإشكالية المطروحة و المنهجية التي تم الاعتماد عليها في جمع البيانات وتحليلها، بما يضمن الوصول الى نتائج دقيقة وموضوعية تعكس واقع المؤسسة محل الدراسة. و عليه، يتناول هذا الجزء من المذكرة المنهج المعتمد، مجتمع الدراسة و عينتها، أدوات جمع البيانات. و قد تم اختيار مؤسسة كوندور كميدان للتطبيق نظرا لمكانتها في السوق الوطني وتجربتها المهمة في مجال التسيير الاستراتيجي، مما يجعل منها نموذجا مناسباً لدراسة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية و أداء المؤسسة في ظل التغيرات و التحديات البيئية الراهنة.

2. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الكيفي لكونه الأنسب، فهو يعتبر احد أنواع المناهج العلمية التي يتم اللجوء اليها في سبيل الحصول على فهم متعمق ووصف شامل للمشكلة، فهو يستقرئ الواقع و يستشرف المستقبل، حيث تستخدم فيه أدوات منهجية محددة مثل الملاحظة ومقابلة الخبراء، وغالبا ما تجيب البحوث الكيفية عن الأسئلة التي تهدف لمعرفة: كيف؟، لماذا؟، بأي طريقة؟. (عراي، 2007، صفحة 197)

3. مصادر جمع البيانات

مصادر مباشرة:(المقابلة).

اعداد أسئلة المقابلة بناء على الإشكالية و الفرضيات، تم تنظيمها حسب المحاور التالية:(المحور الأول: تطبيق الإدارة الاستراتيجية - المحور الثاني: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية – المحور الثالث: العلاقة بين البيئة الداخلية و الخارجية نموذج SWOT – المحور الرابع: البدائل الاستراتيجية و مؤشرات النمو).

تمت المقابلات داخل مقر الشركة، وفق مواعيد محددة تم الاتفاق عليها مسبقا، وقد اتسمت بالمرونة والتفاعلية، مما سمح بجمع معلومات دقيقة وقيمة حول ممارسات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة. كما تم تدوين الملاحظات الهامة بشكل منهجي لتسهيل عملية التحليل لاحقا.

4. مجتمع وعينة الدراسة

4-1-1-1-4 السياق التنظيمي والإطار المنهجي

4-1-1-1-4-1- تقديم شركة "كوندور للإلكترونيات"

أ. البيانات التقنية:

الجدول رقم (04): ورقة بيانات كوندور للإلكترونيات

اسم المنظمة	كوندور للإلكترونيات
الشعار	
الصنف	Société par Actions (SPA)
تاريخ التأسيس	9 فيفري 2002
التموقع	منطقة النشاطات 70 رقم 4 قسم 161 طريق المسيلة شارع مسيلة 108 ب. 34000 برج بوعريج
رأس المال	4 277 000 000,00 دينار جزائري
الموقع الإلكتروني	www.condor.dz
البريد الإلكتروني	info@condor.dz
رقم الهاتف	+213 35 87 63 00
الفاكس	+213 35 87 63 63

المصدر: من إعداد الطالب

ب. تاريخ الشركة:

SPA CONDOR ELECTRONICS هي شركة تابعة لمجموعة بن حمادي. ويتمثل نشاطها الرئيسي في تصميم وتصنيع وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والأجهزة الكهربائية المنزلية، ومنتجات تكنولوجيا المعلومات والألواح الكهروضوئية، بالإضافة إلى العديد من أقسام الدعم (إدارة الموارد البشرية، إدارة السلامة والصحة المهنية، إدارة الجودة والصحة والسلامة والبيئة، إلخ ..)، تمتلك الشركة ست (06) وحدات أعمال في الإنتاج، ومقرها في برج بوعريج:

- ✓ وحدة الثلجات؛
- ✓ وحدة الطبخ وتحويل المعادن؛
- ✓ وحدة التكييف والتدفئة والغسيل؛
- ✓ وحدة تحويل البلاستيك؛
- ✓ وحدة البوليسترين؛
- ✓ وحدة الطاقة الشمسية والإنارة.

لطالما اعتُبر أفراد عائلة بن حمادي من المحترفين، حيث يتأسسون تقاليد تجارية تعود إلى حقبة ما قبل الاستقلال، وبالتحديد إلى عام 1940، عندما كانوا ينشطون في تجارة المواد الغذائية.

ومنذ ذلك الحين، استمروا في التطور والتنوع، وذلك بفضل حماسهم وديناميكيتهم على وجه الخصوص، مما خلق ثروة ومكانهم من الاستحواذ على واحدة من أنجح العلامات التجارية في البلاد وجعلها مصدر فخر، فيما يلي سنقدم نبذة تاريخية لأهم التغيرات والقيود في تاريخ هذا التراث الصناعي. وقد اتجهت مجموعة بن حمادي المستقبلية إلى تجارة مواد البناء، حيث حققت نجاحاً هائلاً بفضل خطة تطوير الإسكان التي تم إطلاقها في نهاية الستينيات. واليوم، تُعد تجارة مواد البناء أحد فروع أنشطة المجموعة. ولذلك فإن أقدم الشركات التابعة للمجموعة هي شركة "جيماك" التي أظهرت وعوداً كبيرة للتطوير المستقبلي للمجموعة.

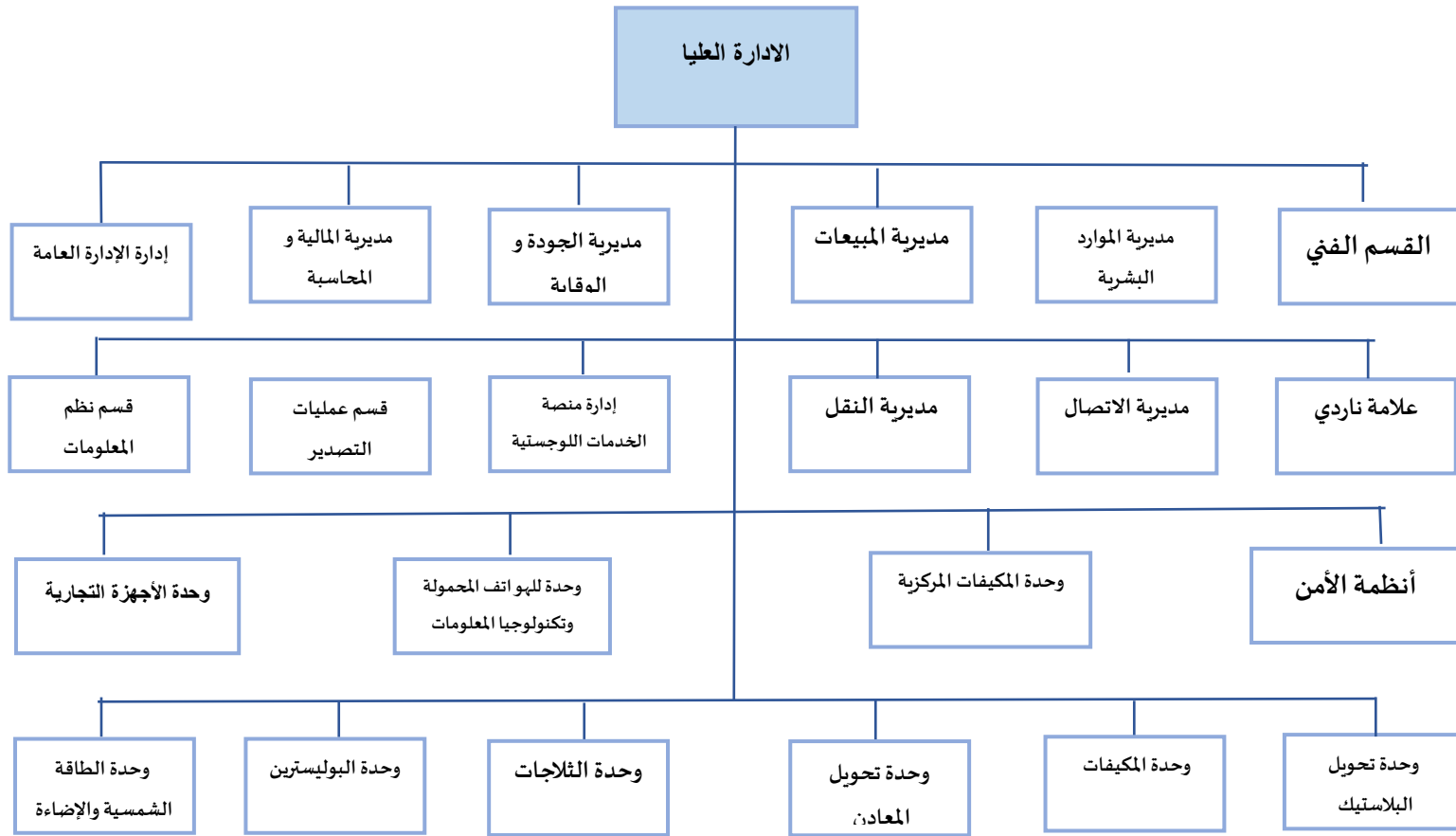
في أوائل التسعينيات، أطلقت المجموعة مشروعاً لمصانع الطوب، الذي سيعرف باسم "أرجيلور"، والذي تضمن وحدة تصنيع الطوب الطيني، وهي مادة تحظى بتقدير كبير من قبل البنائين الجزائريين، مع قرب إطلاق وحدة إنتاجية بطاقة إنتاجية سنوية تبلغ 210,000 طن.

وفي وقت لاحق، تمكنت المجموعة من إنشاء وحدة لمعالجة البلاستيك وشركة فرعية تدعى POLYBEN متخصصة في إنتاج وتسويق أكياس البولي بروبيلين المنسوجة، التي تُستخدم لتعبئة المنتجات الغذائية الزراعية. وبعد إنشاء مجمع ضخيم للسميد يسمى GERBIOR، قررت المجموعة الانتقال إلى مجال المعدات المنزلية والأجهزة الكهربائية، بدءاً من بعض عقود التجميع والاستيراد.

بعد عام 2002، ومع ظهور القانون الخاص بالتجميع والتخزين والتغليف، الذي شجع المصنعين الجزائريين قرر الرئيس التنفيذي للمجموعة تسجيل علامة كوندور التجارية لدى المعهد الوطني للصناعات النسيجية.

واعتباراً من عام 2010، بدأت كوندور للإلكترونيات مرحلة جديدة تميزت بتعزيز الجودة وصورة علامتها التجارية. في عام 2010، حصلت الشركة على جائزة الجودة الجزائرية، تقديرًا لجهودها في مجال الأداء الصناعي ورضا العملاء. وفي العام التالي، أي في عام 2011، أدخلت كوندور نظام إدارة متكامل يستند إلى المعايير الدولية (ISO 14001 الإدارة البيئية) و (OHSAS 18001 الصحة والسلامة المهنية)، مما يدل على التزامها بالاستدامة ورفاهية موظفيها. كما تعمل الشركة أيضاً على توسيع محفظتها الصناعية بإطلاق وحدة تصنيع للمنتجات "البضياء" مثل الثلجات والغسالات ومكيفات الهواء. وبفضل هذا الدافع للتحسين المستمر والابتكار، ترسخ كوندور مكانتها كلاعب صناعي رائد في الجزائر، مع توسيع نطاق وجودها في الأسواق الدولية.

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ت. اختيار العمل الميداني:

تم اختيار مؤسسة كوندور كموقع للعمل الميداني نتيجة لقرار استراتيجي يرتبط ارتباطا وثيقا بموضوع الرسالة. تعد كوندور لاعبا اقتصاديا رئيسيا في الجزائر، لا سيما في القطاع الصناعي والتكنولوجي. تملك كوندور تنظيما هرميا و قوة عاملة كبيرة، مما يجعلها مكانا سهلا لدراسة الممارسات المتعلقة بجودة الحياة في العمل. وفي الوقت نفسه، يوفر تنوع أنشطتها و تعقيد إجراءات إدارة الموارد البشرية فيها فرصة غنية لمراقبة سياسات إدارة المواهب واستراتيجيات الاحتفاظ بها. ويوفر هذا السياق المهني فرصة مثالية لتحليل الصلة بين جودة الحياة في العمل و الاحتفاظ بالمواهب بطريقة ملموسة، أخيرا، كان لتوافر فريق الموارد البشرية في كوندور وتعاونه دور حاسم في جمع البيانات النوعية المطلوبة للبحث.

2-4 إجراء المقابلات:

تم اجراء المقابلات مع عدد من مدراء القطاعات المختلفة داخل شركة كوندور، نظرا لمعرفتهم الدقيقة بمجال عملهم، وارتباطهم المباشر بالقرارات الاستراتيجية للمؤسسة. وتم اختيارهم بناء على طبيعة المهام التي يشغلونها و مدى علاقتها بموضوع الدراسة. و الجدول ادناه، يعطي قائمة المبحوثين الذين جرت معهم المقابلات، مع ذكر بعض المعلومات عنهم.

جدول رقم (04): قائمة المبحوثين الذين جرت معهم المقابلات

المسار العلمي والمهني	المبحوث
<ul style="list-style-type: none"> - مدير الموارد البشرية في شركة كوندور - أكتوبر 2023 (سنة و9 أشهر). - مدير الموارد البشرية مصنع أواغاز – لافارج (4 سنوات و3 أشهر). - مدير الموارد البشرية مصنع بسكرة – لافارج 	مدير الموارد البشرية: م-ل
<ul style="list-style-type: none"> - متحصل على شهادة الماستر في المناجمنت - مدير الوقاية والأمن (13 سنة خبرة) 	مدير الجودة والوقاية: ب-ع
<ul style="list-style-type: none"> - متحصل على شهادة ماستر في التجارة الدولية - مسؤول تجاري في مديرية التصدير (2018- 3 سنوات) - مسؤول في تطوير التصدير (2021 – سنتين) - مدير المبيعات في شركة كوندور (حاليا) 	مدير المبيعات: د-أ
<ul style="list-style-type: none"> - متحصل على شهادة الليسانس حقوق 2012 - شهادة الكفاءة المهنية kapa 2013 - مدير سلاسل الإمداد في شركة كوندور (13 سنة خبرة) 	مدير سلاسل الامداد: ب-ف

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على معلومات من المؤسسة

5. أداة الدراسة: تم اعتماد المقابلة كأداة رئيسية في الجانب الميداني.

6. خطوات الدراسة الميدانية (التحليل النوعي الموضوعي) (بوترعة، 2018، الصفحات 233-234):

في البداية، تجدر الإشارة إلى عدم وجود أسلوب نموذجي أو مثالي لتحليل البيانات النوعية، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن كثرة وكثافة البيانات النوعية واختلافها من مجال لآخر، يستدعي مهارة استثنائية ومرونة من الباحث لتطويع أي أسلوب لتحليل هذه البيانات.

إلا أن تقصي الباحث عن أنسب الأساليب التحليلية لدراسته قد أوصله إلى واحد من أهمها وهو أسلوب التحليل الموضوعي فحسب الباحث بلال بوترعة، فإن هذا الأسلوب يعتمد عليه في تحليل البيانات النوعية، حيث يقوم الباحث بتنظيم البيانات في فئات أو موضوعات محددة، ثم يقوم بشرحها وتفسيرها للوصول إلى إجابة عن سؤاله وهكذا، وإن كانت مجموعة من البيانات فإنه يبينها في نفس الفئات لكي يتمكن من المقارنة، وينقل نفس الباحث (بلال بوترعة) عن Braun et Clarck، أنه للاعتماد على أسلوب التحليل الموضوعي، فيجب تنفيذ جميع مراحله، ولا يجب الانتقال من مرحلة إلى أخرى دون إكمال سابقتها، وهذه المراحل هي كالتالي :

- ✓ التعرف على البيانات أي ينبغي على الباحث التعمق في بياناته، وذلك من خلال قراءتها وإعادة ذلك أيضاً، ومن ثم نسخها إن كانت مسموعة.
- ✓ توليد الرموز وهو توليد علامات واضحة للبيانات ذات السمات المشتركة، والتي تنصب في فئة أو محور محدد، والجدير بالذكر أن الطالب لم يستخدم أي نوع من البرامج المساعدة على الترميز، بل اعتمد على الترميز اليدوي.
- ✓ البحث عن المواضيع: أي تجميع الرموز في المواضيع محددة، ودمج البيانات ذات الصلة المشتركة بموضوع واحد.
- ✓ مراجعة المواضيع: وهي امتداد للمرحلة السابقة، حيث يتوجب على الباحث دمج الترميزات القريبة من بعضها في موضوع أوسع يشملها، كما يستطيع الباحث أن يحذف بيانات أو تجاهلها إن كانت بعيدة عن موضوع البحث.
- ✓ تحديد الموضوعات وتسميتها وهي تحليل مفصل لكل الموضوعات أي تحديد جوهره، وبناء تسمية مختصرة ومفيدة له.
- ✓ الكتابة: وهي مرحلة تحرير التقرير النهائي، وهي تنطوي على نسج السرد التحليلي، ومقتطفات البيانات، ووضعها في سياق الأدبيات المقنعة، وهو الغرض الأساسي من التحليل.

رابعاً: نتائج الدراسة

فيما يلي سيتم عرض النتائج المتحصل عليها من إجراء المقابلات، ثم تحليلها واختبار فرضيات الدراسة.

1- عرض النتائج

1-1. المحور الأول: تطبيق الإدارة الاستراتيجية

السؤال 01: ماهي الكيفية التي تعبر بها المؤسسة عن رسالتها ورؤيتها المستقبلية؟

أظهرت نتائج المقابلات مع مسؤولي مختلف الإدارات في مؤسسة كوندور ان الرؤية والرسالة يتم التعبير عنها عبر اليات رسمية ومنظمة، تضمن اتساق التوجهات الاستراتيجية في جميع المستويات التنظيمية. فقد اكد مدير الموارد البشرية ان المؤسسة تعتمد على وثائق استراتيجية رسمية يتم اعدادها بمشاركة الإدارة العليا، حيث تحدد من خلالها الطموحات المستقبلية للمؤسسة، ويتم نشرها عبر الموقع الرسمي، التقارير السنوية، الاجتماعات الدورية. بهدف توحيد الجهود وتحقيق الأهداف المشتركة.

من جانبه، أوضح مدير الجودة والسلامة ان سياسات الجودة، البيئة، والصحة و السلامة المهنية تعد ترجمة عملية للرؤية والرسالة، حيث يتم تعليقها داخل الوحدات الإنتاجية وشرحها للعمال خلال الاجتماعات التكوينية، مما يضمن وعيهم باتجاهات المؤسسة ومسؤولياتهم في تحقيقها. اما مدير المبيعات فقد ركز على الجانب العملي، حيث أشار الى ان الرؤية تبلور عبر الاجتماعات الدورية و التكوينات، ويتم التركيز على الابتكار و خدمة الزبائن كمحور أساسي لتحقيق تطلعات المؤسسة.

السؤال 02: ماهي المراحل المعتمدة من طرفكم في اعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟

أظهرت نتائج المقابلات أن اعداد الاستراتيجية العامة في مؤسسة كوندور يتم وفق منهجية منظمة تعتمد على مراحل واضحة و متكاملة بمساهمة مختلف الإدارات، و قد أوضح مدير الموارد البشرية ان العملية تبدأ بالتحليل البيئي باستخدام أدوات مثل SWOT و PESTEL، ثم يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية وصياغتها بشكل رسمي، مع توزيع المهام على مختلف المستويات التنظيمية لضمان التطبيق العلمي، و يلي ذلك المتابعة و التقييم المستمر. حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في مواءمة الموارد البشرية مع متطلبات الخطة الاستراتيجية لضمان النجاح الفعلي. اما من جانب الجودة و الوقاية، فقد اكد مدير هذا القسم ان المساهمة في اعداد الاستراتيجية تتركز في تشخيص المخاطر البيئية و المهنية، تحديد الأهداف السنوية الخاصة بالجودة و الصحة و السلامة، الى جانب اقتراح الإجراءات التحسينية بما يتوافق مع المعايير الدولية مثل ISO 14001 و ISO 9001 و ISO 45001، مع اعداد برامج تكوين ووقاية مرتبطة بهذه الأهداف.

من جانبه، أشار مدير المبيعات الى ان مساهمة قسمه تبرز من خلال المشاركة الفعالة في الاجتماعات السنوية لتحديد الأهداف التجارية، حيث يتم تقديم تحليل عن السوق، المنافسة، احتياجات الزبائن، مما يضمن ان تكون الاستراتيجية مرتبطة بالواقع التجاري وبتطورات السوق.

وفيما يتعلق بسلسلة الامداد، أوضح مدير هذا القسم أن مشاركتهم تتجلى في تقديم تحليلات دقيقة حول السوق والتكاليف و المخاطر المتعلقة بالتوريد، إضافة الى الانخراط في اجتماعات تخطيط الإنتاج لضمان انسجام الأهداف الاستراتيجية مع القدرات الفعلية لسلسلة الامداد.

السؤال 03: كيف يتم ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى مختلف وحدات العمل؟

أظهرت نتائج المقابلات ان مؤسسة كوندور تعتمد على اليات تنظيمية و إجرائية واضحة لضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية عبر مختلف وحدات العمل. أوضح مدير الموارد البشرية أن التنفيذ يتم من خلال اعداد مخطط عملي (Plan d'action) يتضمن أهدافا واضحة ومحددة لكل وحدة تنظيمية، الى جانب مؤشرات أداء رئيسية (KPIs) لمتابعة التقدم. يتم تعزيز هذه العملية من خلال اجتماعات دورية لمتابعة التنفيذ، بالإضافة الى أنظمة تحفيز مرتبطة بنتائج الأداء لضمان التزام جميع الفاعلين بتحقيق الأهداف المسطرة. من جانبه، أكد مدير الجودة والوقاية ان تنفيذ الاستراتيجية يخضع لنظام إدارة متكامل (SMI) ، يعمل على توزيع المهام بوضوح، مع التركيز على على مؤشرات الأداء المتعلقة بالجودة، السلامة، المعايير البيئية. ويتم تتبع التنفيذ بدقة من خلال عمليات التدقيق الداخلي والمراجعات الدورية، مما يعزز الالتزام والتحسين المستمر. وفيما يتعلق بإدارة المبيعات، فقد ابرز مدير المبيعات أن الأهداف تتابع بشكل شهري، حيث يتم تحليل النتائج، تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب لضمان تحقيق الأهداف التجارية، خاصة في ظل المنافسة المتزايدة في السوق.

السؤال 04: ماهي أبرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسة أثناء عملية تطبيق الاستراتيجية؟

من خلال المقابلات التي أجريت مع مختلف المسؤولين في مؤسسة كوندور، تبين أن عملية تطبيق الاستراتيجية تواجه عدة صعوبات و تحديات مرتبطة بعوامل داخلية وخارجية. من أبرز ما أشار اليه مدير الموارد البشرية أن المؤسسة تواجه تغيرات مفاجئة في البيئة الاقتصادية و التجارية، إضافة الى ضعف التنسيق بين بعض الوحدات التنظيمية في بعض الأحيان، وهو ما يؤدي الى تباطؤ التنفيذ. كما تم تسجيل نقص في بعض الكفاءات المتخصصة في مجالات محددة، الى جانب مقاومة التغيير من طرف بعض الموظفين، وهو عامل شائع في المؤسسات الكبيرة.

في ذات السياق، أوضح مدير الجودة والسلامة أن هناك مقاومة من بعض الأعوان لتغيير سلوكيات العمل، خاصة في ما يتعلق بالتزامهم بالتعليمات الوقائية، إضافة الى ضعف الثقافة الوقائية لدى بعض

العمال، مما يمثل تحدياً حقيقياً لنجاح السياسات الصحية والبيئية. كما أشار إلى أن ارتفاع تكاليف تحديث الوسائل الوقائية والامتثال للمعايير البيئية يشكل عائقاً مادياً. خاصة مع ضغوط الإنتاج التي قد تؤثر على الالتزام الكامل بالإجراءات.

أما من جانب مدير المبيعات، فقد تم التأكيد على أن تقلبات السوق وشدة المنافسة تمثل أبرز العوائق التي تعيق التنفيذ السلس للأهداف التجارية، بالإضافة إلى وجود بعض حالات ضعف التنسيق بين الإدارات مما يؤدي إلى تأخير في تحقيق بعض النتائج.

وفيما يتعلق بإدارة سلاسل الامداد، أشار مدير هذا القسم إلى أن تقلب الأسعار في السوق العالمية، خاصة للموارد المستوردة، يعد أحد أكبر التحديات، فضلاً عن مشاكل التأخر من الموردين أو العوائق الجمركية التي قد تعطل عمليات التوريد و بالتالي تؤثر على سلسلة الإنتاج بأكملها.

2-1. المحور الثاني: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية

السؤال 01: ماهي الآليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل محيطها الخارجي؟

أظهرت نتائج المقابلات أن مؤسسة كوندور تعتمد على مجموعة متنوعة من الآليات المنهجية لرصد وتحليل محيطها الخارجي بما يدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. أشار مدير الموارد البشرية إلى اعتماد المؤسسة على تحليل PESTEL كأداة رئيسية لتحليل البيئة الخارجية، حيث يتم التركيز على العوامل السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية والقانونية، بالإضافة إلى متابعة التقارير السوقية والتواصل المستمر مع الزبائن والموزعين لجمع المعلومات و التغذية الراجعة التي تدعم تحسين الأداء.

في سياق آخر، أكد مدير الجودة والوقاية أن آليات التحليل تشمل أيضاً متابعة التشريعات البيئية و الصحية الوطنية والدولية، بالإضافة إلى مواكبة المعايير الدولية الخاصة بالإنتاج النظيف والجودة، الأمر الذي يعزز التزام المؤسسة بمبادئ التنمية المستدامة و الامتثال البيئي.

من جانب مدير المبيعات، تم التأكيد على أن المراقبة المستمرة للسوق والمنافسين، سواء من حيث الأسعار أو العروض الترويجية، تلعب دوراً محورياً في معرفة توجهات السوق، مع التركيز على التواصل المباشر مع شبكة الموزعين والزبائن للحصول على معلومات دقيقة و انية حول المتغيرات في السوق .

وفيما يتعلق بإدارة سلاسل الامداد، أوضح مدير هذا القسم أن المؤسسة تعتمد على متابعة الأسواق المحلية و الدولية لرصد أسعار المواد الخام وقوانين الاستيراد. مع الحرص على المشاركة في المعارض والمبيعات الاقتصادية بهدف تنويع الموردين وضمان استمرارية التزود بالمواد الأساسية.

السؤال 02: ماهي الأدوات المعتمدة لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة؟

أظهرت نتائج المقابلات مع مسؤولي مؤسسة كوندور أن تشخيص البيئة الداخلية يتم عبر مجموعة من الأدوات والتحليلات المنهجية التي تغطي مختلف الجوانب التنظيمية والتشغيلية. أشار مدير الموارد البشرية الى اعتماد المؤسسة على تحليل الهيكل التنظيمي لفحص مدى كفاءته وفعاليته في تحقيق الأهداف، بالإضافة الى تقييم الكفاءات والمهارات البشرية المتوفرة، مع الاستعانة بمراجعة الأداء المالي والتشغيلي لتحديد نقاط القوة والضعف. كما تعتمد الإدارة على الاستبيانات الداخلية والمقابلات الفردية لجمع تغذية راجعة مباشرة من الموظفين حول ظروف العمل ومقترحات التحسين.

أما على مستوى إدارة الجودة والوقاية، فيتم استخدام أدوات متخصصة مثل تحليل المخاطر المهنية، الى جانب التدقيقات الداخلية والخارجية لضمان التوافق مع المعايير، فضلا عن تحليل مؤشرات الحوادث، الشكاوى، وتقارير عدم المطابقة، مما يوفر بيانات دقيقة حول الأداء الداخلي في مجالات الجودة والسلامة.

من جهة مديرية المبيعات، أوضح المسؤول أن التشخيص يتم بشكل عملي من خلال قياس أداء فرق البيع، تحليل رضا الزبائن، ومتابعة توفر المنتجات والمشاكل المرتبطة بالمخزون والتوصيل، حيث تعتبر هذه العناصر مؤشرات حيوية لفهم مستوى أداء المؤسسة داخليا في المجال التجاري.

وبخصوص مديرية سلاسل الامداد، يتم التركيز على تحليل المخزون والتكاليف المرتبطة به، إضافة الى مراجعة تدفق المواد والتنسيق المستمر مع الانتاج والمخازن بهدف تحقيق توازن بين العرض والطلب و ضمان سير العمليات بسلاسة.

السؤال 03: الى أي مدى تعتمد المؤسسة على نتائج عملية التشخيص في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

أظهرت نتائج المقابلات أن مؤسسة كوندور تعتمد بدرجة كبيرة ومباشرة على نتائج عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية. وقد أكد مدير الموارد البشرية أن نتائج التشخيص تمثل الأساس المرجعي لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار والتوظيف والتوسع وإعادة الهيكلة. مما يعكس العلاقة الوثيقة بين عملية التحليل الداخلي وصناعة القرار الاستراتيجي في المؤسسة.

على صعيد إدارة الجودة و السلامة، أوضح المدير أن نتائج التشخيص تلعب دورا حيويا في توجيه قرارات الاستثمار في المشاريع تحسين ظروف العمل، البيئة والسلامة، سواء تعلق الامر باقتناء معدات جديدة أو اعتماد أنظمة أكثر فعالية لمعالجة النفايات الصناعية. كما تستعمل نتائج التشخيص كأساس لاعداد برامج التكوين والتوعية لفائدة العمال.

في المجال التجاري، أكد مدير المبيعات أن نتائج تحليل الأداء تمثل أحد أهم المدخلات في اتخاذ قرارات تسويقية وتجارية، مثل الغاء أو تعديل المنتجات ذات الأداء الضعيف أو إعادة توجيه الجهود التسويقية نحو مناطق أكثر نشاطاً.

أما فيما يتعلق بإدارة سلاسل الامداد، فقد أشار مدير المديرية الى أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نتائج التشخيص في تحسين خيارات التوريد، من خلال استبعاد الموردين غير الملتزمين، أو البحث عن بدائل أكثر استقراراً من حيث الأسعار والجودة.

السؤال 04: هل يتم اجراء عملية التشخيص بصفة دورية؟ وفي حال الاجاب كيف يتم ذلك؟

من خلال تحليل الإجابات المقدمة من مختلف المسؤولين في مؤسسة كوندور، يتضح أن عملية التشخيص تجرى بصفة دورية و منتظمة، مما يعكس التزام المؤسسة بالمتابعة المستمرة لأوضاعها الداخلية والخارجية. وقد أكد مدير الموارد البشرية الى أن التشخيص يتم سنوياً أو نصف سنوي، وينفذ من خلال فرق مختصة تضم ممثلين عن مختلف الإدارات، وأحياناً بدعم من مكاتب استشارية خارجية لضمان الموضوعية والكفاءة في التحليل.

أما على مستوى إدارة الجودة والوقاية، فقد بين مدير الجودة والوقاية ان عملية التشخيص تنفذ كل سنت أشهر أو عند الحاجة حسب طبيعة النشاط والمخاطر، وتشتمل زيارات ميدانية، مقابلات مع العمال، وقياسات فعلية تخص الجوانب البيئية والصحية. ترفع هذه النتائج في شكل تقارير مفصلة للإدارة العليا من أجل اتخاذ الإجراءات المناسبة.

وفي الجانب التجاري، أشار مدير المبيعات الى اعتماد مراجعات فصلية تقريباً (كل ثلاثة أشهر) يتم خلالها تحليل المؤشرات التجارية، تقييم أداء الفرق البيعية، ورصد التغيرات في السوق. كما يساهم المدراء الجهويين في هذه العملية من خلال تقديم تغذية راجعة من الواقع الميداني.

من جهته، أوضح مدير سلاسل الامداد أن المراجعات الفصلية للأداء والتكاليف تعد قاعدة أساسية لتحديث السياسة الشرائية واختيار الموردين، حيث يتم التركيز على مدى احترام الموردين للالتزامات، والتوازن بين الجودة والتكلفة.

3-1. المحور الثالث: العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية نموذج SWOT

السؤال 01: ما هو تصوركم لمفهوم نموذج SWOT؟

من خلال تحليل اجابات المسؤولين في شركة كوندور حول تصورهم لمفهوم نموذج SWOT، يتضح وجود اجماع على اعتبار هذا النموذج اداة تحليلية استراتيجية تساهم في تقييم الوضعية العامة للمؤسسة. فقد

اوضح مدير الموارد البشرية ان SWOT يعد مرتكز لاتخاذ القرارات الاستراتيجية من خلال الربط بين القدرات الداخلية و الفرص او التهديدات المحيطة، و هو تصور يعكس بعدا شموليا في التفكير الاستراتيجي. بينما ركز مدير الجودة و الوقاية على اهمية هذا النموذج في تشخيص الوضعية الداخلية للمؤسسة خاصة من زاوية الصحة و السلامة و البيئة، مع ربطها بالتحديات و الفرص المستقبلية، مما يظهر انسجاما بين اهداف الجودة و الاهداف الاستراتيجية العامة. من جهة اخرى، قدم مدير المبيعات رؤية عملية ل SWOT باعتباره اداة لدراسة السوق وفهم الوضع التنافسي قبل اطلاق المنتجات الجديدة، حيث يتم الاستناد عليه لتحديد مكان القوة و الضعف و مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة او التعامل مع المخاطر اما مدير سلاسل الامداد، فقد اشار الى البعد التشغيلي للنموذج، حيث يستخدم لتحليل وضعية التوريد، خاصة في ما يتعلق بالشراكات و نقاط الضعف مثل الاعتماد على الموردين الخارجيين.

السؤال 02: كيف توظفونه في التحليل الاستراتيجي؟.

تعكس الاجابات ان من خلال نموذج SWOT في مؤسسة كوندور ليس مجرد اطار نظري، بل يستخدم بشكل عملي في صياغة القرارات ب شكل يومي و استراتيجي، وفق اختلاف وضعية كل وظيفة. هذا التكامل بين التحليل و التطبيق يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية و الخارجية بشكل مدروس.

السؤال 03: كيف يتم تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة؟ وما هي المعايير المعتمدة في ذلك؟

اجمع مسؤولو مؤسسة كوندور على تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يتم وفق معايير كمية و نوعية واضحة، تختلف حسب طبيعة كل ادارة لكنها تتكامل فيما بينها لضمان رؤية شاملة و دقيقة للإمكانات الداخلية.

اوضح مدير الموارد البشرية ان المعايير الرئيسية تعتمد بشكل خاص على الكفاءة البشرية، الجودة التكنولوجية، رضا العملاء، الحصة السوقية و القدرة على الابتكار و هي كلها مؤشرات تستخدم لتقييم مدى قدرة المؤسسة على تحقيق التفوق التنافسي في السوق.

اما على مستوى ادارة الجودة و الوقاية، فقد تم التركيز على معايير مرتبطة بالسلامة و الجودة، مثل عدد الحوادث المنخفض، نسب المطابقة في التدقيقات، و الكفاءة التقنية للفرق المختصة، باعتبار ان هذه العناصر تعكس مدى قوة المؤسسة في الامتثال للمعايير الدولية و تحقيق اداء مستدام.

من جهة اكد مدير المبيعات ان نقاط القوة في الجانب التجاري تقاس اساسا برضا الزبائن، قوة العلامة التجارية، الاسعار التنافسية، و قدرة شبكة التوزيع على الوصول الى الاسواق. مما يجعل الجانب التجاري يعتمد بشكل كبير على ردود فعل السوق.

وفيما يخص سلاسل الامداد، ركز المسؤولون على مؤشرات مثل القدرة التفاوضية، اتساع شبكة الموردين، مدى التزامهم، وكفاءة المشتريات في تحقيق التوازن بين الجودة و التكلفة، و هي عوامل اساسية لضمان استمرارية العمليات الانتاجية بشكل فعال.

السؤال 04: ما هي المنهجية المتبعة لتحليل نقاط الضعف؟ وهل توجد جهود لتحسينها؟

أظهرت إجابات مسؤولي مؤسسة كوندو أن تحليل نقاط الضعف يتم وفق مقاربات منهجية متعددة تناسب مع طبيعة كل إدارة، لكنها تصب جميعها في هدف مشترك هو الأداء المؤسسي. أشار مدير الموارد البشرية إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على تقييمات الأداء الداخلي وتحليل الفجوات (gap analyse)، لتحديد أوجه القصور في الموارد أو الكفاءات، ويتم بناءا على ذلك إعداد خطط تحسين مستمرة تشمل التكوين المهني وتحديث التكنولوجيا.

من جابه، أوضح مدير الجودة والوقاية أن تحليل نقاط الضعف يتم بشكل تخصيصي باستخدام أدوات تحليل الأسباب الجذرية مثل: مخطط ايشيكاوا (Ishikawa)، وتقنية 5 لماذا (5 pourquoi)، خصوصا بعد وقوع حوادث أو ظهور حالات عدم المطابقة، ليتم بعدها وضع خطط تصحيحية ومتابعتها بشكل منظم.

أما من ناحية النشاط التجاري، فقد أكد مدير المبيعات أن الكشف عن نقاط الضعف يتم بشكل أساسي على التغذية الراجعة من السوق والعملاء، حيث تعد الشكاوى أو الملاحظات المتكررة مؤشرات مباشرة لوجود خلل يستدعي التدخل. ويتم التنسيق بعد ذلك مع الإدارات المعنية لاقتراح حلول عملية.

وفي نفس السياق، كشف مدير سلاسل الإمداد أن التحليل يتم من خلال مراجعة تقارير الأداء والاعتماد على الملاحظات الواردة من باقي الأقسام، خاصة فيما يتعلق بإدارة المخزون أو تأخر معالجة الطلبات. وتقابل هذه التحديات بإعادة التنظيم أو إدخال أنظمة رقمية جديدة لتحسين الكفاءة.

السؤال 05: ما هي الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة لرصد الفرص في محيطها الخارجي؟

أظهرت إجابات مسؤولي مؤسسة كوندور أن رصد الفرص في المحيط الخارجي يتم من خلال مزيج من التحليل المستمر للسوق، والمشاركة الفعلية في الفعاليات الاقتصادية، ومتابعة السياسات العامة. أوضح مدير الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد على تحليل السوق بصفة دورية، مع التركيز على متابعة السياسات الاقتصادية والصناعية المحلية والدولية، مما يساعدها على اكتشاف فرص الشراكة أو التوسع الاستثماري سواء في السوق المحلي والخارجي.

أما من منظور إدارة الجودة والوقاية، فقد أشار المسؤول إلى أن المؤسسة تنخرط في الندوات المتخصصة وتتابع باستمرار المستجدات عبر الهيئات الرسمية المختصة مثل: Anbpme، ووزارة البيئة، مما يسمح برصد

الفرص المتعلقة بالتكنولوجيا النظيفة والتطورات البيئية، إضافة إلى إقامة شراكات مع شركات ذات الخبرة في هذا المجال.

في السياق التجاري، أكد مدير المبيعات أن رصد الفرص يتم بشكل مباشر من السوق، من خلال المشاركة في المعارض، مراقبة تحركات المنافسين، التواصل المباشر مع الزبائن والموزعين، بهدف التعرف على الاتجاهات الجديدة واغتنام الفرص قبل المنافسين.

وبالنسبة لسلاسل الإمداد، أوضح المسؤول أن المنهجية تعتمد على رصد التغيرات في أسعار السوق، المشاركة في الملتقيات التخصصية، والتواصل المستمر مع الموردين الجدد. كما يتم البحث عن فرص للشراء الجماعي والتفاوض على شروط أكثر تنافسية مع الموردين الحاليين والجدد.

السؤال 06: كيف يتم تحديد التهديدات التي قد تؤثر على استمرارية المؤسسة وتنافسيها؟

أظهرت إجابات مسؤولي مؤسسة كوندور أن تحديد التهديدات الاستراتيجية يتم عبر آليات دورية ومنظمة لتحديد المخاطر والمتغيرات في البيئة الخارجية. فقد بين مدير الموارد البشرية أن المؤسسة تعتمد على تحديد دوري للعوامل السياسية والاقتصادية والتكنولوجية، بالإضافة إلى مراجعة مستمرة للمخاطر المتعلقة بسلاسل التوريد وتقلبات السوق. هذا الأمر الذي مكن الإدارة من توقع التهديدات واتخاذ التدابير الوقائية.

وفي نفس السياق، أوضح مدير الجودة والوقاية أن التهديدات ترصد من خلال تحليل موسع للمخاطر يأخذ بعين الاعتبار عدة جوانب من أهمها: تغير التشريعات القانونية، المخاطر البيئية التي تقدر بسمعة المؤسسة، الحوادث الصناعية ذات التأثير الكبير. وتسجل هذه التهديدات ضمن سجلات رسمية للمخاطر، مع إعداد خطط طوارئ خاصة للتعامل مع التهديدات المحتملة.

أما على مستوى النشاط التجاري فقد أكد مدير المبيعات أن أي تغير في ديناميكية السوق يعتبر تهديدا محتملا، سواء تعلق الأمر بزيادة الأسعار أو ظهور منافس جديد، أو صعوبات في عملية التوريد وهو ما يستدعي جاهزية دائمة للتكيف مع هذه المتغيرات.

من جهة أخرى أشار مسؤول سلاسل الإمداد إلى أن التهديدات الأساسية تنبع من تقلبات الأسعار، تغيرات قوانين الاستيراد، تعثر أداء الموردين. للتعامل مع ذلك تعتمد المؤسسة على خطط بديلة وموردين احتياطيين لضمان استمرار تدفق المواد الضرورية للإنتاج.

4-1. المحور 04: البدائل الاستراتيجية ومؤشرات النمو

السؤال 01: ما هي أبرز مؤشرات النمو التي رصدتموها خلال السنوات الأخيرة؟

أبرز مؤشرات النمو التي تم رصدها في مؤسسة كوندور خلال السنوات الأخيرة جاءت متنوعة، وشملت مختلف الجوانب التنظيمية والتشغيلية والتجارية. فمن الجانب التجاري، تم تسجيل ارتفاع في رقم الأعمال خاصة مع توسع في قاعدة الزبائن محليا وافريقيا، إضافة الى ادخال منتجات جديدة ساهمت في الوصول الى فئات جديدة من العملاء وبدوره تحسين المبيعات. كما تحسن معدل رضا الزبائن بشكل واضح نتيجة هذه الجهود.

على المستوى الداخلي، رصدت المؤسسة تطورا في مؤشرات الأداء المتعلقة بسلاسل الإمداد، من خلال تقليص التكاليف في بعض من المواد الخام وتحسين آجال التوريد مما عزز قدرة المؤسسة التنافسية.

أما من حيث الأداء التنضيمي وجودة العمل، فقد تم تسجيل انخفاض الحوادث المهنية، وتحسن ملحوظ في مؤشرات المطابقة البيئية الى جانب تقليص استهلاك الموارد مثل: الطاقة والماء. كما تم تعزيز الجوانب التكوينية والوقائية للعمال، مع توسيع تطبيق معايير الجودة الدولية (ISO) في وحدات اضافية.

بالمجمل، تعكس هذه المؤشرات ديناميكية ايجابية لدى المؤسسة في تحقيق التوازن بين التوسع التجاري والتحسين المستمر في الأداء الداخلي والالتزام بالمعايير الدولية.

السؤال 02: في رأيكم ما هو العامل الأكثر تأثيرا في نجاح أو فشل الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة؟

أكد مدير الموارد البشرية أن وجود قيادة ملتزمة تملك رؤيا واضحة هو الأساس لنجاح أي خطة استراتيجية. فبدون التزام القيادة، تبقى الاستراتيجيات مجرد خطط دون تنفيذ فعلي. في حين شدد مدير الجودة والوقاية على أهمية تضمين قضايا الجودة والسلامة والبيئة ضمن جميع السياسات والقرارات الاستراتيجية باعتباره أن اغفال هذا الجانب يجعل الاستراتيجية شكلية وغير فعالة.

واعتبر مدير المبيعات أن التنسيق بين الأقسام عامل حاسم، حيث أن غياب التواصل يؤدي الى تعطيل التنفيذ، حتى ولو كانت الخطة مدروسة ومتكاملة.

السؤال 03: هل ترون أن المؤسسة تملك المرونة الكافية للتكيف مع التغيرات الاستراتيجية؟

يتفق مختلف الإطارات على أن المؤسسة تتمتع بمرونة جيدة نسبيا في التكيف مع التغيرات الاستراتيجية، مدعومة بعوامل داخلية وخبرات ميدانية، مع وجود سعي دائم لتعزيز هذه القدرات لمواجهة التغيرات المستقبلية بفعالية أكبر.

2-تحليل النتائج واختبار الفرضيات

1-2 المحور الأول: تطبيق الإدارة الإستراتيجية

❖ كشفت الدراسة على أن الكيفية التي تعبر بها المؤسسة عن رسالتها ورؤيتها المستقبلية تتحدد من خلال الأهداف التي تضعها الإدارة العليا؛ والتي تسعى لتحقيقها؛ حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود نوعين من الأدوات والتي تتمثل في: (الوثائق الإستراتيجية الرسمية والسياسات المعلنة). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو تحقيق الأهداف التي تضعها الإدارة العليا. بناءً على ذلك، يتضح أن مؤسسة كوندور تعتمد على منهجية واضحة ومتكاملة في التعبير عن رؤيتها ورسالتها، تجمع بين البعد الرسمي (الوثائق والسياسات) والبعد العملي (الاجتماعات والتطبيق الميداني)، مع إشراك مختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل منظم وفعال.

❖ كشفت الدراسة على أن المراحل المعتمدة في إعداد الإستراتيجية العامة للمؤسسة تتم من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن مرحلتين هما: التشخيص الداخلي (swot.pestel، اجراءات تحسينية)، والتشخيص الخارجي (swot. Pestel، دراسة السوق والمنافسين). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو وجود عامل مشترك بين هذه الرموز وهو تشخيص البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقوم بصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة. بالتالي، يتضح أن إعداد الاستراتيجية في مؤسسة كوندور يعتمد على تكامل جهود مختلف الإدارات، حيث يتم الجمع بين التحليل البيئي، تحديد الأهداف، والتنسيق التشغيلي، بما يضمن تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل عملي وفعال.

❖ بينت الدراسة على أنه لضمان تنفيذ الخطة الإستراتيجية على مستوى مختلف وحدات العمل يتم وضع نظام إدارة متكامل، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود 3 خطوات أساسية لكل وحدة والتي تتمثل في: (تحديد الأهداف قياس الأداء، مراقبة تنفيذ الأهداف المحددة). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو وضع نظام إدارة متكامل وهو ما أكدته مدير الوقاية والأمن والبيئة بقوله: نعتمد على نظام ادارة متكامل SMI يضمن توزيع المهام بوضوح مع مؤشرات أداء تخص السلامة، جودة المنتجات ومعايير الحفاظ على البيئة. يتم تتبع التنفيذ من خلال تدقيقات دورية ومراجعات شهرية.

بناءً على هذه المعطيات، يتضح أن مؤسسة كوندور تعتمد على مقاربة عملية ومنظمة لتنفيذ خططها الاستراتيجية، تقوم على أساس التخطيط الدقيق، التوزيع الواضح للأدوار، التقييم المستمر، والتحفيز المرتبط بالأداء، بما يضمن انسجام الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

❖ كشفت الدراسة على أن أبرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسة أثناء عملية تطبيق الاستراتيجية على وجود عراقيل داخلية وخارجية تؤثر على تطبيق الاستراتيجية داخل المؤسسة، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود ثلاث عراقيل تمثلت فيما يلي: ضعف التنسيق بين بعض الوحدات، ضعف الثقافة لدى العمال وتقلبات السوق. وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز والتي تعتبر عراقيل داخلية وخارجية تواجهها المؤسسة أثناء عملية تطبيق الاستراتيجية. بناءً على هذه المعطيات، يتضح أن الصعوبات التي تواجهها مؤسسة كوندور أثناء تنفيذ الاستراتيجية تتمثل في عوامل بيئية خارجية (مثل تقلبات السوق والأسعار)، وعوامل داخلية تنظيمية وبشرية، مما يستلزم تعزيز آليات التنسيق الداخلي، الاستثمار في تطوير الكفاءات، والعمل المستمر على نشر ثقافة التغيير والوقاية لضمان تجاوز هذه العقبات.

2-2. المحور الثاني: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية

❖ كشفت الدراسة على أن المؤسسة تعتمد في تحليل محيطها الخارجي على رصد السوق والتفاعل مع البيئة الخارجية، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات على وجود العديد من الآليات المعتمدة تمثلت في: (تحليل pestel ومتابعة التقارير السوقية، دراسة المنافسين ومتابعة متطلبات الزبائن). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو رصد السوق والتفاعل مع المحيط الخارجي. وبناءً على ما سبق، يتبين أن مؤسسة كوندور تتبنى منهجية شاملة في تحليل محيطها الخارجي تعتمد على التحليل الاستراتيجي الكمي والنوعي، بالتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية والتخصصية، لضمان توفير معلومات دقيقة وحديثة تُستخدم كأساس في صياغة القرارات الاستراتيجية.

❖ كشفت الدراسة على أن المؤسسة تعتمد في تشخيص بيئتها الداخلية على جمع البيانات النوعية والكمية حول البيئة الداخلية، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات على وجود مجموعة من الأدوات المستعملة تمثلت فيما يلي: (تحليل الهيكل التنظيمي والعمليات الداخلية، تقييم الكفاءات والمهارات، تحليل المخاطر المهنية، قياس الأداء المالي). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو جمع البيانات النوعية والكمية حول البيئة الداخلية. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن مؤسسة كوندور تعتمد منهجية تشخيص داخلي متعددة الأدوات، تشمل التحليل الإداري، المالي، البشري والتشغيلي، مع وجود تكامل بين الأدوات الكمية والنوعية لضمان صورة دقيقة عن الواقع الداخلي للمؤسسة، بما يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي.

❖ كشفت الدراسة على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نتائج عملية التشخيص في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات على وجود مجموعة من القرارات مثل:

(الاستثمار والتوسع، السلامة والبيئة، تحسين جودة المنتجات والخدمات). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على نتائج عملية التشخيص في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وهو ما يؤكد مدير سلاسل الإمداد بقوله: بشكل كبير مثلاً إذا لقينا مورد فيه تأخير متكرر نستبعده تدريجياً، إذا ارتفعت أسعار مادة معينة نبحث عن بدائل محلية أو عقود طويلة المدى لتثبيت السعر. وبالتالي، يتبين أن مؤسسة كوندور تبني منهجية قائمة على الاستناد إلى البيانات والتحليل الموضوعي عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، سواء على المستوى الإداري، التجاري، أو التشغيلي، مما يُعزز من فاعلية الخطة الإستراتيجية وارتباطها الوثيق بالواقع العملي للمؤسسة.

❖ كشفت الدراسة على أن المؤسسة تقوم بإجراء عملية التشخيص بشكل دوري ومنظم بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات على وجود أساليب متنوعة تمثلت في: تشخيص دوري بمشاركة فرق داخلية واستشاريين خارجيين، تشخيص يعتمد على أدوات ميدانية دقيقة، تشخيص يقوم على مراجعة دورية شاملة للأداء. وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو وجود عامل مشترك بين هذه الرموز وهو أن المؤسسة تقوم بإجراء عملية التشخيص بشكل دوري ومنظم بهدف تحسين الأداء واتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة. يمكن القول في الختام إن التشخيص الدوري في مؤسسة كوندور يمثل ممارسة مؤسسية راسخة تشمل مختلف الوظائف الإدارية والتشغيلية، وهو ما يُعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة وضمان استمرارية الأداء الفعال.

3-2. المحور الثالث: العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية نموذج SWOT

❖ كشفت الدراسة على أن تصور المؤسسة لنموذج SWOT أنه أداة تحليل استراتيجي تقوم باستعماله المؤسسة لفهم الوضع الداخلي والخارجي وتوجيه اتخاذ القرار، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات على تطبيق عمليات واضحة لهذا النموذج داخل المؤسسة سواء في مجال الصحة والسلامة البيئية وفي التوظيف ودراسة السوق قبل إطلاق منتج جديد.

❖ بينت الدراسة على أن المؤسسة تعتمد بشكل واضح ومنهجي على نموذج SWOT كأداة فعالة في التحليل الاستراتيجي وهذا ما يؤكد مدير الموارد البشرية بقوله: نقوم بتحديد نقاط القوة والضعف داخليا ثم نرصد التهديدات والفرص خارجياً وبعد ذلك نبني استراتيجيات هجومية أو دفاعية وفق ما يقتضيه الموقف.

❖ بينت الدراسة أن كيفية تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يتم من خلال تعزيز قدرتها التنافسية اعتماداً على مواردها الداخلية، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود مجموعة من المعايير التي

تعتمد عليها المؤسسة في تحديد نقاط قوتها وتمثل فيما يلي: (الكفاءة البشرية، القدرة التفاوضية، جودة النظام الإداري، رضا العملاء، قوة العلامة التجارية). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة اعتمادا على مواردها الداخلية. كل هذا يؤكد أن الإدارة الاستراتيجية تقوي من مركز المنظمة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية. وبالتالي فهي تهدف إلى تدعيم المركز التنافسي؛ لكن ليس بالضرورة أنها تهدف إلى الابتكار وهو ما ينفي صحة الفرضية الثانية: الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الابتكار والميزة التنافسية في المنظمة؛

❖ كشفت الدراسة على أن المنهجية المتبعة من طرف المؤسسة لتحليل نقاط الضعف تسعى إلى ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وتصحيح الانحرافات، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود مجموعة من الأساليب المعتمدة والتي تتمثل في: (تقييم الأداء الداخلي، تحليل الفجوات، المتابعة الشهرية، الملاحظات الداخلية وإعادة التنظيم). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو تصحيح الانحرافات وضمان تحقيق المؤسسة لأهدافها.

❖ كشفت الدراسة على أن الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة لرصد الفرص في محيطها الخارجي تهدف إلى تعزيز موقعها في السوق، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود مجموعة من الأساليب تعتمد عليها المؤسسة تمثلت فيما يلي: (تحليل السوق بانتظام، المشاركة في المعارض والتظاهرات، البحث عن شراكات، التواصل مع الموردين، شراكات تكنولوجية). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو تعزيز مكانة المؤسسة في السوق.

❖ كشفت الدراسة على أن المؤسسة تعتمد على منهجية تحليلية منظمة تهدف إلى اكتشاف المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية للتعرف المبكر على التهديدات المحتملة ووضع خطط استراتيجية استباقية، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود مجموعة من الأساليب تستخدمها المؤسسة في رصد التهديدات تمثلت فيما يلي: (تحليل العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، مشاكل الموردين، ارتفاع الأسعار، المنافسة، تغير التشريعات). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو التعرف المبكر على التهديدات المحتملة ووضع خطط استراتيجية استباقية. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة: تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدراك الفرص والمخاطر في مرحلة مبكرة من خلال إجراء مسح شامل للمنافسة والبيئة.

❖ تعكس الإجابات أن نموذج SWOT في مؤسسة كوندور ليس مجرد إطار نظري، بل يُستخدم بشكل عملي في صياغة القرارات اليومية والاستراتيجية، وفق اختلاف طبيعة كل وظيفة. هذا التكامل بين التحليل والتطبيق يعزز من قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية الداخلية والخارجية بشكل مدروس. مما سبق يمكن تلخيص الجدول التالي الذي يوضح نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات داخل مؤسسة كوندور:

جدول رقم (06): مصفوفة SWOT في مؤسسة كوندور إلكترونيكس

<p>أهم نقاط القوة (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> الكفاءة البشرية، الجودة التكنولوجية، رضا العملاء، الحصة السوقية، القدرة على الابتكار، عدد الحوادث المنخفض، الكفاءة التقنية للفرق المختصة. قوة العلامة التجارية، الأسعار التنافسية، اتساع شبكة الموردين، كفاءة المشتريات في تحقيق التوازن بين الجودة والتكلفة. 	<p>أهم نقاط الضعف (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> القصور في الموارد أو الكفاءات وقوع حوادث أو ظهور حالات عدم المطابقة الشكاوى أو الملاحظات المتكررة مشاكل في إدارة المخزون أو تأخر معالجة الطلبات
<p>أهم الفرص (O):</p> <p>المشاركة في الندوات والمعارض المتخصصة، رصد الفرص المتعلقة بالتكنولوجيا النظيفة والتطورات البيئية، إقامة شراكات مع شركات ذات خبرة في هذا المجال. مراقبة تحركات المنافسين، والتواصل المباشر مع الزبائن والموزعين، رصد التغيرات في أسعار السوق، والتواصل المستمر مع الموردين الجدد. البحث عن فرص للشراء الجماعي والتفاوض على شروط أكثر تنافسية مع الموردين الحاليين والجدد.</p>	<p>أهم التهديدات (T):</p> <p>تغير التشريعات القانونية، المخاطر البيئية التي قد تمس بسمعة المؤسسة، والحوادث الصناعية ذات التأثير الكبير، التغير في ديناميكية السوق مثل زيادة الأسعار، دخول منافس جديد، أو صعوبات في عمليات التوريد، تغيرات قوانين الاستيراد، أو تعثر أداء الموردين.</p>

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على ما سبق

4-2 المحور 04: البدائل الاستراتيجية ومؤشرات النمو

❖ كشفت الدراسة على أن المؤسسة رصدت التنوع في مؤشرات النمو، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود أربعة أنواع من المؤشرات وهي: (مؤشر مرتبط بالكفاءة الشرائية، مؤشرات تسويقية، مؤشرات نوعية مرتبطة بالأداء الداخلي، مؤشر الجودة). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن

هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو وجود عامل مشترك بين هذه الرموز وهو التنوع في مؤشرات النمو داخل المؤسسة.

❖ كشفت الدراسة على نجاح الإدارة الاستراتيجية يعتمد على التكامل بين القيادة والموارد البشرية والتنظيم الداخلي، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود العديد من المفاتيح التي تساهم في نجاح الإدارة الإستراتيجية وهي: (القيادة، الالتزام الإداري، التواصل الداخلي، تحديد المسؤوليات، المرونة). وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو وجود عامل مشترك بين هذه الرموز وهو التكامل بين القيادة والموارد البشرية والتنظيم الداخلي لنجاح الإدارة الاستراتيجية.

❖ كشفت الدراسة على وجود مرونة جيدة في التكيف مع التغيرات الاستراتيجية، حيث كشف الترميز الأولي للبيانات عن وجود مجموعة من النقاط، هيكل تنظيمي مرن، الخبرة المتراكمة، التكوين المستمر. وبعد تحليل كل رمز على حدى وجد الطالب أن هناك عامل مشترك بين هذه الرموز وهو وجود عامل مشترك بين هذه الرموز وهو وجود مرونة جيدة داخل المؤسسة تساعد في التكيف مع التغيرات الاستراتيجية. وبالتالي، يتبين أن مؤسسة كوندور تتبنى منهجية قائمة على الاستناد إلى البيانات والتحليل الموضوعي عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، سواء على المستوى الإداري، التجاري، أو التشغيلي، مما يُعزز من فاعلية الخطة الاستراتيجية وارتباطها الوثيق بالواقع العملي للمؤسسة. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى: هناك علاقة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء مؤسسة كوندور إلكترونيكس، فهي تدفع استمرار بقاء المنظمة بالصورة التي تستفيد و تستثمر نقاط قوتها و معالجة أو إلغاء نقاط ضعفها، باستخدام إحدى صور النمو، أو الاستفادة من الفرص في البيئة الخارجية، و الابتعاد عن التهديدات ؛

❖ بالمجمل، تعكس مؤشرات النمو في المؤسسة ديناميكية إيجابية لدى المؤسسة في تحقيق التوازن بين التوسع التجاري والتحسين المستمر في الأداء الداخلي والالتزام بالمعايير الدولية.

خامسا: مناقشة النتائج والتوصيات

أثبتت العولمة أن البيئة الاقتصادية تتغير بسرعة، مما يؤدي إلى تغير احتياجات المستثمرين والعملاء، واحتدام المنافسة في سوق المنتجات وللنجاح في هذا المناخ، يجب على الشركات خفض التكاليف باستمرار والابتكار، وتحسين الإنتاجية والجودة، وسرعة طرح المنتجات في السوق، بالإضافة إلى زيادة العمليات والمنتجات. ولتحديد مدى نجاح تطبيق استراتيجية معينة، أو ما إذا كانت بحاجة إلى استبدالها بأخرى جديدة لمواجهة الظروف المتغيرة، أو المنافسين الجدد أو التقنيات الجديدة، أو البيئة الاقتصادية أو السياسية الجديدة أو البيئة الاجتماعية والمالية الجديدة، يجب على الشركة أولاً مراقبة وتقييم أعمالها والقطاعات التي تفتح فيها، وتقييم منافسيها، وصياغة استراتيجيات وأهداف لمواجهة جميع المنافسين المحتملين والحاليين.

وقد تمثل موضوع هذه الدراسة في البحث عن كيفية تأثير الإدارة الاستراتيجية على نمو وبقاء المنظمة على مستوى مؤسسة كوندور إلكترونيكس؛ هذه الأخيرة التي شملتها الدراسة لمعالجة هذه الإشكالية بكافة الجوانب، بدءا باستعراض المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية، ومرورا بنمو وبقاء المنظمة، وانتهاء بالتعرف على أدوات الإدارة الاستراتيجية، واكتشاف طبيعة المنظمة الاقتصادية كوندور من خلال التعرض لها وإلى نشأتها، تطورها واستعراض خصوصيتها وإبراز جوانبها التنظيمية والإدارية. وفيما يلي عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. نتائج الدراسة:

انقسمت النتائج في هذه الدراسة إلى قسمين حسب فصول الدراسة نتائج نظرية وأخرى تطبيقية:

1.1 نتائج الجانب النظري:

تتمثل أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في جزئها النظري فيما يلي:

1.1.1 بالنسبة لمتغير الإدارة الاستراتيجية

تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمتغير الإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

- ❖ تشير الإدارة الإستراتيجية إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل؛
- ❖ تعد الإدارة الإستراتيجية عملية متتابعة من تحديد الرؤية والرسالة والغايات، بناء الأهداف التنظيمية، صياغة الاستراتيجية، تطبيق الاستراتيجية، تقويم ورقابة الاستراتيجية؛
- ❖ الإدارة الاستراتيجية تعنى باتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها واختفائها من السوق؛
- ❖ تتمثل المكونات الأساسية لعملية الإدارة الاستراتيجية، والتي لا يخلو منها أي نموذج من نماذج الإدارة الإستراتيجية في: تحديد رسالة المنظمة. وبيان الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة، تحديد الأهداف

الاستراتيجية، تحليل البيئة الخارجية للمنظمة، تحليل البيئة الداخلية للمنظمة؛ اختيار الاستراتيجية، تنفيذها ورقابتها؛

- ❖ تحليل (PESTLE) المعروف سابقًا باسم تحليل (PEST) هو إطار عمل أو أداة تستخدم لتحليل ومراقبة عوامل البيئة الكلية التي قد يكون لها تأثير عميق على أداء المؤسسة؛
- ❖ يوضح تحليل SWOT العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي نقاط القوة، نقاط الضعف الفرص التهديدات؛
- ❖ نموذج BCG عبارة عن مصفوفة لتقييم أحد أنشطة الأعمال الرئيسية أو المنتجات وذلك في ضوء نمو السوق، حصة المنتج في السوق، درجة نمو السوق، الموقع التنافسي النسبي.

2.1.1 بالنسبة لمتغير نمو وبقاء المنظمة:

تتمثل أهم النتائج التي تم التوصل إليها فيما يتعلق بمتغير نمو وبقاء المنظمة فيما يلي:

- ❖ النمو هو حالة صحية وطبيعية في دفع استمرار بقاء المنظمة بالصورة التي تستفيد وتستثمر نقاط قوتها ومعالجة أو إلغاء نقاط ضعفها، باستخدام إحدى صور النمو، أو الاستفادة من الفرص في البيئة الخارجية، و الابتعاد عن التهديدات باستخدام إحدى صور النمو الخاصة بالاندماج؛
- ❖ يمكن تعريف النمو بأنه عبارة عن الزيادة في تحقيق المؤشرات الآتية : عدد الموارد البشرية في المنظمة بالشكل الذي يتناسب مع نموها، مدخلات ومخرجات المنظمة، حجم الهيكل التنظيمي وذلك من خلال زيادة عدد المستويات الأفقية والرأسية، الموارد المالية والمادية، وتتضمن الموجودات، قيمة المبيعات، رأس المال والدخل الصافي.

2.1 نتائج الجانب التطبيقي:

أظهرت الدراسة ما يلي:

- ❖ يتضح أن مؤسسة كوندور تعتمد على منهجية واضحة ومتكاملة في التعبير عن رؤيتها ورسالتها، تجمع بين البعد الرسمي (الوثائق والسياسات) والبعد العملي (الاجتماعات والتطبيق الميداني)، مع إشراك مختلف المستويات الوظيفية، مما يعزز من قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية بشكل منظم وفعال، وهو ما يعارض النتائج التي توصلت إليها دراسة كل من (سوما علي سليطين، 2007) و(عمر اقاسم وآية والشيخ الساوس، 2015) والتي أكدت على أن هناك القليل في عدد مديري المؤسسات محل البحث الذين لديهم معلومات عن مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها، وكانت هذه المعلومات

محدودة جدا، و وجود قصور كبير في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية في المؤسسات محل البحث وفقا للمفهوم العلمي الواجب تطبيقها وكذا في عملية اختيار الاستراتيجيات؛

❖ يتضح أن إعداد الاستراتيجية في مؤسسة كوندور يعتمد على تكامل جهود مختلف الإدارات، حيث يتم الجمع بين التحليل البيئي، تحديد الأهداف، والتنسيق التشغيلي، بما يضمن تحقيق رؤية المؤسسة وأهدافها بشكل عملي وفعال؛

❖ تعتمد مؤسسة كوندور على مقارنة عملية ومنظمة لتنفيذ خطتها الاستراتيجية، تقوم على أساس التخطيط الدقيق، التوزيع الواضح للأدوار، التقييم المستمر، والتحفيز المرتبط بالأداء، بما يضمن انسجام الجهود نحو تحقيق الأهداف المرسومة؛

❖ إن الصعوبات التي تواجهها مؤسسة كوندور أثناء تنفيذ الاستراتيجية تتمثل في عوامل بيئية خارجية (مثل تقلبات السوق والأسعار)، وعوامل داخلية تنظيمية وبشرية، مما يستلزم تعزيز آليات التنسيق الداخلي، الاستثمار في تطوير الكفاءات، والعمل المستمر على نشر ثقافة التغيير والوقاية لضمان تجاوز هذه العقبات؛

❖ تتبنى مؤسسة كوندور منهجية شاملة في تحليل محيطها الخارجي تعتمد على التحليل الاستراتيجي الكمي والنوعي، بالتكامل بين مختلف الوظائف الإدارية والتخصصية، لضمان توفير معلومات دقيقة وحديثة تُستخدم كأساس في صياغة القرارات الاستراتيجية؛

❖ تعتمد مؤسسة كوندور منهجية تشخيص داخلي متعددة الأدوات، تشمل التحليل الإداري، المالي، البشري والتشغيلي، مع وجود تكامل بين الأدوات الكمية والنوعية لضمان صورة دقيقة عن الواقع الداخلي للمؤسسة، بما يُسهم في دعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؛

❖ تتبنى المؤسسة منهجية قائمة على الاستناد إلى البيانات والتحليل الموضوعي عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية، سواء على المستوى الإداري، التجاري، أو التشغيلي، مما يُعزز من فاعلية الخطة الاستراتيجية وارتباطها الوثيق بالواقع العملي للمؤسسة؛

❖ يمثل التشخيص الدوري في مؤسسة كوندور ممارسة مؤسسية راسخة تشمل مختلف الوظائف الإدارية والتشغيلية، وهو ما يُعزز قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات المحيطة وضمان استمرارية الأداء الفعال؛

❖ نموذج SWOT في مؤسسة كوندور ليس مجرد إطار نظري، بل يُستخدم بشكل عملي في صياغة القرارات اليومية والاستراتيجية، وفق اختلاف طبيعة كل وظيفة. هذا التكامل بين التحليل والتطبيق يعزز من القدرة التنافسية للمؤسسة، هذا وقد خلصت دراسة قام بها الباحث أوجو موجبو (Muogbo U. S., 2013) إلى أنه على الرغم من أن الإدارة الاستراتيجية ليست ممارسة تجارية شائعة بين شركات التصنيع

في ولاية أنامبرا ، فقد تم تحديدها كأداة حقيقية لتحسين القدرة التنافسية ومستويات الأداء والتطوير الهيكلي لشركات التصنيع في ولاية أنامبرا على وجه الخصوص ونيجيريا على وجه العموم؛

تعكس مؤشرات النمو في المؤسسة ديناميكية إيجابية لدى المؤسسة في تحقيق التوازن بين التوسع التجاري والتحسين المستمر في الأداء الداخلي والالتزام بالمعايير الدولية؛ بحيث على المستوى الداخلي، أبرزت المؤسسة تطوراً في مؤشرات الأداء المتعلقة بسلاسل الإمداد، من خلال تقليص التكاليف في بعض المواد الخام، وتحسين آجال التوريد، بالإضافة إلى زيادة عدد الموردين المحليين المعتمدين، مما عزز قدرة المؤسسة التنافسية. أما من حيث الأداء التنظيمي وجودة العمل، فقد تم تسجيل انخفاض في نسبة الحوادث المهنية، وتحسن ملحوظ في مؤشرات المطابقة البيئية، إلى جانب تقليص استهلاك الموارد مثل الطاقة والمياه. كما تم تعزيز الجوانب التكوينية والوقائية داخل المؤسسة، مع توسيع تطبيق معايير الجودة الدولية (ISO) في وحدات إضافية، وهو ما أكدته دراسة (صابرينة بن صفية وعبيد بولنفاض، 2018) التي توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها أن لدى معظم المؤسسات محل الدراسة معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وأنها تطبقها بمختلف عملياتها وأنشطتها، وأن الأداء المالي يسمح للمؤسسة بمعرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها والاستخدام الأمثل لمواردها عن طريق مؤشرات، بالإضافة إلى أن الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الأداء المالي لها، حيث أن السياسات الكفؤة للإدارة الاستراتيجية تساعد بشكل إيجابي في تقييم وتحسين أدائها بحيث تكون النتائج جيدة.

وقد كانت الإجابة على الفرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى: هناك علاقة بين تبني ممارسات الإدارة الاستراتيجية ونمو وبقاء مؤسسة كوندور إلكترونكس (صحيحة)
- الفرضية الثانية: الإدارة الاستراتيجية تؤثر على الابتكار و الميزة التنافسية في المنظمة؛ (خاطئة)
- الفرضية الثالثة: تساهم الإدارة الاستراتيجية في تعزيز قدرة المؤسسة على إدراك الفرص والمخاطر في مرحلة مبكرة من خلال إجراء مسح شامل للمنافسة والبيئة. (صحيحة)

2. الاقتراحات والتوصيات:

يمكننا طرح العديد من التوصيات والاقتراحات التي تتماشى مع دراستنا؛ بحيث تم ذكرها في مجموعة من النقاط كما يلي:

1.2 الاقتراحات:

- ينبغي على منظمات الأعمال تحديداً أن تسعى إلى تحقيق هدفين رئيسيين: اكتساب ميزة تنافسية، وتحسين أداء الشركة مقارنة بمنافسيها؛
- ضرورة الاهتمام ببيئة أعمال المنظمة؛ ذلك أن مرونتها وحجمها يؤثر على إدارتها الاستراتيجية؛

- ضرورة إعادة النظر في التحديات الاستراتيجية التي قد تؤثر على تطور المنظمة ونموها بشكل عام؛
- العمل على أن يشمل الإطار الاستراتيجي جوانب أساسية مثل توافر الموارد والمستوى المناسب من التكنولوجيا، وقيود البنية التحتية وكمية المواد الخام المستهلكة؛
- ضرورة تبني ممارسات إدارة استراتيجية فعّالة. لأنه يمكن أن تتأثر قدرة شركة التصنيع التنافسية واستدامتها وأدائها العام بشكل كبير. كما أن للإدارة الاستراتيجية تداعيات كبيرة على نجاح شركات التصنيع على المدى الطويل، فهي ضرورية لنموها وتطورها.

2.2 التوصيات:

- إجراء المزيد من الدراسات في المؤسسات الاقتصادية خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لدراسة مدى تبني الإدارة الاستراتيجية فيها؛
- تحديد أسباب عدم تبني الإدارة الاستراتيجية ومعالجتها، فقد تصبح الصناعات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر أكثر قدرة على المنافسة في تعزيز تنمية الاقتصاد الجزائري.

3. آفاق الدراسة

على العموم تبقى هذه الدراسة كغيرها من الدراسات تعاني من بعض النقائص والقصور سواء على المستوى النظري أو المستوى التطبيقي، وهو ما يفتح المجال أمام الباحثين من أجل تحسينها أكثر وخاصة من ناحية الطرق والأدوات واختيار عينة الدراسة، وانطلاقاً مما سبق يمكن اقتراح مجموعة من المواضيع التي يمكن أن تقدم إضافة نوعية، والمتمثلة فيما يلي:

- تأثير الإدارة الاستراتيجية على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور مصفوفة الBCG في تعزيز القدرة التنافسية في المؤسسة؛
- تحديات الإدارة الاستراتيجية في ظل التحول الرقمي للمؤسسات الاقتصادية.

4.المراجع:

- 1-alharbi, i. b. (2024). strategic management: a comprehensive review paper.
international journal of professional business review, 1- 43.
- 2-Alwan, A. s. (2021).
- 3- ادريس ,ج .ع .(2013). *الادارة الاستراتيجية* .جدة :خوارزم العلمية.
- 4- بلال بوترة. (2018). التحليل الموضوعي للمقابلات البحثية في العلوم الاجتماعية. *مجلة البحوث والدراسات الإنسانية* ، 245-230.
- 5- سعد غالب ياسين. (1998). *ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية*. عمان: دار اليازوري للنشر.
- 6- سوما علي سليطين. (2006-2007). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال -دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري-. *كلية الاقتصاد، سوريا: أطروحة ماجستير، جامعة تشرين*.
- 7- شعبان بعيطيش، و منيرة بوساق. (2021). استخدام نموذج كأداة لتحديد البدائل الاستراتيجية -دراسة على عينة من إدارات جامعة محمد بوضياف بالمسيلة-. *مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد*، 437- 458.
- 8- عامر المختار عبد الله الحمودي. (د.س). الإدارة الالكترونية وأثرها على نمو المنظمة -دراسة تطبيقية بمصنع الدقيق بصرمان-. *مجلة القرطاس*، 402-426.
- 9- عبد القادر عبد الله عرابي. (2007). *المناهج الكيفية في العلوم الاجتماعية*. سوريا: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 10- فطيمة الزهراء يحمدي. (2018-2019). تطبيق الادارة الاستراتيجية بين النظري والواقع. *قالمة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية: جامعة 8 ماي -قالمة-*.
- 11- مطبوعة جامعية في مقياس استراتيجية المؤسسة 3. Université Algé (2020-2021).
- 12- نواره لعور، و محمد الطاهر دربوش. (2022). التحليل البيئي باعتماد تقنية swot لتحديد استراتيجيات الدخول للأسواق الخارجية -شركة تويوتا أنموذجا-. *مجلة دراسات في الاقتصاد وإدارة الأعمال*، 740- 758.

دليل المقابلة

المحور الأول: تطبيق للإدارة الاستراتيجية

- 1- ماهي الكيفية التي تعبر بها المؤسسة عن رسالتها ورؤيتها المستقبلية؟
- 2- ما هي المراحل المعتمدة من طرفكم في اعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة؟
- 3- كيف يتم ضمان تنفيذ الخطة الاستراتيجية على مستوى مختلف وحدات العمل؟
- 4- ما هي ابرز الصعوبات التي تواجهها المؤسسة أثناء عملية تطبيق الاستراتيجية؟

المحور الثاني: تشخيص البيئة الداخلية والخارجية؟

- 1- ما هي الاليات التي تعتمد عليها المؤسسة في تحليل محيطها الخارجي؟
- 2- ما الأدوات المعتمدة لتشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة؟
- 3- الى أي مدى تعتمد المؤسسة على نتائج عملية التشخيص في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
- 4- هل يتم اجراء عملية التشخيص بصفة دورية؟ و في حال الايجاب، كيف يتم ذلك؟

المحور الثالث: العلاقة بين البيئة الداخلية والخارجية نموذج SWOT؟

- 1- ما هو تصوركم لمفهوم نموذج SWOT؟
- 2- كيف توظفونه في التحليل الاستراتيجي؟
- 3- كيف يتم تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة؟ وماهي المعايير المعتمدة في ذلك؟
- 4- ما المنهجية المتبعة لتحليل نقاط الضعف؟ وهل توجد جهود لتحسينها؟
- 5- ما هي الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة لرصد الفرص في محيطها الخارجي؟
- 6- كيف يتم تحديد التهديدات التي قد تؤثر على استمرارية المؤسسة وتنافسيتها؟

المحور الرابع: البدائل الاستراتيجية ومؤشرات النمو

- 1- ما هي أبرز مؤشرات النمو التي رصدتموها خلال السنوات الاخيرة؟
- 2- في رأيكم، ما هو العامل الأكثر تأثيرا في نجاح أو فشل الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة؟
- 3- هل ترون أن المؤسسة تملك المرونة الكافية للتكيف مع التغيرات الاستراتيجية؟