

# قوى البيئة التنافسية (قوة المستهلك) وتأثيرها على القرار الاستراتيجي للمؤسسة - دراسة مقارنة مؤسسة عامة مع مؤسسة خاصة -

أ/ بن يمينة خيرة

أ/ يعقوب محمد

## الملخص:

تواجه كافة المؤسسات في وقتنا الراهن تحديات كثيرة، نتيجة للتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة، كذلك تعقد بيئة المؤسسة وتغيرها خاصة في ظل العولمة التي أدت إلى انهيار الفواصل الزمنية والمكانية وبالتالي اشتداد المنافسة الاقتصادية، وأمام تلك التحديات المحمومة أصبحت الإدارة أو المؤسسة كتنظيم بصفة عامة عاجزة بعملياتها التقليدية ووسائلها عن المنافسة، لذلك أصبحت عملية اتخاذ القرار خاصة الاستراتيجي من بين المناهج والسبل الفعالة في توجيه وإدارة وتطوير المؤسسات، وتختلف هذه الأخيرة من مؤسسة إلى أخرى لاختلاف أهداف ونشاطات كل منها، بالإضافة إلى اختلاف تأثيرات البيئة التي تعيش فيها كل مؤسسة سواء داخليا أم خارجيا، إذ تعتبر البيئة التنافسية من أكثر البيئات تأثيرا نظرا إلى كونها البيئة التي تنشط وتتعامل فيها بصفة مباشرة مع مختلف القوى المؤثرة، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من هاته البيئة وتقدم مخرجاتها إليها مباشرة.

Recently, the companies faced many challenges as a result of scientific development and continuous quick technology, in addition to the complexity and the changes of enterprise's environment, specially within globalization.

So, the intensity of economic competition is raised and in front of these fever challenges, the administration or enterprise as an organization in general ; with its traditional operation and material are insufficient for competition, for that reason, the decision maker specially the strategic one is among the beneficial methods and ways in guiding, managing and developing companies, this latter differ from one enterprise to another because each one has its own goals and activities, moreover to the different influential environment that encounter each company either from inside or outside. The competitive environment is the most influential one, where the companies do all business activities with different influential power (clients, competitors/rivals, ditributors, substances products...etc).

**الكلمات المفتاحية:** القرار الاستراتيجي، البيئة التنافسية، القوى التنافسية،

الأهداف، التشخيص الاستراتيجي، المستهلك كأحد القوى التنافسية المهمة والمؤثرة...

**مقدمة:**

في ظل الظروف الديناميكية المتغيرة والمعقدة التي تواجه المؤسسات في الوقت الراهن، يجب التفكير فيما يخص عملية اتخاذ القرار بحيث يتطلب الأمر وضوح الغايات والأهداف التي سوف يتخذ القرار بشأنها، بالإضافة إلى إدراك مختلف العناصر والتغيرات التي تشمل البيئة الداخلية والخارجية، التي أصبحت تشكل جزءا في نجاح أو فشل المؤسسات فلا تستطيع أي مؤسسة أن تعمل بمعزل عن البيئة المحيطة بها فهي تحصل على مدخلاتها من البيئة كما أنها تقدم مخرجاتها إليها، وفي جانب آخر أكثر أهمية نجد أن البيئة في بعض الأوقات قد تشكل تهديدا على مصالح المؤسسة مما يعرف من سير أعمالها، أو تقدم فرصا ذهبية لها إن اقتضتها استطاعت أن تحقق أهدافها وتضمن موقعا تنافسيا مهما وبالتالي تتفوق على منافسيها، لهذا يجب جمع وتشخيص أكبر قدر ممكن من المعلومات عن عناصر البيئة التنافسية خاصة المستهلك الذي يعتبر أهم الأطراف المؤثرة.

**وعليه تتمحور إشكالية البحث حول ما يلي:**

- إن للبيئة التنافسية تأثيرا كبيرا على القرار الاستراتيجي للمؤسسة، إذ يعتبر المستهلك من بين أهم الأطراف الخارجية الفاعلة والمشاركة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

**من خلال هاته الإشكالية نطرح التساؤلات التالية:**

- 1- ما مدى تأثير قوى البيئة التنافسية على القرار الاستراتيجي للمؤسسة؟
- 2- ما هي أهمية التشخيص الاستراتيجي في فهم القوى البيئية؟
- 3- هل المستهلك يمثل أهم الأطراف الخارجية المشاركة والمؤثرة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي؟

**ولمعالجة هذه الإشكالية قمنا بصياغة الفرضيات التالية:**

- إن القرار السيئ هو نتيجة التشخيص الخاطئ الناتج عن عدم التحديد الجيد للفرص والتهديدات.
- لا تتم عملية اتخاذ القرار بطريقة فعالة إلا بمشاركة جميع الأطراف سواء داخل أم خارج المؤسسة إذ يعتبر المستهلك من بين أهم الأطراف الخارجية التي على أساسها تتخذ قرارات ناجحة تحقق أهدافها.

**أهداف الدراسة:**

- تسعى الدراسة لتحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:
- توضيح تأثير البيئة التنافسية وخصائصها على اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

- توضيح كيف تتم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة وما هي العوامل المساعدة على اتخاذها.

- كذلك توضيح مدى تأثير المستهلك باعتباره إحدى أهم القوى المؤثرة في البيئة التنافسية، وأهميته كعنصر مشارك في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي للمؤسسة.

### أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في إبراز أن عملية صنع واتخاذ القرار خاصة القرار الاستراتيجي بجميع مستوياته تعتبر من أهم السبل الإدارية والتنظيمية التي تمكن المؤسسة من البقاء والنمو، إذ أن نجاح القرارات المتخذة يتطلب وجود أهداف مصاغة بعناية، مع الأخذ بعين الاعتبار بيئة المؤسسة ومختلف العوامل المؤدية إلى تغييرها وتعقدتها وإدراك تأثير القوى وأهمية مشاركة القوى التنافسية في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، لأن قرارات المؤسسة لا تتخذ بمعزل عن البيئة، بالإضافة إلى محاولة اتباع المراحل العلمية، أو الخطوات المتسلسلة في اتخاذ القرار الاستراتيجي ومختلف العوامل المؤثرة والعوامل المساعدة في ذلك وهذا ما سوف نحاول إبرازه في العناصر التالية.

### 1- المؤسسة والبيئة التنافسية:

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية ولا تزال حيزا في بحوث وأعمال الكثير من الاقتصاديين، إذ يتوقف نجاحها على درجة تحكمها وتحقيقها لأهدافها على كل المستويات، ويمكننا أن نعرف المؤسسة على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية المالية والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"<sup>(1)</sup>.

فالمؤسسة لها دور مهم في تطوير الاقتصاد الوطني، وإن نجاحها مرهون إلى حد كبير بمدى نجاحها في اتخاذ قرارات تحقق أهدافها، لذلك يجب عليها أن تحدد مهمتها وأهدافها بطريقة واضحة آخذة بعين الاعتبار تغيرات البيئة خاصة التنافسية.

### 2- مفهوم وخصائص البيئة التنافسية للمؤسسة:

إن البيئة عبارة عن مجموعة عناصر تؤثر على المؤسسة إما إيجابا أي فرص نجاح أو سلبا كتهديد مباشر. وهناك قسمان للبيئة:

- الماكروبيئية بمعنى الإطار الكلي الذي يجمع الاتجاهات الكبرى مثلا (الجانب السياسي والقانوني، الاقتصادي، الثقالي والاجتماعي، التكنولوجي والإيكولوجي..).

- الميكروبيئة بمعنى الإطار الجزئي الذي ينطوي على العناصر التي هي في اتصال مباشر مع المؤسسة أي البيئة الخاصة للمؤسسة، أو البيئة التنافسية أين تنشط المؤسسة وتتعامل مع مختلف القوى التنافسية.

يجب على المؤسسة أن تقوم بدراسة مختلف العناصر المكونة للبيئة التنافسية ومحاولة تحليلها من أجل التعرف على جانبيين رئيسيين يمثلان نقطة الارتكاز في صياغة ورسم واتخاذ مختلف القرارات الاستراتيجية،

وهما: - الفرص التي يمكن للمؤسسة استغلالها.

- المخاطر والتحديات التي يجب على المؤسسة تجنبها أو الحد من آثارها.

ويطلق على البيئة الخارجية الخاصة عدة مفاهيم، البيئة الصناعية، البيئة التنافسية، بيئة النشاط (المهام).

يطلق عليها اسم البيئة الصناعية كونها تتضمن القوى التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات يعتبرها الزبون أو المستهلك بدائل، كذلك يمكن تعريف الصناعة (زكريا مطلق الدوري، 2005) بأنها "مجموعة شركات تقدم منتجات أو خدمات للمستهلكين أو المستفيدين في أسواق معينة، ولها قدرة للقيام بتقديم منتجات بديلة لكل من المؤسسات الأخرى".

تسمى أيضا بيئة الأعمال أو المهام، ينطلق هذا المفهوم من مجمل المتغيرات والعناصر التي تؤثر وتتأثر مباشرة بعمليات المؤسسة وهذه تتمثل بمجموعة كبيرة من القوى يقع في مقدمتها الموردين والمنافسين، العملاء، والمقرضين، أصحاب الأسهم ومجمل مجموعات الضغط المباشر على المؤسسة، ويرى (Daft,2001) "أن هذه البيئة تحتوي على العناصر الأكثر التصاقا بالمؤسسة وأهدافها"، ويطلق بعض الباحثين مسميات مختلفة على نفس هذا المفهوم مثل بيئة العمليات (Porter,1980) وبيئة المجموعات التنظيمية.

كذلك يطلق عليها اسم البيئة التنافسية، لأنها تمثل البيئة التي تعمل بها المؤسسة وتتنافس فيها مع غيرها من المؤسسات (محمد أحمد عوض، 2000).

ونحن نفضل مفهوم البيئة التنافسية، لأنها تمثل بصفة عامة مجال التنافس في الصناعة، والذي تتنافس فيه المؤسسات فتتضمن مجموعة من القوى والعناصر والمتغيرات التي تؤثر وتتأثر فيما بينها.

حيث تشمل أهم القوى المؤثرة في البيئة التي تنشط وتتنافس فيها المؤسسة، على كل من المستهلكين الذين تستهدفهم المؤسسة بمنتجاتها وخدماتها فتحاول إشباع احتياجاتهم وتحقيق

رغباتهم، والمنافسين الذين تتنافس معهم المؤسسة، والموردين الذين يقومون بتزويد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد المختلفة، والموزعين الذين يعملون كوسطاء بين المؤسسة وعملائها...

### 3- خصائص البيئة التنافسية:

إن حاجة المديرين الاستراتيجيين في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة تحقق أهدافهم وتتلأم مع طبيعة الصناعة أو البيئة التنافسية، تجعلهم أكثر حرصاً على فهم وتحليل طبيعة البيئة، من أجل التعرف على الفرص والتهديدات بغية وضع استراتيجية مدروسة تركز على مختلف المعطيات والدلالات لاستخدام الأساليب الكمية من أجل اتخاذ استراتيجية ملائمة، وإن البيئة التنافسية التي تنشط فيها المؤسسة قد تمتاز بالبساطة أو التعقيد من جهة ومن جهة أخرى بالاستقرار أو التغير، فدراسة ومعرفة خصائص البيئة التي تنشط فيها المؤسسة يعتبر مفتاحاً لاتخاذ القرارات وبناء الاستراتيجية الملائمة، مما يستلزم الدراسة والمتابعة باستمرار.

هناك مجموعة من العوامل التي جعلت من بيئة المؤسسة أكثر ديناميكية وتغيراً نذكر من بينها ما يلي:

- التغيرات التقنية: التكنولوجيا الحديثة، في السبل والمناهج الجديدة في الإنتاج، تغيير في طرق التوزيع...

- التغيرات الاقتصادية والسياسية العالمية.

- التغيرات على مستوى البلد<sup>(2)</sup>.

- التغيرات الاجتماعية والسلوكية.

فتفاعل كل المعطيات التي تزيد من تعقد وتغير البيئة لتحديد مستوى أو درجة عدم التأكد التي تواجهها المؤسسة، وعدم التأكد بدوره يمثل إحدى القوى المؤثرة على قرارات المؤسسة ونتائج عملياتها، لأن عدم التأكد ينحصر في ثلاثة جوانب وهي:<sup>(3)</sup>

- نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار.

- عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة.

- استحالة تحديد درجة إجمالية الحدث.

### 4- القرار الاستراتيجي والعوامل المساعدة على اتخاذه:

لمعرفة ماهية عملية اتخاذ القرار يجب أولاً التمييز بين القرار وعملية صنع القرار، فالقرار هو اختيار واع من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة والمؤدية إلى قرار ثم تنفيذ هذا القرار ومتابعته، وبنظرة مماثلة يشير الكاتب "روبنز" إلى أن القرار

"عبارة عن اختيار من بين بديلين أو أكثر، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة تبدأ بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره"<sup>(4)</sup>.

أ - **مفهوم وطبيعة القرار الاستراتيجي:** إن المؤسسة تواجه العديد من القرارات، بحيث كل قرار يختلف عن الآخر في أهميته وطريقة اتخاذه والتعامل معه، إذ أن القرار يختلف حسب طبيعة تواجده في المؤسسة، لهذا قام هربرت سايمون<sup>(5)</sup> بتوضيح طبيعة القرارات التي تواجه المؤسسة من حيث القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة فهذه الأخيرة تكون غير متكررة في المؤسسة وتتميز بدرجة كبيرة بعدم التأكد، وتحتاج إلى معلومات لكن يصعب التنبؤ بها وذلك لارتباطها بالمستقبل، وتتمثل في القرارات الأعمد لأنها ترتبط بمتغيرات عديدة، وتعالج المشاكل الجديدة غير المتكررة، ويمكن لمتخذ القرار في هذه الحالة استخدام حكمه الشخصي وتقويمه ورؤيته في وصف المشكلة واختيار المعلومات واكتشاف الحل الملائم، ومن هنا وصفها بعض الكتاب مثل جيور GEOR بأنها قرارات إبداعية، وهذه القرارات تكون ذات طابع استراتيجي.

فالقرارات الاستراتيجية يقصد بها القرارات التي تهدف إلى تغيير أهداف الشركة في الأمد الطويل والشكل العام المرغوب للمنظمة في المستقبل وعبارة أخرى فهي القرارات التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة، قدرتها التنافسية، حصتها السوقية، وهي قرارات اختيار أفضل بديل استراتيجي مطروح.<sup>(6)</sup> وهناك ثلاثة مستويات للقرارات الاستراتيجية، قرارات استراتيجية على مستوى المنشأة ككل، قرارات استراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وقرارات استراتيجية على المستوى الوظيفي.

### ب - مراحل عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسة:

**المرحلة الأولى: تحديد الوضعية الحالية للمؤسسة:** إن المؤسسة في البداية تقوم بتحديد مهمتها، وكذلك تحديد العمل الذي سوف تقوم به، يعني اختيار حافظة الأنشطة، وهو قرار استراتيجي حرج في حياة المؤسسة، هذا من جانب وإذا أرادت المؤسسة أن تنمي استراتيجياتها سواء على المستوي العام أم على مستوى وحدات الأعمال أم المستويات الوظيفية، فإنها تقوم بعملية تقييم لوضعيتها الحالية، ثم قبل قيامها بمرحلة التشخيص الاستراتيجي يجب عليها أن تقوم بمرحلة التجزئة الاستراتيجية، فعادة ما تملك المؤسسة مجموعة أنشطة غيرمتجانسة، سواء بالنسبة إلى المنتجات أم الزبائن، فلا يمكن أن تتخذ قرارات استراتيجية قبل إعادة النظر في مختلف الأنشطة الحالية، وإعادة النظر هذه تسمى "التجزئة الاستراتيجية"، وتعتمد عملية التجزئة على ثلاثة معايير من بينها<sup>(7)</sup>: على أساس الزبون، بعد الحاجة المشبعة لدى المستهلك، بعد التكنولوجيا.

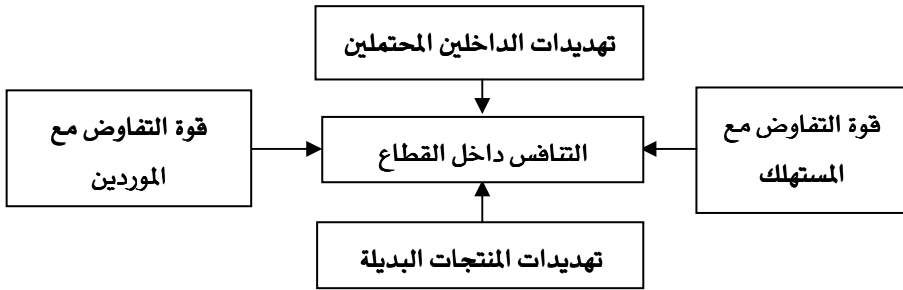
- المرحلة الثانية: مرحلة التشخيص الاستراتيجي: يعتبر التشخيص الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر المهمة في اتخاذ القرار الاستراتيجي والذي يعبر عن وضعية تنظيمية معينة بوصفها لعناصر البيئة الخارجية من فرصة متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة.

وعملية التشخيص تتم على مستويين المستوى الخارجي، والمستوى الداخلي.

بالنسبة إلى التشخيص الخارجي: يعني رصد كل ما يحدث في البيئة من فرص وتهديدات.

ويمكن الاستعانة بنموذج "مايكل بورتر" (الخمس قوى)، كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 1:



القوى الخمس للمنافسة التي تحدد مردودية القطاع

SOURCE: Michael PORTER, L'avantage concurrentiel, DUNOD, Belgique, OCT2003.P15

ويهدف هذا النموذج إلى إجراء تحليل لعناصر الصناعة ودراسة مختلف الأطراف المؤثرة في مجال نشاط معين، بحيث كل قوة لها تأثير معين فيجب على المؤسسة دراسة ومعرفة ومتابعة كل التغيرات ونحن في دراستنا سوف نركز على تأثير المستهلك، من أجل معرفة الفرص والتحديات كذلك من الضروري فهم تأثير الاتجاهات الكبرى مثل القوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... وهي الاتجاهات التي تحدد الطلب على المنتجات والخدمات ودراسة التغيرات السياسية المتوقعة، والتي سوف تؤثر في أسواق تلك المؤسسة.<sup>(8)</sup>

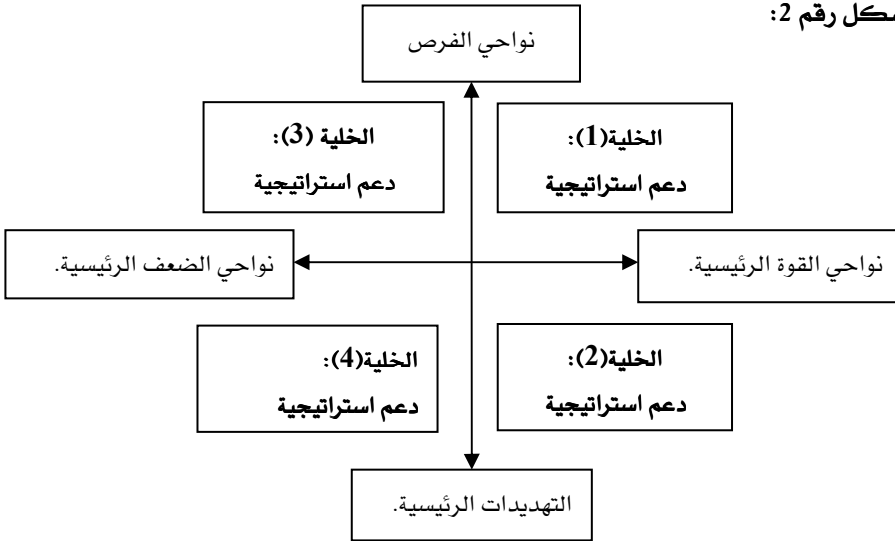
أما بالنسبة إلى التشخيص الداخلي: لا يمكننا اتخاذ أي قرار استراتيجي دون مراعاة الإمكانيات ومختلف نقاط الضعف التي من الممكن أن تنقص من أدائها ومواجهتها للمنافسة، وهناك عدة مداخل لدراسة البيئة الداخلية، أهمها مدخل التحليل الوظيفي ومدخل تحليل سلسلة القيمة، بالنسبة إلى مدخل التحليل الوظيفي يتم تحليل مجموعة الأنشطة، لتحديد مختلف العوامل التي تؤثر في أداء المنظمة. أما بالنسبة إلى مدخل تحليل سلسلة القيمة، فقدم بورتر في

كتابه الشهير (الميزة التنافسية) سنة 1985<sup>(9)</sup> فكرة سلسلة المنافع كأسلوب لتشخيص الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، بالنظر إليها باعتبارها سلسلة من الأنشطة تهدف إلى خلق مجموعة من المنافع منفصلة للعمل. فإذا كانت المؤسسة توفر هذه المنافع للعميل بطريقة أفضل من المنافسين فإن هذا يمثل نقطة قوة يمكن الاعتماد عليها في بناء الاستراتيجيات.

#### - المرحلة الثالثة: تحديد موقف المؤسسة ومختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة: قبل

تحديد مختلف البدائل الاستراتيجية الملائمة، يجب معرفة موقف المؤسسة الاستراتيجي، وذلك للوصول إلى المواءمة أو التوافق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف، ويمكن الاعتماد على أهم الأساليب الشائعة (نموذج سوات)<sup>(1)</sup>، ويتطلب هذا النموذج تجميع نتائج التقييم الداخلي والخارجي في قائمتين، والغرض من ذلك تحديد واحد من أربعة نماذج المطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة تمهيدا للاختيار، والتي يمكن التعبير عنها بأربع حالات حسب الشكل التالي:

الشكل رقم 2:



نماذج المطابقة بين المواقف الداخلية والخارجية للمنظمة.

د. جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سبق ذكره، ص221.

ويتضح من الشكل السابق أن الخلية رقم (1) تعكس أفضل المواقف المرغوبة، مثل هذا الموقف يملئ علي المنظمة تبني استراتيجيات هجومية لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية. وفي

(1) ويطلق عليه بالإنجليزية (SWOT) وهو الاختصار للكلمات: نقاط القوة (strengths)، ونقاط الضعف، (weaknesses) الفرص (opportunities) والتهديدات (threats).



المقابل فإن الخلية رقم (4) تعكس أقل المواقف المرغوبة، حيث تواجه المنظمة تهديدات رئيسية كما أن أنشطتها الداخلية تتسم بالضعف مثل هذا الموقف يستدعي تبني استراتيجيات من شأنها أن تقلل من الأثر. أما في الخلية رقم (2) فإن المنظمة ذات القدرات تواجه تهديدات بيئية غير مرغوبة فيجب أن تركز على استخدام نواحي القوة الحالية في بناء فرص طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى، أخيراً وفي الخلية رقم (3) تواجه المنظمة فرصاً بيئية هائلة ولكنها لا تمتلك الموارد الداخلية المطلوبة لاستغلالها، لذلك يجب الحد من نواحي الضعف الداخلية.

إذن بعد تحديد المؤسسة لموقفها التنافسي أي هل هي في حالة هجوم أم في حالة دفاع... تقوم المؤسسة بتحديد الاستراتيجية التي تناسبها حسب كل مستوى:

- **الاستراتيجيات البديلة على مستوى المؤسسة ككل:** هناك العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن للإدارة العليا أن تختار من بينها لدينا: استراتيجية الاستقرار أو الإبقاء على الوضع الحالي، استراتيجيات النمو والتوسع، استراتيجية التنوع...

- **الاستراتيجيات التنافسية (على مستوى النشاط):** حدد بورتر ثلاث استراتيجيات يمكن أن تتبعها المنظمة لتحقيق الفوز على المنافسين وهي:<sup>(10)</sup>

- استراتيجية الريادة في تخفيض التكلفة، استراتيجية التميز عن المنافسين، استراتيجية التركيز.

- **استراتيجيات الوظائف:** الهدف الرئيسي لاستراتيجيات الوظائف هو زيادة الإنتاجية الكلية للمنشأة، وترتكز استراتيجيات الوظائف على تجميع الأنشطة والكفاءات، مع الأخذ في الحسبان المحددات التي تقررها استراتيجية المنشأة.

**المرحلة الرابعة: النماذج المساعدة في عملية الاختيار الاستراتيجي:** في هذه النقطة نقوم بالربط بين ما تم عرضه من (نتائج التقييم) وبين (البدائل الاستراتيجية)، من خلال بعض النماذج التي تساعد متخذ القرار في اختيار الاستراتيجية التي تناسب الظروف الموقفية التي تواجه المؤسسة.

فهناك مجموعة من النماذج التي يمكن الاستعانة بها تتمثل في، نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، مجموعة "ارثل ليتل" وماك كينزي"، بالإضافة إلى مصفوفة أنسوف (منتوج-سوق)، كذلك طريقة منحنى التجربة ودورة حياة المنتج، ثم طريقة المعايرة وإعادة الهندسة... ويمكننا التطرق إلى البعض منها فيما يلي:

**فمثلاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):**<sup>(1)</sup> تعتبر مصفوفة جماعة بوسطن واحدة من أهم النماذج المقبولة، بغرض صنع القرار الاستراتيجي الذي يتعلق بمنتج أو

(1) BCG: (Boston Consulting Group).

مجموعات معينة من المنتجات<sup>(11)</sup>، والنموذج يعبر بياناً عن الاختلافات بين المنتجات فيما يتعلق بحصة المنتج في الصناعة والاختلافات في معدل نمو الصناعة ذاتها، وبالتالي فإنه يسمح للمؤسسات متعددة الأنشطة أن تقيم الوضع التنافسي لكل منتجاتها بالمقارنة مع بقية المنتجات والأنشطة، وبالتالي اختيار إحدى الاستراتيجيات للوضعية التي تلائمها.

**كذلك طريقة (ماك كينزي):** تهدف إلى تقديم صورة أكثر تفصيلاً للمؤسسة وبصفة عامة فهي تطوير لمصفوفة (BCG) حيث إنها تأخذ العديد من المتغيرات، تعتمد على الموقع التنافسي للنشاط من خلال (الجودة، التقدم التكنولوجي..) وجاذبية القطاع (اعتماداً على حجم السوق، الأسعار المطبقة، التكنولوجيا العالية، وكذا أهمية الاستثمارات...) لتحديد الوضعيات الممكنة ومن ثمة اتخاذ القرار الاستراتيجي الذي يناسب كل وضعية قصد الحياة على ميزة تنافسية توفر إمكانيات التفوق على المنافسين.

- **طريقة المعايرة (BENCHMARKING):**<sup>(12)</sup> تعرف المعايرة على أنها «عملية مستمرة لتقويم المنتجات، الخدمات والطرق مقارنة بتلك المتعلقة بالمنافسين الأكثر جدية أو بالمؤسسات الرائدة؛ وهي البحث عن أكفأ الطرق لنشاط معين، حيث يسمح بضمان الأسبقية على المنافس». والمعايرة تعتمد أساساً على اليقظة والمتابعة المستمرة للبيئة وتغييراتها، وكذا على المعلومات، وبالتالي ضرورة وجود نظام معلومات فعال.

- **طريقة إعادة الهندسية (REENGINEERING):** مفاد هذه الطريقة أن المؤسسة تعيد تصميم العمليات الرئيسية «والهدف هنا هو تحقيق تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء، بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها، وكذا تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة واضح. ويؤدي هذا بدوره إلى الإسهام في زيادة كل من الحصة السوقية والمبيعات والربحية والعائد على رأس المال المستثمر»<sup>(13)</sup>.

تهدف طرق التحليل الاستراتيجي إلى إيجاد البدائل الاستراتيجية واختيار تلك التي تناسب المؤسسة. وبناء على ذلك، فإنه يتم اختيار البدائل استناداً إلى مجموعة من المعايير من بينها دراسة الخبرة الماضية للمنظمة، ومراعاة مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله، هذا إلى جانب مراعاة اعتبارات عنصر الزمن، والموارد التنظيمية.

**المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة القرار الاستراتيجي:** لا تتوقف عملية صياغة القرارات الاستراتيجية عند حد الاختيار ولكن يجب أن يدخل هذا القرار في مرحلة التطبيق، وقد تحتاج هذه العملية إلى إعادة النظر في جوانب تمثل المتطلبات الأساسية للتنفيذ الناجح، أما بالنسبة إلى عملية التقييم والرقابة للقرار الاستراتيجي، فإنها تعتبر إحدى العمليات الأساسية المطلوبة

على جميع المستويات الإدارية، وبالنسبة إلى المنظمة ككل فإن هذه العملية لازمة لكي تتحقق من أنها تقوم بالفعل بإنجاز ما تم تخطيطه من أهداف ومن قرارات مهمة.

أخيراً، إنه مهما كانت الإدارة ناجحة في التعامل مع بيئتها، سواء الداخلية أم الخارجية، مع استخدامها لنماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي الخاصة بعملية اختيار وصياغة القرارات الاستراتيجية المناسبة تصبح كل خطواتها لا معنى لها إذا لم توضع في سياق تنظيمي مناسب وتنتقل إلى خطوات تنفيذية سليمة.

إذا، هذا فيما يخص عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية ومختلف المراحل المهمة في اتخاذها، إذ تحتاج مختلف القرارات الاستراتيجية في المؤسسة إلى جهد وتفكير عال لاتخاذها وإنجازها، واتباع أسلوب علمي واضح ومشاركة جميع الأعضاء والأطراف داخل المنظمة. وعلية فإن من العوامل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي ما يلي:

### ج- العوامل المساعدة على اتخاذ القرار الاستراتيجي:

- استخدام أهداف مصاغة بعناية ودقة.
- الأخذ بعين الاعتبار عامل الوقت بحيث لا يكون هذا الوقت أكثر أو أقل من المدة المحددة.
- ضرورة توافر المنطق والمرونة الذهنية التي تساعد على التحليل المنطقي لكل حالة أو وضعية بمفردها والتي تتطلب التمييز بين حقائق كل قرار.
- قبول فكرة التغيير لأن الظروف والمواقف لا تظل ساكنة بل هي دائمة التغيير، ولذلك يقع على عاتق متخذ القرار أن يكون مستعداً لإجراء تغييرات لازمة في المواقف والظروف التي تتماشى مع نتائج القرار.
- التفكير الجماعي: يتخذ التفكير المبدع هنا بعداً جماعياً، مما يوفر ظروفًا أفضل للتوصل إلى حلول جديدة أكثر فعالية، فالمجموعة ترى ما لا يراه الفرد لأنها تتوفر على طاقات وخبرات لا يمكن أن تجتمع في فرد واحد، وهذا ما يسمى بمبدأ التشاور في حل المشاكل.

### د- المشاكل التي تميح عملية اتخاذ القرار:

كثيراً ما يجد الإداري نفسه معرضاً لكثير من العوائق أمام الوصول إلى القرار المناسب وهذه العوائق تتمثل فيما يلي:

- صعوبة إدراك المشكلة وتحديدها.
- عدم القدرة على تحديد الأهداف.
- عدم القدرة على تقييم البدائل.

- صعوبة الاختيار والمفاضلة بين البدائل.

- نقص المعلومات والبيانات اللازمة...

### 5- تأثير المستهلك ومعرفة قوة مفاوضته :

يعتبر المستهلكون من أهم قوى المنافسة حيث تعتبر القوة التفاوضية لهم عاملاً مهماً في مجال تحليل الموقف التنافسي، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التنافسي للمؤسسات وعلى إمكانية دخول مؤسسات جديدة في السوق، خاصة وأن هناك قوة تفاوضية كبيرة في الوقت الحاضر بسبب وجود بدائل عديدة أمامهم تعرضها مؤسسات منافسة، لهذا تلجأ المؤسسات إلى دراسة تلك الحاجات والعمل على تلبيةها. ويمكن أن يصنف هؤلاء المستهلكون إلى نوعين هما المستهلك الصناعي والمستهلك النهائي، فالمستهلك الصناعي هو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بغرض استخدامه في العملية الإنتاجية، ويمتاز هذا النوع من المستهلك بمعرفته العالية بالمنتجات والخدمات المعروضة في الأسواق، وبالتالي فإن لديه القدرة على التأثير في المؤسسات المنتجة لها، أما المستهلك النهائي فهو الذي يشتري المنتج أو الخدمة بقصد إشباع حاجاته الإنسانية، ويمتاز هؤلاء بتعدد خصائصهم ومقدرتهم الشرائية وبالتالي فإن قدرة كل منهم على التأثير في المؤسسات المنتجة أقل من المستهلكين الصناعيين الذين يحرصون على شراء المنتجات والخدمات التي يحتاجونها بالجودة والأسعار المناسبة وهذا الأمر يؤدي بحد ذاته إلى خلق حالة من المنافسة بين المؤسسات المنتجة لتقديم بعض الإغراءات لهؤلاء المستهلكين وتبدأ مساومتهم للحصول على أكبر قدر ممكن من تلك الإغراءات.

وتزداد قوة مفاوضة المستهلكين في الحالات التالية :

- عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المستهلكين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جداً حيث إن الشراء بكميات كبيرة له قوة رئيسية في السوق.
- عندما تتسم المنتجات المشتراة بالتمطية وعدم التميز.
- عندما تعتبر المنتجات المشتراة مكوناً رئيسياً من المنتج وتمثل جزءاً مهماً من تكاليفها.
- انخفاض تكاليف التحول التي يتحملها المشتري عند الانتقال في تعامله من مؤسسة إلى أخرى.
- عندما تتوفر لدى المستهلكين إمكانية التكامل إلى الخلف أي قدرته على إنتاج نفس المنتج الذي تقدمه المؤسسة، مثال ذلك شركات صناعة السيارات التي بإمكانها تصنيع الإطارات بدلاً من شرائها...

## 6- دراسة مقارنة المؤسسة العمومية الجزائرية "إيناد" والمؤسسة الخاصة "هنكل" لإنتاج مواد التنظيف والصيانة؛

إن عملية اتخاذ القرار تعتبر من أهم ما يمكن أن تركز عليه جميع المؤسسات، من أجل النجاح، نظرا إلى ارتباطها بكيان المؤسسة وبمختلف نشاطاتها، ونجد أن أصعب المشكلات التي تواجهها المؤسسة الجزائرية هي مشكلة اتخاذ القرار في حد ذاتها، خاصة في ظل الظروف الحالية التي تواجهها من انفتاح أسواق وضرورة مواكبة هذا الانفتاح.. بالإضافة إلى الاتجاهات الكبرى والمباشرة المؤثرة في بيئة المنافسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الوضعية التي عليها المؤسسة الجزائرية.

فحاولنا القيام بدراسة مقارنة بين:

- المؤسسة العمومية الجزائرية "إيناد"<sup>(1)</sup> (وحدة سعيدة)، لإنتاج مواد التنظيف والصيانة.

- المؤسسة الخاصة "هنكل"<sup>(2)</sup> (وحدة عين تموشنت)، لإنتاج مواد التنظيف والصيانة.

من أجل معرفة مدى نجاح المؤسسة العمومية الجزائرية إيناد في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، وما هي العوامل المؤثرة في ذلك، مقارنة بالمؤسسة الخاصة هنكل.

فمن خلال الدراسة لاحظنا أن هناك اختلافا فيما يخص نجاح كل مؤسسة في عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي، والعوامل المؤثرة في اتخاذه، خاصة بالنسبة إلى المؤسسة العمومية الجزائرية التي تحتوي على فجوة كبيرة بين الأهداف المحددة وبين عملية اتخاذ القرار ومستوياتها مقارنة بالمؤسسة الخاصة التي تعتبر منافسة بالدرجة الأولى لمؤسسة "إيناد"، والتي تمكنت من الظهور في السوق الجزائري وذلك لأنها تتقن عمليات التسيير ومختلف أساليب الإدارة، خاصة فيما يخص عملية اتخاذ القرار التي تعتبر المحرك الأساسي والجوهري لمختلف نشاطاتها.

<sup>(1)</sup> في 04 ديسمبر 1982 بموجب المرسوم التنفيذي رقم 82- 416 جاءت المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة إيناد كنتيجة لإعادة هيكلة الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية la snic، فبدأ استغلال مركب المنظفات ومواد الصيانة بصور الغزلان سنة 1984، حيث يحتوي المركب على 04 فروع رئيسية، ومن بين الفروع التي أقمنا عليها الدراسة هي وحدة صوديور بسعيدة.

<sup>(2)</sup> في البداية تم تجسيد مشروع الشراكة بين الجزائر وألمانيا حيث وقع اتفاق يتعلق بإنشاء شركة مختلطة تحمل اسم "هنكل إيناد الجزائر" بموجب يوم 23 ماي 2000 حيث منحت للشريك الأجنبي بنسبة 60% بينما للشركة الوطنية "إيناد" ب 40 %، بعد ذلك أصبح المجمع هنكل يمتلك بنسبة 100 % مختلف الفروع فحصلت شركة هنكل على ثلاث وحدات لمجمع إيناد الجزائري وتتمثل في ما يلي: وحدة شلغوم العيد - وحدة الرغاية بالجزائر - وحدة عين تموشنت. بحيث أقمنا الدراسة على الوحدة الأخيرة.

فبالنسبة إلى المؤسسة العمومية إيناد التي تحتوي على العديد من الفروع كونها من بين المؤسسات الجزائرية التي تساهم في إنعاش وتطوير الاقتصاد الوطني خاصة في ميدان مواد التنظيف، خصصنا الدراسة على الوحدة التابعة لها بولاية سعيدة "صوديور"، من أجل أن نبين كيف تتم عملية اتخاذ القرار وما علاقتها بالمؤسسة الأم (المجمع بالبويرة) من حيث مركزية القرارات وهل هناك انسجام وتنسيق فيما بينهما، فقد استنتجنا أن عملية اتخاذ القرار داخل الوحدة لا تتم بصفة مدروسة وعلى أساس واضح، بل مازالت المؤسسة في تأخر كبير فيما يخص عملية اتخاذ القرار خاصة القرار الاستراتيجي، وذلك كونها وحدة تابعة للمجمع فهي تعاني من مركزية القرار من طرف المجمع بالبويرة، دون القيام بتشخيص استراتيجي ملائم لفروعه الخاصة، عكس المؤسسة الخاصة فهناك تناسق وتواصل بين الفروع ابتداء من المؤسسة الأم بألمانيا حتى باقي الفروع في الجزائر،

هذا بالإضافة إلى مجموعة من المشاكل التي تعيق سير عملية اتخاذ القرار داخل الوحدة من بينها:

- مشكل التسيير: إن جميع المؤسسات تتواجد في محيط معقد، وحتى تضمن بقاءها يجب عليها أن تكون قادرة على المنافسة من جهة، وأن تكون متكيفة مع هذا المحيط الذي يتغير باستمرار من جهة أخرى، وهنا يظهر دور عنصر التسيير الذي يعتبر عنصرا أساسيا لاستمرار المؤسسة.

ولاحظنا أن المؤسسة "إيناد" من أكبر الصعوبات التي تعاني منها هي مشكلة تسيير بالدرجة الأولى، إذ أنه لا يوجد تنسيق بين الوظائف الإدارية وباقي الوظائف الأخرى لها، فمثلا كعدم تأهيل عنصر التخطيط في المؤسسة وكذلك نقص الرقابة والتنسيق بين الوظائف. هذا يعني أن هناك خلافا في التسيير في المؤسسة، والذي يؤثر على نشاطاتها بصفة مستمرة.

- المجال التكنولوجي: المؤسسة كذلك تواجه مشكلا في التكنولوجيا، مما يؤثر عليها من حيث تحقيق المنتجات بأشكال وكميات مختلفة حسب احتياجات الزبائن.

- طبيعة التنظيم في مؤسسة إيناد والذي يتمثل في الانغلاق وعدم التعاون وكذلك الثقافة التنظيمية وسلوك الأفراد هذا ما يؤثر في أنظمة الاتصال وفي عملية اتخاذ القرارات نفسها.

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات من طرف المجمع لأن معظم القرارات المهمة يقوم بتحديدها لها المجمع بالبويرة.

هذا فيما يخص مختلف المشاكل التي تعيق عملية اتخاذ القرار في مؤسسة "إيناد"، أما فيما يخص المؤسسة الخاصة "هنكل" فهي من بين المؤسسات الرائدة في مجال إنتاج مواد

التنظيف عبر العالم، بحيث تمكنت من اقتحام السوق الجزائري وعرض منتجاتها المنافسة والتي أثرت كثيرا على مكانة المؤسسة العمومية الجزائرية في السوق.

ومن خلال دراستنا لعملية اتخاذ القرار ومستويات اتخاذها، لاحظنا أن المؤسسة تقوم باتخاذ مختلف القرارات بطريقة فعالة، انطلاقا من تحديد الأهداف حتى السعي إلى تحقيقها، ويتم ذلك بالتنسيق مع المديرية العامة لهنكل بالعاصمة حيث هذه الأخيرة هي في متابعة مستمرة لمختلف فروعها في الوطن، وتتم عملية اتخاذ القرار خاصة القرارات الاستراتيجية عن طريق دراسات ومشاركة جميع المسؤولين لمختلف الوحدات وذلك بتحديد الأهداف أو الوضعية المراد الوصول إليها عن طريق جمع المعلومات باعتمادها على نظام معلومات فعال في تحديد البدائل بدقة ثم الخيار المناسب.

إذن من خلال دراسة أو مقارنة المؤسسة العمومية إيناد بالمؤسسة الخاصة هنكل تمكنا من معرفة:

- أن المؤسسة العمومية مازالت تعاني من ضعف كبير، في كل المجالات مقارنة بالمؤسسة الخاصة هنكل، سواء من ناحية التسيير أم من ناحية التنظيم داخل المؤسسة، مما يؤثر بدرجة كبيرة على كل عملياتها خاصة عملية اتخاذ القرار.

فبالرغم من أن للمؤسسة العمومية إيناد طاقة إنتاجية كبيرة وسمعة في السوق الجزائري لإنتاج مواد التنظيف، إلا أنها تعاني من عجز خاصة في السنوات الأخيرة، وذلك لأنها لم تتمكن من تحديد أهداف واضحة، وتحديد المشاكل التي تواجهها ومحاولة اتخاذ قرار صائب لحلها، فمقارنة المؤسسة الخاصة هنكل والتي استطاعت المنافسة في السوق بدرجة عالية لأنها أولا حددت أهدافا عالية بالإضافة إلى متابعة مختلف المشاكل التي تواجهها بشكل صحيح ومحاولة معالجتها في الوقت المناسب.

كذلك بالنسبة إلى المحيط الذي يعتبر عاملا مهما جدا، خاصة مع اشتداد المنافسة وانفتاح الأسواق، فالمؤسسة التي تحقق نجاحا وتستطيع النمو هي التي تتمكن من دراسة وفهم ديناميكية البيئة التي تعمل فيها، ومن بين أسباب عجز المؤسسة العمومية هو عدم متابعتها ودراستها للتغيرات التي تحصل في بيئتها، أي عدم قيامها بعمليات التشخيص والتحليل للمعلومات البيئية، فمقارنة بالمؤسسة هنكل فهي رائدة في السوق، وهي لم تكتف بسمعتها العالمية في هذا المجال وإنما تقوم دوما بدراسات مستمرة وعمليات التشخيص الاستراتيجية في بيئتها من أجل اقتناص الفرص ومحاولة مواجهة التهديدات الموجودة في السوق.

ومن جهة أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى معلومات بالكمية الكافية وفي الوقت المناسب، فبالنسبة إلى المؤسسة العامة لاحظنا أن عملية اتخاذ القرار تتم بصفة روتينية على أساس المعلومات السابقة، دون مراعاة أحوال السوق ورغبات وطلبات الزبائن، كذلك هناك اختلاف في المحيط التنظيمي والمتغيرات السلوكية وكذلك الثقافة التنظيمية لكلا المؤسستين،

أما بالنسبة إلى المستويات التي تتخذ فيها القرارات فكما قلنا إن هناك القرارات الصادرة من المجمع إلى المؤسسة، فبالنسبة إلى المؤسسة العمومية لاحظنا أن هناك مركزية في عملية اتخاذ القرار خاصة القرارات المهمة لها، فهي دوما تستقبل القرارات وأحيانا تتم دون تشخيص ودراسة جيدة للوحدة، على عكس المؤسسة الخاصة فبالرغم من صدور القرارات المهمة من المديرية العامة ومن المجمع إلا أنها لا تتم بصفة مركزية مطلقة، إذ أن المؤسسة الأم هي في متابعة مستمرة لمختلف فروعها ومعرفة كيف هي حالة الوحدة بالإضافة إلى قيامها بدراسة للمحيط الذي تنشط فيه المؤسسة.

ومن جانب آخر، من أجل التأكد من صحة الفرضية الثالثة ارتأينا أن نقوم بدراسة استبائية، نحدد من خلالها نظرة المستهلك ومدى رضائه عن مختلف المنتجات لكلا المؤسستين، وخصصنا في هذه الدراسة فقط المنتجات الخاصة بمسحوق الغسيل عن طريق الآلة، فركزنا على المنتجات البارزة مثل:

1- بالنسبة إلى شركة إيناد: - منتج نور - منتج ثلج.

2- بالنسبة إلى شركة هنكل: - منتج إيزيس القوة الزرقاء - منتج le chat power perles وقمنا بإعداد قائمة من الأسئلة موجهة لكل من المستهلك (المستعمل) بالإضافة إلى مجموعة من الموزعين (تجار جملة وتجار تجزئة...)،

يهدف هذا الاستبيان إلي توضيح مكانة المنتجات لكل من مؤسسة إيناد ومؤسسة هنكل في نظر المستهلك، لأنه يعتبر الطرف المهم في السوق الذي على أساسه تستطيع المؤسسة أن تتخذ القرارات المهمة التي تخص منتجاتها، أو إعداد استراتيجياتها المختلفة، كذلك تحسين وتوجيه أدائها التسويقي.

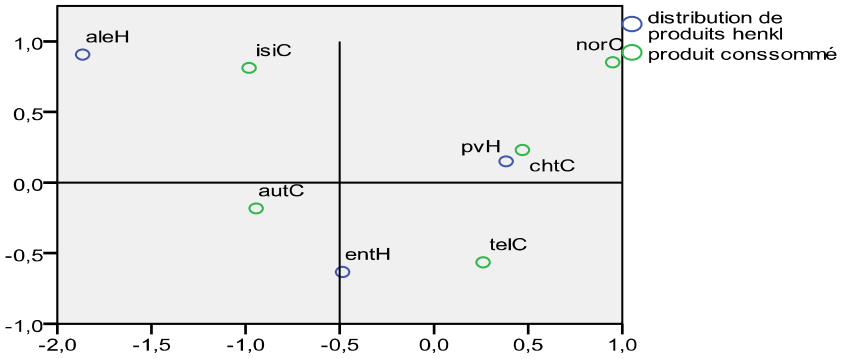
ومن خلال الاستبيان استطعنا أن نستخلص مجموعة من النقاط من بينها:

- أن منتجات كلا المؤسستين معروفة من طرف المستهلك في حين أن منتجات مؤسسة هنكل من بينها منتج LE CHAT يعتبر الأكثر إقبالا من طرف المستهلك، وذلك لأن المستهلك

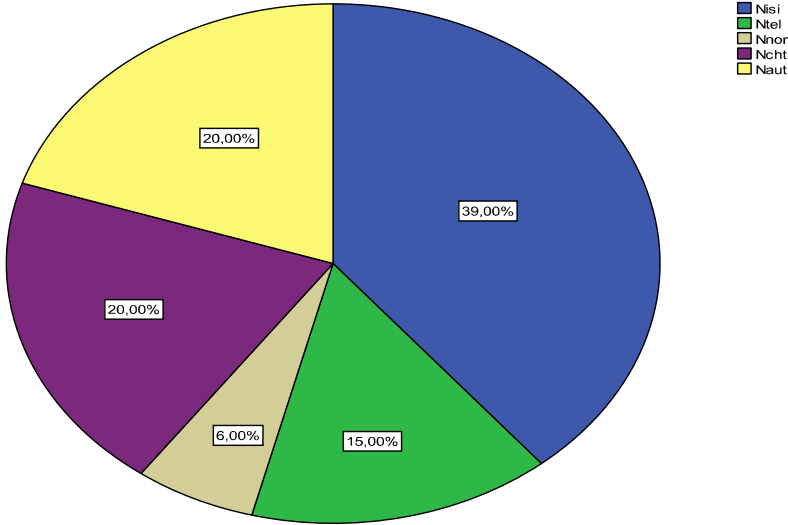


يعتبر أن جودته عالية، أما بالنسبة إلى مؤسسة إيناد فإن المنتج الأكثر إقبالا على منتجاتها هو ثلج وذلك لسمعته في السوق وأن أغلبية المستهلكين يفضلونه على أساس السعر الملائم.

- أما من ناحية شهرة المنتجات فنلاحظ وجود مشكل بالنسبة إلى منتج مؤسسة هنكل وهو إيزيس القوة الزرقاء فهو مشهور بنسبة كبيرة في نظر المستهلك. ومن خلال الدراسة وجدنا أن نسبة استعماله من طرف المستهلك ضعيفة، وسبب شهرة المنتج هو ارتباط اسمه بكلمة إيزيس. ولا يخفي علينا أنها أول ماركة تواجدت في السوق الجزائري من طرف مؤسسة إيناد، أما عدم استهلاكه فالمستهلك يظن أن كلمة القوة الزرقاء تعني مادة الجافيل وفي نظرهم هو يذهب لون الملابس، (حسب الأشكال التالية):



الشكل - 3- المنتجات الأكثر شهرة في نظر المستهلك



#### الشكل - 4 - المنتجات الأكثر استعمالا.

فهذا يعتبر مشكلا كبيرا بالنسبة إلى مؤسسة هنكل لأن المنتج بالرغم من أن المؤسسة أنفقت عليه أموالا كبيرة، من إنتاجه حتى وصوله إلى السوق، ولكن لا يوجد عليه إقبال كبير من طرف المستهلك الجزائري، لذلك يجب أن تلعب المؤسسة هنا دورا مهما جدا ويتمثل في متابعة آراء المستهلك حول منتجاتها ومحاولة إيجاد الحل المناسب عن طريق إما:

- بإعادة صياغة اسم المنتج.

- أو إعداد تركيبة أخرى له،

- أو إعداد سياسة ترويجية أخرى كاتباع أسلوب الإشهار وتوضيح المنتج واستعمالاته.

وهنا نرى بوضوح دور المستهلك في عملية اتخاذ القرار، فالمؤسسة تتخذ قرارا بإنتاج منتج وتسويقه وبالتالي المستهلك لا يقبل عليه. إذن فعلا هذا مشكل، فيجب أن تكون هناك متابعة ودراسة مستمرة لرغبات المستهلك وميولاته وتصوره حول منتجات المؤسسة من أجل اتخاذ قرارات تحقق الأهداف بنجاح.

## الغاية:

تواجه معظم المؤسسات في الوقت الحاضر العديد من التحديات في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة، من اشتداد المنافسة خاصة مع انفتاح الأسواق وتطور التكنولوجيا وما إلى ذلك من التحديات التي تفرض على هذه المؤسسات أن تتخذ قرارات استراتيجية تمكنها من النجاح ومواجهة هذه التغيرات الشديدة، فيجب على المؤسسة الوطنية الاهتمام بعملية اتخاذ القرار لأنها من بين السبل التي تستطيع بها أن تتفوق في ظل اشتداد المنافسة، خاصة في الوضع الراهن باعتبارها النواة الأساسية لتطوير الاقتصاد الوطني.

ومن أجل أن تتجح المؤسسة في عملية اتخاذ القرار يمكننا أن نقدم بعض الاقتراحات من بينها:

1- يجب على المؤسسة الجزائرية أن تقوم بتحديد أهدافها وتحديد المشاكل التي تواجهها بوضوح، أو يجب عليها أن تدرس وضعيتها الحالية وتحدد مختلف النقائص وتحاول التخلص من نقاط الضعف.

2- العمل على تشخيص وتحليل البيئة الخارجية للمؤسسة، من أجل معرفة تهديداتها وفرص نجاحها؛ مع التركيز على عوامل النجاح الأساسية، والتي يمكن اكتشافها من خلال تحليل ودراسة السوق؛

3- يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد موقفها التنافسي جيدا، من أجل وضع مجموعة من الخيارات الاستراتيجية الملائمة لوضعيتها الحالية والمستقبلية.

4- يجب جمع المعلومات الخاصة بمحيطها ومحاولة الاعتماد على نظام معلومات فعال.

5- يجب على المؤسسة أن تتخذ نموذجا واضحا فيما يخص عملية اتخاذ القرار، بحيث يشترط بأن يكون هناك إجماع أولا لمختلف الوحدات والفروع مع المؤسسة الأم، مما يؤدي إلى وجود تناسق ودراسات حول القرارات التي تتخذ لصالح المؤسسة، ثانيا من ناحية إدراك مختلف القرارات في المؤسسة يجب إشراك جميع العمال داخلها، ومن جهة أخرى يجب إشراك مختلف الأطراف خارج المؤسسة كالمستهلك. وهذا النموذج يعتبر شاملا ولا يكون فعالا إلا إذا تم التجاوب بين الأطراف والأخذ بعين الاعتبار جميع الآراء ودراسة مختلف سلوكيات المتعاملين مع المؤسسة، والاهتمام بتفضيلاتهم.

## قائمة المصادر والمراجع:

- (1) عبد الرزاق بن حبيب. "اقتصاد وتسيير المؤسسة"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 25.
- (2) Gérard GARIBALDI, l'analyse stratégique, édition d'organisation, paris,2001,p151.
- (3) إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 72 - 78.
- (4) حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، طبعة 2006.ص87.
- (5) Michel MARCHESNY, Management stratégique, les édition d'organisation, paris,1997.p140.
- (6) Gary JOHNSON ,kevan SCHOLEs ,stratégique,publi-union édition,paris,2000,p20
- (7) Alain DESREUMAUX, xavier LECOCQ, Vanessa WARNIER, Stratégie, Pearson, paris, 2006, p34-35
- (8) Ansoff, H. Igor; McDonell, Edward J. "Implanting Strategic Management", 2nd محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية، الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.ص157.
- (9) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص175.
- (10) محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص 181.
- (11) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره، ص 181.
- (12) R.C. CAMP, le Benchmarking: Pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents, ed. D'organisation.1990. pp. 26-28
- (13) أحمد سيد مصطفى، "إعادة البناء كمدخل تنافسي"، أخبار الإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد 16 (سبتمبر)، 1996، ص3.