

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Mohamed KHIDHER -Biskra
Faculté des Sciences Economiques,
Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences de gestion



جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار

في المؤسسة العائلية

مدراسة ميدانية

مذكرة مقدمة مكملة من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: الإدارة الاستراتيجية

إشراف الأستاذ:

الغالي بن ابراهيم

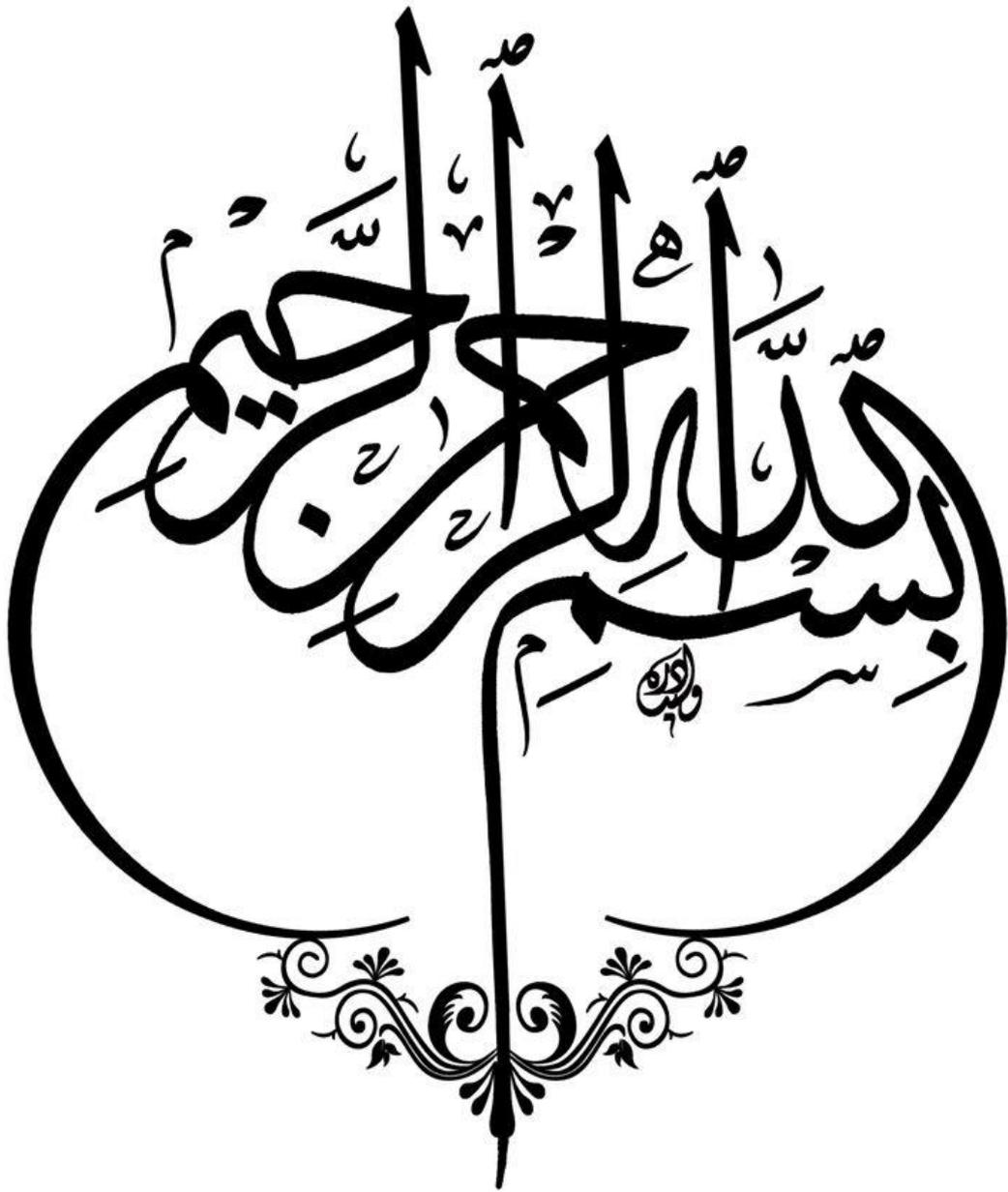
إعداد الطالبة:

فاطمة بوقلعة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	غضبان حسام الدين	أستاذ محاضر (أ)	رئيسا	جامعة بسكرة
2	طاهري فاطمة الزهراء	أستاذ	مناقشا	جامعة بسكرة
3	بن ابراهيم الغالي	أستاذ محاضر (أ)	مقرا	جامعة بسكرة

الموسم الجامعي 2020-2019



اعتراف بالفضل

أتقدم بالشكر لله سبحانه وتعالى الذي أمدني بعونه وتوفيقه على إنجاز هذا البحث، ثم بالشكر والاعتراف بالفضل لكل من ساهم من قريب أو بعيد بشكل مباشر أو غير مباشر في إعداد هذا البحث راجية لهم من الله الثواب والأجر.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور بن براهيم الغالي المشرف على هذا البحث؛

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم قراءة وتقييم هذا البحث.

وأخيرا لا أنسى كل من دعمني ووقف إلى جانبي لإنهاء هذا البحث.

لكم خالص
الشكر
والتقدير

إهداء

إلى أمي الحبيبة

التي لم أجد ثناء يليق بمقامها؛

إلى أبي العزيز؛

إلى سندي أخواي الحبيب؛

وإلى أخواتي الحبيبات؛

وإلى قررة عيني أبناء أختي

وإلى كل المسلمين المتبعين لسنة نبينا محمد

صلى الله عليه وسلم منهاجا.

ملخص البحث

يسعى هذا البحث إلى التطرق إلى أدبيات كل من ممارسات الإدارة الاستراتيجية، اتخاذ القرار والمؤسسات العائلية في فصليه النظريين بالاستعانة بمجموعة من المراجع والبحوث السابقة، أما في الفصل الميداني فيحاول الإجابة عن مدى تطبيق المؤسسات العائلية لممارسات الإدارة الاستراتيجية ومدى تأثير هذه الممارسات على اتخاذ القرار في هذا النوع من المؤسسات، وذلك باستخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات والمعلومات وقراءتها وتحليلها بتطبيق المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الإحصائي. وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العائلية تعتمد في اتخاذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بكل من ممارسات الصياغة والتنفيذ؛ ولكنها لا تعتمد على ممارسات الإدارة الاستراتيجية إذا تعلق الأمر بالمتابعة والتقييم.

الكلمات المفتاحية: ✘ إدارة استراتيجية ✘ اتخاذ القرار ✘ المؤسسات العائلية

Abstract

This research seeks to address the literature of both strategic management practices, decision-making and family institutions in its theoretical classes, using a set of previous references and researches, while in the field chapter it tries to answer the extent to which family institutions apply strategic management practices and the extent to which these practices influence decision-making in This type of institution, using the questionnaire as a main tool for collecting data and information, reading and analyzing it by applying the descriptive and analytical approach, and the statistical approach. The study found that family enterprises depend in making their decisions on strategic management practices related to both formulation and implementation practices. But it does not rely on strategic management practices when it comes to monitoring and evaluation.

Key words: ✘ Strategic management ✘ Decision-making ✘ Family enterprises

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

I	فهرس المحتويات
VI	فهرس الأشكال
VIII	فهرس الجداول
أ-ح	مقدمة عامة

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

10	المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية، أهميتها والتحديات التي تواجهها
10	المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
10	أولاً: نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية
12	ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية
15	المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها
15	أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية
16	ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية
19	المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها
19	المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية
19	أولاً- استراتيجية المؤسسة (الاستراتيجية العامة Corporate Strategy)
20	ثانياً- استراتيجية الأعمال (Business strategy)
21	ثالثاً- الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategy)
22	المطلب الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية
22	أولاً: نموذج جامعة هارفارد (Harvard)
23	ثانياً- نموذج استراتيجية التنافس
24	ثالثاً- نموذج أصحاب المصالح
25	رابعاً- نموذج عملية التخطيط
25	خامساً- نموذج الأبعاد السبعة

26 المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية (ممارساتها)
27 (Strategy Formulation) صياغة الاستراتيجية (المطلب الأول: مرحلة التصميم)
27 Identify the organization's message أولًا- تحديد رسالة المؤسسة
27 ning Strategic Objective التكرار تحديد الأهداف الاستراتيجية
28 Analyses of External Environment ثالثًا- دراسة البيئة الخارجية
30 Analysis of Internal Environment رابعًا- دراسة البيئة الداخلية
31 Strategic Alternatives خامسًا- تحديد البدائل الاستراتيجية
32 Strategic choice سادسًا- اختيار البديل الاستراتيجي
36 (Strategy Implementation) (المطلب الثاني: مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية)
38 أولًا- تحديد الأهداف السنوية
38 ثانياً- وضع البرامج الزمنية
38 ثالثًا- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية
38 رابعًا- تحديد الإجراءات التنفيذية وإعداد السياسات اللازمة
40 (Control and Evaluation) (المطلب الثالث: مرحلة الرقابة وتقييم الأداء)
41 أولًا- تحديد ما يجب قياسه
41 ثانياً- وضع معايير الأداء
42 ثالثًا- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية
42 رابعًا- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية
الفصل الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية	
46 المبحث الأول: المؤسسات العائلية (المفهوم، الخصائص والتحديات، الإدارة الاستراتيجية)
46 (المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العائلية)
46 أولًا- تعريف المؤسسات العائلية
48 ثانياً- أقسام المؤسسات العائلية

49	ثالثا- الأركان التي تقوم عليها المؤسسات العائلية
50	المطلب الثاني: خصائص المؤسسات العائلية والتحديات التي تواجهها
50	أولا- خصائص المؤسسات العائلية
51	ثانيا- التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية
52	المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العائلية
54	أولا- دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة العائلية
54	ثانيا- دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة العائلية
55	ثالثا- الرؤية المستقبلية، رسالة وأهداف المؤسسة العائلية
55	رابعا- استراتيجيات وسياسات المؤسسة العائلية
56	خامسا- خطط برامج وموازنات المؤسسة العائلية
57	المبحث الثاني: القرار الإداري وتصنيفاته واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات العائلية
57	المطلب الأول: ماهية القرار الإداري ومراحل اتخاذه
57	أولا- ماهية القرار الإداري
60	ثانيا- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية
64	المطلب الثاني: تصنيف القرار الإداري وأنواعه
64	أولا- قرارات حسب إمكانية برمجتها
64	ثانيا- قرارات حسب نوع المشاركة
65	ثالثا- قرارات حسب ظروف اتخاذاها
65	رابعا- قرارات حسب أهميتها
66	خامسا- تصنيفات أخرى لأنواع القرارات
68	المطلب الثالث: اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات العائلية
70	أولا- طرق عقد اجتماعات عمل ناجحة
71	ثانيا- طرق اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

75	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
75	المطلب الأول: أهداف ومنهج الدراسة الميدانية
75	أولاً-أهداف الدراسة الميدانية
75	ثانياً- منهج الدراسة الميدانية
76	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي
76	أولاً-أدوات جمع البيانات
76	ثانياً-أساليب التحليل الإحصائي
79	المطلب الثالث: تحديد مجال الدراسة الميدانية
80	أولاً-تحديد مجتمع الدراسة
80	ثانياً-تحديد عينة الدراسة
81	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية
81	المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة باتخاذ القرار في المؤسسات العائلية
86	المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بصياغة الاستراتيجية
95	المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية
99	المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالرقابة وتقييم الأداء
105	المطلب الخامس: اختبار وتقييم الفرضيات
105	أولاً- اختبار الفرضيات
107	ثانياً- التوصيات والاقتراحات
109	خاتمة
111	قائمة المراجع
119	قائمة الملاحق

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

- الشكل رقم 01: النموذج النظري للبحث ب
- 13 الشكل رقم 02: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
- 22 الشكل رقم 03: هيراركية الاستراتيجية
- 24 الشكل رقم 04: القوى الخمس وفق (Porter)
- 27 الشكل رقم 05: مراحل الإدارة الاستراتيجية
- 29 الشكل رقم 06: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية
- 30 الشكل رقم 07: القوى المؤثرة على درجة المنافسة في الصناعة
- 34 الشكل رقم 08: مصفوفة حصة النمو BCG
- 35 الشكل رقم 09: مصفوفة ADL
- 36 الشكل رقم 10: مصفوفة GE
- 40 الشكل رقم 11: متطلبات/ مكونات تنفيذ الاستراتيجية
- 42 الشكل رقم 12: نموذج وصفي لعملية التقييم والرقابة
- 49 الشكل رقم 13: القطاعات في المؤسسات العائلية
- 60 الشكل رقم 14: عناصر اتخاذ القرار
- 64 الشكل رقم 15: مراحل اتخاذ القرار

فهرس الجداول

فهرس الجداول

- الجدول رقم (01): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 01 81
- الجدول رقم (02): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 02 81
- الجدول رقم (03): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 03 82
- الجدول رقم (04): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 04 82
- الجدول رقم (04): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 05 83
- الجدول رقم (06): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 06 83
- الجدول رقم (07): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 07 84
- الجدول رقم (08): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 08 84
- الجدول رقم (09): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 09 84
- الجدول رقم (10): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 10 85
- الجدول رقم (11): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 11 85
- الجدول رقم (12): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 12 86
- الجدول رقم (13): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 13 86
- الجدول رقم (14): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 14 86
- الجدول رقم (15): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 15 87
- الجدول رقم (16): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 15-2 87
- الجدول رقم (17): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 16 88
- الجدول رقم (18): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 17 88
- الجدول رقم (19): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 18 88

- الجدول رقم (20): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 19 89
- الجدول رقم (21): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 20 89
- الجدول رقم (22): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 21 90
- الجدول رقم (23): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 22 90
- الجدول رقم (24): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 23 91
- الجدول رقم (25): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 24 91
- الجدول رقم (26): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 25 92
- الجدول رقم (27): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 26 92
- الجدول رقم (28): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 27 92
- الجدول رقم (29): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 28 93
- الجدول رقم (30): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 29 93
- الجدول رقم (31): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 30 93
- الجدول رقم (32): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 31 94
- الجدول رقم (33): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 32 94
- الجدول رقم (34): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 33 95
- الجدول رقم (35): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 34 95
- الجدول رقم (36): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 35 95
- الجدول رقم (37): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 36 96
- الجدول رقم (38): يوضح اختبار T للعينة الواحدة لحساب مستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية 96
- الجدول رقم (39): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 37 97
- الجدول رقم (40): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 38 97
- الجدول رقم (41): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 39 97

- الجدول رقم (42): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 40 98
- الجدول رقم (43): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 41 98
- الجدول رقم (44): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 42 99
- الجدول رقم (45): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 43 99
- الجدول رقم (46): يوضح إحصاء رأي العينة حول متابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة 100
- الجدول رقم (47): يوضح اختبار T لحساب رأي العينة حول متابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة 100
- الجدول رقم (48): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 44 100
- الجدول رقم (49): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 45 101
- الجدول رقم (50): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 46 101
- الجدول رقم (51): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 47 102
- الجدول رقم (52): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 48 102
- الجدول رقم (53): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 49 102
- الجدول رقم (54): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 50 103
- الجدول رقم (55): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 51 103
- الجدول رقم (56): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 52 104
- الجدول رقم (57): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 53 104
- الجدول رقم (58): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 54 105
- الجدول رقم (59): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 55 105

مقدمة

تتطلع معظم المؤسسات اليوم إلى تحقيق النجاح والتفوق والتميز في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من أجل تحقيق كفاءة وفعالية أداؤها، وبالتالي تحقيق أهدافها وغاياتها، وبناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها، ولغرض إنجاز هذه الأهداف فإن الأمر يتطلب أن تمتلك هذه المؤسسات رؤية استراتيجية عميقة، ورسالة واضحة، واستراتيجية رصينة، تستطيع من خلالها النظر إلى آفاق المستقبل لمعرفة ما يمكن أن تكون عليه في المدى البعيد في ظل المتغيرات البيئية التي تواجهها.

بيد أن التحدي الرئيسي هو التحدي الإداري الذي يواجهه من يقوم بعملية الإدارة في جميع مستوياتها وخاصة في مستواها الأعلى المتمثل في الإدارة العليا باعتبارها القيادة الاستراتيجية التي ينبغي عليها أن تكون على درجة عالية من الوعي والإدراك والعلم والمعرفة العلمية والمهارة التطبيقية في إتباع الأساليب العلمية في إدارة المؤسسات، ويمثل مفهوم الإدارة الاستراتيجية نموذج الإدارة الحالي والمستقبلي للمؤسسات الذي يمكنها من تحديد قدراتها وإمكاناتها التنافسية، وإدارة تلك القدرات بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة، والفرص والتحديات الموجودة فيها. ويعد اتخاذ القرار من المهام الجوهرية التي تقوم عليها الإدارة في المؤسسات بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية بصفة خاصة، كونه محور العملية الإدارية، ونقطة الانطلاق لكافة المهام والنشاطات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها. وتعلق المؤسسات أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات، فهي تبدأ حياتها بقرار وتستمر بقرار طالما أن هناك أهدافا لم تتحقق، كما أن القرارات الحاطة لها تكلفتها، قد تصل حد الخروج من السوق لذلك فإن المؤسسات تتعامل باهتمام وحذر بالغين فيما يتعلق باتخاذ القرارات خاصة الاستراتيجية منها.

ولأن المؤسسات العائلية أحد أنواع المؤسسات التي تشكل المنظومة الاقتصادية فإن التحدي فيها أكبر كونها تقوم على قوانين خاصة تختلف في تطبيقها عما هو متعارف عليه في عملية الإدارة، كما أنها تختلف عن باقي الأشكال المؤسساتية الأخرى، فهي من خلال طبيعتها التكوينية تحوي بداخلها (العائلة، المؤسس، المؤسسة) وهذه المكونات الثلاث هي أسباب وجودها واستمراريتها، كما أنها تعطي صفة التعقيد والغموض لعملية اتخاذ القرار في غالب الأحيان في هذا النوع من المؤسسات.

أولاً- إشكالية البحث:

وبناء على ما سبق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية في الجزائر من خلال البحث فيما إذا كانت المؤسسات تعتمد في صياغة وتنفيذ ومراقبة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية، يُصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة على النحو التالي:

هل تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في اتخاذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

ومنه تنبثق التساؤلات الفرعية التالية:

1- هل تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في صياغة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

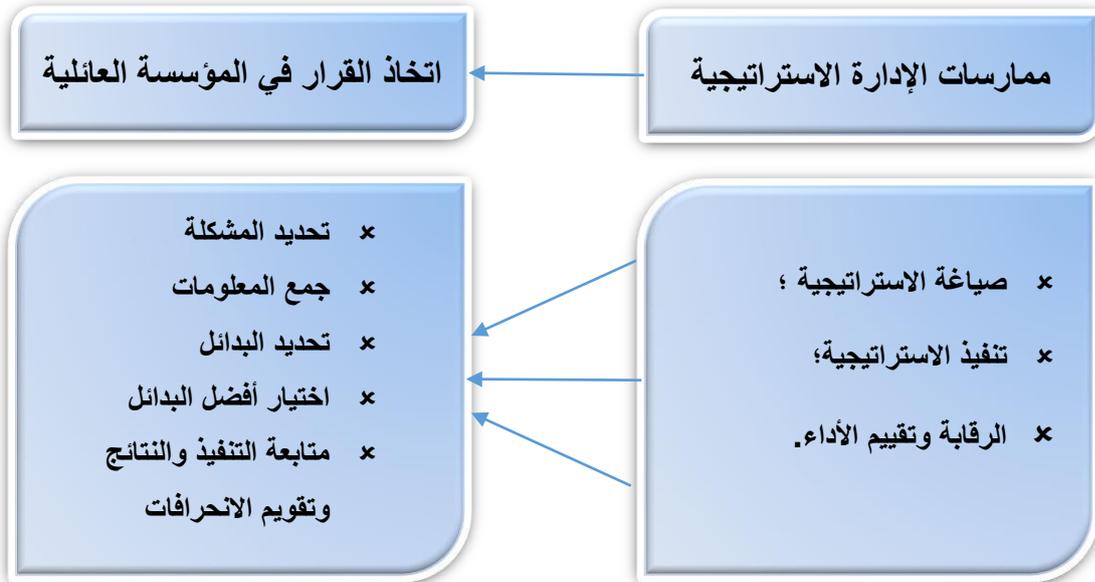
2- هل تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في تنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

3- هل تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في تقييم قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

ثانياً- نموذج وفرضيات الدراسة:

بغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض يمثل الشكل التالي النموذج النظري للدراسة، بحيث تمثل ممارسات الإدارة الاستراتيجية بأبعادها (صياغة الاستراتيجية، تنفيذ الاستراتيجية، ...) المتغير المستقل فيما يمثل اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية بأبعاده (تحديد المشكلة، جمع المعلومات، تحديد البدائل... المتغير التابع، إضافة إلى الفرضيات المعبر عنها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل (01): النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

وللإشارة إلى الفرضيات فسيتم دراسة مدى تأثير الممارسات على اتخاذ القرار من خلال دراسة مدى اعتماد المؤسسات العائلية الجزائرية في صياغة وتنفيذ ومراقبة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية وبالتالي فإنه يمكن صياغة الفرضية الرئيسة على النحو التالي:

اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية الجزائرية لا يعتمد على ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

وعليه يمكن استنباط الفرضيات الفرعية التالية:

- 4- لا تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في صياغة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية
- 5- لا تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في تنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية
- 6- لا تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في تقييم قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية

ثالثا-خطة البحث:

تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول كالتالي:

الفصل الأول: مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية، أهميتها والتحديات التي تواجهها

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية (ممارستها)

الفصل الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

المبحث الأول: المؤسسات العائلية (المفهوم، الخصائص والتحديات، الإدارة الاستراتيجية)

المبحث الثاني: القرار الإداري وتصنيفاته واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات العائلية

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية حول تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

رابعاً- أهداف البحث:

تتمحور أهداف الدراسة في كشف الستار عن طبيعة الممارسات الإدارية للمؤسسة العائلية سيما الاستراتيجية منها لمعرفة ما إذا كانت تقوم بتطبيق الإدارة الاستراتيجية بالشكل المتعارف عليه من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلاً عن طرح وإبراز المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع، وبشكل عام يمكن تلخيص أهم أهداف هذه الدراسة في شقيها النظري والتطبيقي فيما يلي:

- معرفة ممارسات الإدارة الاستراتيجية وأهميتها؛
- إيضاح مفهوم المؤسسات العائلية وطبيعة إدارتها وما تتميز به عن غيرها من المؤسسات؛
- إبراز أهمية الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات في المؤسسات العائلية باعتباره الأداة التي يعتمد عليها لممارسة شاط المؤسسة وحل المشكلات التي تواجهها؛
- إبراز أهمية اعتماد المؤسسة العائلية لممارسات الإدارة الاستراتيجية في نشاطها من أجل تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها؛
- إثراء مكتبة الكلية بهذا النوع من المواضيع.

خامساً- أهمية البحث:

- يستمد هذا البحث أهميته من كونه يتناول موضوعاً يسعى إلى الربط بين ثلاثة متغيرات اكتسبت أهمية في مجال الإدارة في وقتنا الحالي وهي: ممارسات الإدارة الاستراتيجية، عملية اتخاذ القرار والمؤسسات العائلية، حيث:
- الإدارة الاستراتيجية تعتبر عملية جوهرية مهمة لتحقيق الاستقرار والنمو والاستمرار في نشاط المؤسسة؛
 - أن المؤسسات العائلية تشكل نسبة كبيرة من مجموع المؤسسات الخاصة في الجزائر مما يبرز ثقل مساهمتها في الاقتصاد الوطني؛
 - أن نشاط المؤسسات يقوم على اتخاذ القرارات، وهذه الأخيرة سواء اتخذت بصورة تلقائية أو وفق أسس موضوعية، فإنها غالباً ما يترتب عنها نتائج ملموسة تتعلق بالنجاح أو الفشل في حسن استثمار الأموال والطاقات والوقت،

سادسا- منهجية البحث:

نظرا لطبيعة الموضوع الذي يعتبر من المواضيع النوعية، ونظرا للأهداف المراد تحقيقه، فإنه سوف يتم الاعتماد على

المناهج التالية:

1- المنهج الوصفي التحليلي: الذي يتيح دراسة وتصنيف وتحليل وتفسير الظواهر النوعية محل الدراسة بهدف

استخلاص النتائج؛

2- المنهج الإحصائي: يعتمد على الأسلوب الكمي في تحليل البيانات والمعلومات واختبار صحة الفرضيات.

سابعا- أدوات البحث:

لمعالجة موضوع البحث تم اعتماد مجموعة من الأدوات تختلف حسب مراحل البحث، والتي يمكن تقسيمها إلى مرحلتين:

1- مرحلة البحث النظري: في هذه المرحلة تم الاعتماد على مجموعة من المراجع باللغتين العربية والأجنبية الصلة

المباشرة وغير المباشرة بموضوع البحث، من كتب ومجلات وملتقيات، كما تمت الاستعانة بمقالات وإحصائيات

منشورة على مواقع الأنترنت؛

2- مرحلة البحث الميداني: في هذه المرحلة تم إجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العائلية التي تنشط

على مستوى الوطن . وقد تم الاعتماد في ذلك على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات حول الدراسة الميدانية،

حيث وجهت هذه الاستمارة إلى مديري تلك المؤسسات وتضمنت مجموعة من الأسئلة وزعت على ثلاث محاور

رئيسية حسب الفرضيات الموضوعية، بالإضافة إلى محور المعلومات العامة المتعلقة بالمؤسسة.

ثامنا- الدراسات السابقة:

ما ميز موضوع الدراسة هو ندرة الدراسات السابقة التي تناولت تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ

القرار في المؤسسة العائلية في الوطن العربي عامة والجزائر خاصة، إلا أنه تم الاستعانة بدراسات لها علاقة بالموضوع منها:

1- دراسات متعلقة بالإدارة الاستراتيجية

أ- دراسة جنان علي حسين شوقي، أحلام صالح مهدي، هناء عبد الأمير شمة محمد سنة 2014، بعنوان

"الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة العاملين"، مجلة كلية التربية الأساسية، العدد 84، معهد الإدارة، الرصافة، العراق،

وقد ركزت الدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في رفع كفاءة العاملين بالشركة العامة للصناعة الجلدية في بغداد، وذلك للإجابة

على الإشكالية الرئيسية المطروحة والمتمثلة في: ما هي العلاقة ما بين عمليات الأداء الاستراتيجية وفاعلية تقييم أداء العاملين في المنظمة؟

ومن أهم النتائج التي توصل إليها الباحثون في هذه الدراسة:

- اعتماد المنظمة على خطط استراتيجية ذات رؤيا ليست بمستوى الطموح الذي ينسجم ومسار المنظمة؛
- تسعى الإدارة العليا لبناء رؤيا تمارس في ضوءها الأنشطة الاستراتيجية لاستثمار الفرص التي تواجهها؛
- تعمل المنظمة المبحوثة على إدخال مهارات جديدة وقوى عاملة جديدة لتحسين أداء عملها؛
- قلة اهتمام المنظمة بأنشطة تحسين أداء العاملين مع وجود معوقات تؤدي إلى ضعف الثقة المشتركة والتعاون المستمرين بين العاملين والإدارة؛

يتأثر مستوى النجاح الاستراتيجي الذي تتطلع إليه المنظمة بالضعف الواضح في فهم دور الإدارة الاستراتيجية في نجاح المنظمة.

ب- دراسة قاسم عمر، ساوس الشيخ (.s.d). بعنوان واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات العائلية في الجزائر- دراسة ميدانية حول المؤسسات العائلية بأدرار. مجلة الحقيقة، الصفحات من 292 إلى 312. وأهم ما تهدف الدراسة هو إبراز أهمية موضوع الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ظل المعطيات الراهنة ، ودراسة مدى إدراك القائمين على هذه الأخيرة لأهمية الإدارة الاستراتيجية وتطبيقها، وكذا معرفة مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذا الأهمية الاستراتيجية لقطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ودورها في التنمية المحلية وتوجيه أصحاب هذه المؤسسات نحو الاهتمام بالجانب الإداري لمؤسستهم.

وقد اعتمدت الدراسة بشكل أساسي على الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات، وتدعيمها بمقابلة مع بعض مسيري

وأصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة بولاية أدرار والمصرح بها إلى غاية يناير 2011، وبالاعتماد على

الإحصائيات الرسمية والتقارير المتحصل عليها من مديرية م ص م والصناعات التقليدية بولاية أدرار.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- تدني مستوى تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة؛
- شبه غياب مجال تكوين الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة؛
- تدني مجال تنفيذ الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة عينة الدراسة.

2- دراسات مرتبطة بمتغير القرار الإداري

دراسة آيت بارة شفيعة (2009-2010). بعنوان دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات العائلية-دراسة حالة بعض المؤسسات العائلية بولاية سطيف. رسالة ماجستير في الاقتصاد، جامعة فرحات عباس سطيف. واهم ما تهدف إليه الدراسة و البحث هو لفت أنتباه مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة إلى أن اتخاذ القرارات عملية منهجية تمر بعدة مراحل وخطوات تمكنهم في حالة اتباعها من الوصول إلى قرارات سليمة. وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج الإحصائي لدراسة دور القيادة في اتخاذ القرارات واستعمال كل من الاستمارة، المقابلة، الوثائق والمعطيات الإحصائية كأدوات لجمع البيانات.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي أن مديري المؤسسات الصغيرة والمتوسطة محل الدراسة غالبا ما يقومون بتشخيص وتحليل المشكلة التي يتعرضون إليها، وتحديد وتقييم الحلول الممكنة، وأحيانا ما يقومون بالاستعانة بأساليب ومعايير معينة لاختيار الحل المناسب، ونادرا ما يجدون صعوبة في متابعة تنفيذ القرارات التي يتخذونها. كما أنهم يراعون التسلسل المنهجي للمراحل والخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات عند بحثهم عن حلول لمشكلات معينة، فقراراتهم مدروسة ولا تتسم بالعفوية والارتجالية.

3- دراسات مرتبطة بمتغير المؤسسة العائلية:

أ- دراسة "طارق أبو فخر" (2011) تحت عنوان "الشركات العائلية في دبي تعريفها-بنيتها-أدائها". هذه الدراسة عبارة عن ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الشركات العائلية في العالم العربي: إدارة الأزمات في الشركات العائلية"، الكويت- (ماي 2005)، الصفحات من 77 إلى 102. وقد اعتمد على معلومات تتوفر لدى غرفة تجارة وصناعة دبي من خلال قاعدة بيانات العضوية وقاعدة بيانات شهادات المنشأ. وقد ركزت هذه الدراسة على الأسس النظرية لمفهوم الشركات العائلية ومقارنتها بالشركات غير العائلية، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- هناك شركات عائلية أكثر من الشركات غير العائلية في دبي، مع أنه في المتوسط تعتبر الشركات العائلية أصغر حجما من تلك غير العائلية؛

- بشكل عام تساهم الشركات غير العائلية بمبيعات أعلى من الشركات العائلية في فئات الشركات الصغيرة والمتوسطة والكبيرة الحجم؛

- في المتوسط، تصدر الشركات غير العائلية العاملة في مجال التصدير أكثر مما تصدره الشركات العائلية التي تعمل في نفس المجال.
 ب- دراسة عبد النور بلميمون، محمد كربوش، و أمينة تليسة. (31 مارس، 2018). بعنوان الخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية الجزائرية- بين الاستمرارية، الاستقلالية والنمو. رماح للبحوث والدراسات(25)، الجزائر، الصفحات 229-245. وتهدف الدراسة إلى تسليط الضوء على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العائلية في الجزائر والتعرف على ما يملكه للمالك-المسير أن يقدمه لمؤسسته مما يساهم في نجاحها واستمرارها وكذلك إيجاد العلاقة بين كل من الخصائص الفردية والإدارية وتأثيرها على الفعالية التطبيقية.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن الخصائص التنظيمية المكونة للمالك المسير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة العائلية الجزائرية تتمثل في الأساس من أن المقاول الجزائري من النوع الذي يفضل الاستمرار، الاستقرار ثم النمو، كما أن أسلوب اتخاذ القرار من النوع المقاولاتي، في حين أن أسلوب القيادة المنتهج هو الأسلوب السلطوي لقيادة المجموعة، كما أن اهتمام المالك المسير يكون بالجانب الخاص بالعمال و التدقيق الداخلي من أجل الرقابة وفي الأخير عملية الاتصال تكون بأسلوب عمودي.

تاسعا- صعوبات البحث:

- أثناء إعداد البحث وجدت العديد من الصعوبات والعراقيل سواء في جانبه النظري أو الميداني والتي منها:
- ندرة المراجع المتخصصة في تناول موضوع إدارة المؤسسات العائلية وطبيعة اتخاذ القرار فيها؛
 - عدم مجانية معظم الكتب الالكترونية العربية، وتعذر الوصول إلى مكتبات الكلية بسبب ظروف الحجر الصحي المفروض طيلة فترة البحث؛
 - صعوبة تحديد وتصنيف ممارسات الإدارة الاستراتيجية، حيث تعدد التصنيفات التي قدمها الباحثون حسب توجهاتهم المختلفة؛
 - صعوبة جمع بيانات ومعلومات تتسم بالمصادقية العالية عن طريق الاستمارة، حيث أن عملية توزيع الاستمارة لم تتم مباشرة على المعنيين بالإجابة بسبب تعذر الوصول إليهم والاكتفاء بإرسالها إلكترونيا؛
 - نقص المعطيات الإحصائية حول المؤسسات العائلية.

الفصل الأول:

مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية

في ظل التغيرات السريعة التي تطرأ في المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسات ومنظمات الأعمال تسعى هذه الأخيرة إلى مواجهة التغيرات ومواكبة التقدم والتكيف مع البيئة الديناميكية على المدى القريب والبعيد، وذلك من خلال تبني الإدارة الاستراتيجية باعتبارها عملية مهمة وحيوية وأداة في غاية الأهمية للتعامل مع التغيير ومع المستقبل بصفة عامة، والتي من شأنها تحقيق تفاعل المؤسسة مع بيئتها. فما هي الإدارة الاستراتيجية وما أهميتها بالنسبة للمؤسسة؟ وما هي التحديات التي تواجهها؟ وما هي مستويات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها؟ وما هي مراحل الإدارة الاستراتيجية (ممارستها)؟ كلها أسئلة سيتم الإجابة عليها من خلال هذا الفصل.

المبحث الأول: الإدارة الاستراتيجية، أهميتها والتحديات التي تواجهها

تطرق العديد من الباحثين والمفكرين إلى موضوع الإدارة الاستراتيجية من عدة جوانب فاختلقت وجهات نظرهم وتباينت أفكارهم لكنهم في النهاية توصلوا إلى تحديد مفاهيم تصب كلها في رفع الغموض عن ماهية الإدارة الاستراتيجية، وإبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسة ومحيطها وكذا التحديات التي تواجهها، وهو ما سيتم التفصيل فيه.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

يعد مفهوم الإدارة الاستراتيجية تراكمًا للعديد من المعارف المكتسبة في هذا المجال، ولمعرفة ماهيتها من خلال مختلف التعريفات المسندة لوجهات نظر العديد من الباحثين، وجب التطرق إلى نشأتها وتطورها لغاية وصولها إلى ما هي عليه الآن عبر عدد من المراحل.

أولاً: نشأة وتطور الإدارة الاستراتيجية

لقد تطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات خلال أربع مراحل هي على التوالي: "الموازنات، التخطيط طويل الأجل، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية" (العتيبي، 2020). وفيما يلي اختصار لهذه المراحل:

المرحلة الأولى: الموازنات (التخطيط المالي كأساس): يرجع نظام الموازنات إلى بداية القرن العشرين، ويعتمد على تأكيد تقليل الانحرافات وإدارة النواحي المعقدة في المؤسسة، أين يكون تركيز اهتمام المؤسسة على تنفيذ الموازنة السنوية (قاسم و ساوس، صفحة 295)، "إلا أنها اقتصر على الاعتماد على ظروف المؤسسة الحالية، ولم تتعامل قط مع التغيرات المستقبلية، وقد تناولت التطورات الأخيرة لتلك الموازنات إعداد الموازنات الاستثمارية وإعداد نظم الإدارة بالأهداف للمساعدة في عملية التخطيط" (علي سليطين، 2006-2007، صفحة 18).

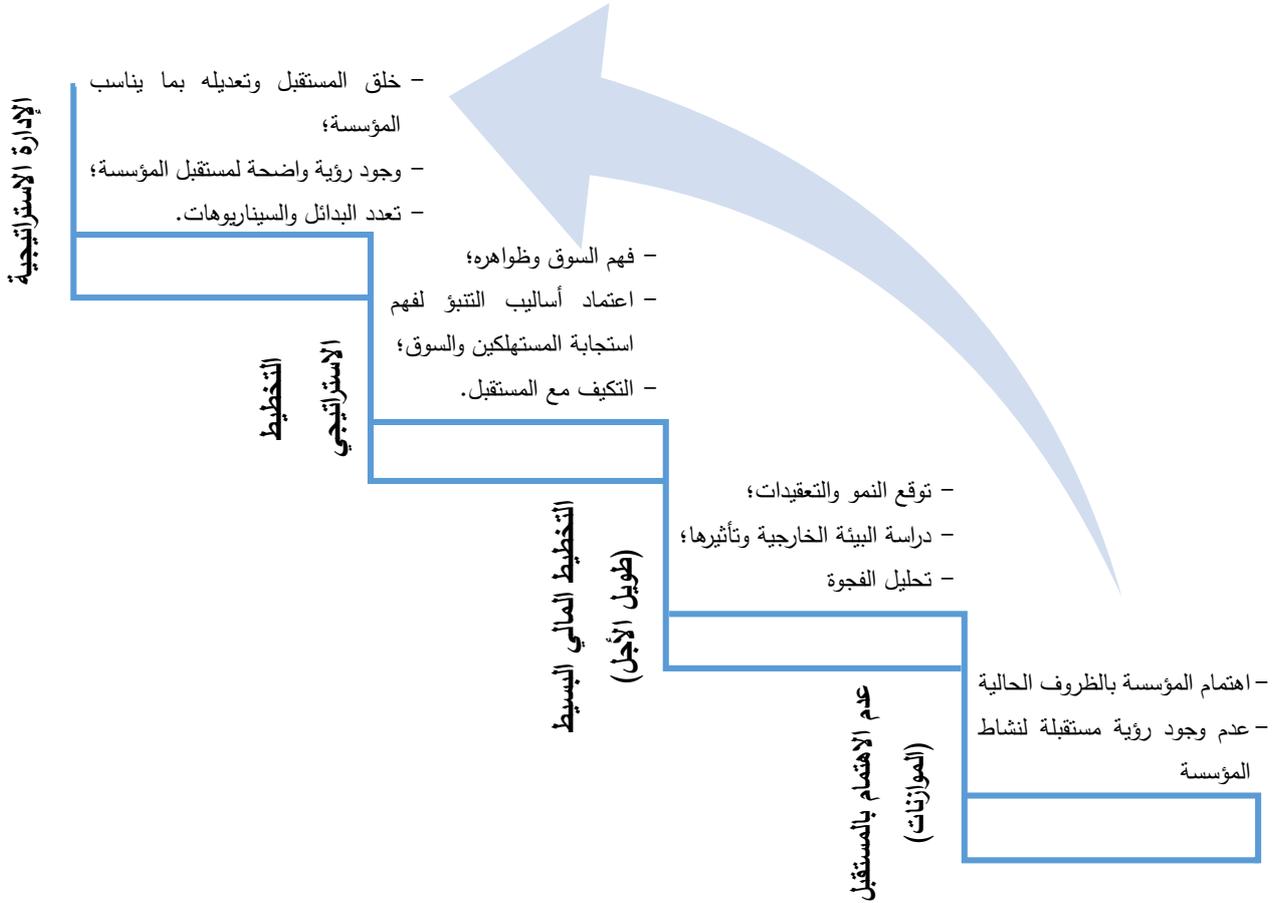
المرحلة الثانية: التخطيط الطويل الأجل المعتمد على التنبؤ: "نظرا لقصور نظم الموازنات عن التعامل مع التغيرات المستقبلية ظهر التخطيط طويل الأجل" (علي سليطين، 2006-2007، صفحة 19). "وهو يرجع إلى مؤرخ الاستراتيجيات (Ansoff) منذ بداية الخمسينات، ويركز على توقع النمو والتعقيدات، كما يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة" (قاسم و ساوس، صفحة 296).

المرحلة الثالثة: التخطيط الاستراتيجي: "مفهوم آخر توصل إليه (Ansoff) في الستينات ويهتم بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية Thrusts" (قاسم و ساوس، صفحة 296)، "والافتراض الأساسي هنا هو أن تفسيرات الماضي ليست كافية، فسوف يحدث بعض الشذوذ أو الخروج عن ذلك الماضي وذلك نتيجة للتغير في القدرات أو الظروف المحيطة" (إدريس و مرسي، 2015، الصفحات 28-29).

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية: "تعد الإدارة الاستراتيجية ثمرة التطور للتخطيط الاستراتيجي، وتوسعة لنطاقه إثناءً لإبعاده، [وتفصيلاً] تفصيلاً في مضمونه وتحليله البيئي" (قاسم و ساوس، صفحة 296). "حيث يوجد اندماج بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية في عملية واحدة ويكون التخطيط الاستراتيجية مرتبط بصورة مباشرة بالقرارات التشغيلية" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 37).

ويمكن تلخيص المراحل الأربعة لتطور الإدارة الاستراتيجية في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية



المصدر بتصرف: سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات

الصناعية العامة في الساحل السوري- رسالة ماجستير (غير منشورة)، جامعة تشرين 2006-2007، سوريا، ص 20.

من خلال الشكل السابق يتضح أن المؤسسات انتقلت من عدم الاهتمام بالمستقبل إلى الإدارة الاستراتيجية مروراً

بمراحل التخطيط المالي البسيط ثم التخطيط الاستراتيجي.

ثانياً: تعريف الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من المجالات التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الواحد

والعشرين، ولإعطاء مفهوم واضح لها لابد من تعريف الاستراتيجية كمصطلح منفصل ومن ثم ربطه بمجال الإدارة.

1- تعريف الاستراتيجية:

الاستراتيجية أو علم التخطيط بصفة عامة هي مصطلح عسكري بالأساس وتعني

الخطة الحربية، أو هي فن التخطيط للعمليات العسكرية قبل نشوب الحروب، وفي نفس

الوقت فن إدارة تلك العمليات عقب نشوب الحروب. وتعكس الاستراتيجية الخطط المحددة مسبقاً لتحقيق هدف معين على المدى البعيد في ضوء الإمكانيات المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها (حسين جواد كاظم، 2018).

إن تطبيق الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر بصورة واضحة في سنة 1951 عندما أشار (Newman) إلى طبيعة وأهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، وتستمد الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (Strategos) والتي ارتبط مفهومها بالتخطيط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 22)، "وهي توضح كيف يمكن للمؤسسة أن تنافس في ميدان الأعمال" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 20).

وقد قدم (Mintzberg، 1987) خمسة تعاريف أساسية للاستراتيجية يكمل بعضها البعض الآخر ويطلق عليها التكرار ve Perspective ، Position، Pattern، Ploy، Plan :PS وهي كالتالي: (الجنابي، 2017، الصفحات 26-27)

1. الاستراتيجية خطة Strategy as a plan: وينظر إليها كنشاط مقصود للتعامل مع المواقف المتباينة إذ تمتلك الخطة صفتين مهمتين الأولى أنها تعد قبل الأنشطة اللازمة، والثانية أنها تعد لتحقيق أهداف محددة؛
2. الاستراتيجية مناورة (Strategy as a ploy): أي كخطة عامة أو خاصة سعياً لخداع المنافسين ومراوغتهم، وهنا هي أقرب إلى التكتيك؛
3. الاستراتيجية نموذج (Strategy as a pattern): وينظر إليها على أنها نموذج أو أسلوب في عملية تدفق الأنشطة المختلفة خلال عمليات الحراك والتنفيذ فهي نتاج لعملية التعلم التنظيمي وتراكم الخبرات؛
4. الاستراتيجية وضع (Strategy as a position): وينظر إليها هنا كوضع قائم خلال سوق التعامل مع الزبائن، وما تكتسبه من مركز يعكس عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المقدمة وعطاؤها القيمي؛
5. الاستراتيجية منظور (Strategy as a perspective): وتعتبر الاستراتيجية من خلال منظورها عن أغراض المؤسسة وتصوراتها وتوجهاتها المرتبطة برسالتها وقيمتها المحورية التي يسهم ويشترك في تأسيسها العاملون على مختلف المستويات.

2- تعريف الإدارة الاستراتيجية:

تتعدد التعاريف للإدارة الاستراتيجية حسب مختلف المفكرين والباحثين، فيعرفها أبو قحف "أنها عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل، وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق في التنفيذ المناسب والتقييم المستمر للاستراتيجية الموضوعة" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 20).

وحسب (David) هي علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها" (علاوي، 2011/2010، صفحة 2).

ويعرفها (Ansoff) بأنها "تصور المؤسسة 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 المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها" (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 22).

"وتشير الإدارة الاستراتيجية إلى مجموعة القرارات والتصرفات التي تحدد الأداء طويل الأجل للمؤسسات، كما تعرف بأنها مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة" (مرسي و سليم، 2007، صفحة 11).

كما يمكن أن تفهم "بأنها ما تفعله الإدارة العليا بشأن القضايا الحرجة للمؤسسة. أو أنها القرارات الأساسية المرتبطة برسالة المؤسسة وأهدافها، حيث تتضمن الأنشطة المهمة والحوية لتحويل القرارات إلى واقع ملموس من خلال تحديد ما يتعين على المؤسسة فعله وكيفية الوصول إلى النهايات" (الجنابي، 2017، صفحة 22).

ويرى (Glueck) أن "الإدارة الاستراتيجية هي سلسلة من قرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة" (محمد، 2016، صفحة 99).

كما عرف (Drucker) الاستراتيجية أنها "عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية، وتوفير المعلومات اللازمة، وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال" (عباس، 2018، صفحة 23).

فمن خلال التعريفات السابقة يتبين أن بعضها يركز على علاقة المؤسسة ببيئتها والبعض يشير إلى رسالة المؤسسة وتصميم الاستراتيجيات والبعض يركز على عملية اتخاذ القرارات، وبذلك يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية

بأنها علم وفن يهتم بتصوير مستقبل المؤسسة وتحديد رسالة واضحة المعالم لتحقيق أهدافها على المدى البعيد من خلال مجموعة من القرارات الاستراتيجية المناسبة التي تعكس العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها من خلال رصد الفرص والمخاطر وتطوير نقاط القوة وتجنب نقاط الضعف لديها.

المطلب الثاني: أهمية الإدارة الاستراتيجية والتحديات التي تواجهها

أولاً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

إن تبني الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات يؤدي إلى تحقيق منافع كثيرة سواء من حيث الأداء أو من حيث العوائد، كما أن كل مؤسسة تسعى إلى البقاء والاستقرار والنمو بغض النظر على طبيعتها أو حجمها وهذه الأهداف لا يمكن أن تتحقق بمعزل عن الإدارة الاستراتيجية في ظل البيئة الديناميكية التي تنشط فيها تلك المؤسسة، وهو ما أدركته المؤسسات الناجحة في عالم الأعمال.

وتبرز أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل المؤسسة في مساعدتها على ما يلي: (أبو قحف، 2005/2004،

الصفحات 20-21)

- 1- توحيد وتآلف جميع الجهود أو الإدارات نحو أهداف وغايات واحدة؛
- 2- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الاستراتيجية؛
- 3- التميز في الأداء المالي وتطوير أو تحسين الأداء الكلي للمؤسسة في الأجل الطويل؛
- 4- جعل المديرين - بصفة دائمة- أكثر استجابة ووعياً بظروف البيئة وتغيراتها؛
- 5- تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي أبرز نتائج الإدارة الاستراتيجية أيضاً)؛
- 6- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية، ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير؛

كما يمكن أن تتحقق عنها النتائج السلوكية التالية: (إدريس و مرسى، 2015، الصفحات 32-34)

- 1- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات عن طريق زيادة قدرات المديرين التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه؛
- 2- القرارات الجماعية، حيث أن عملية الإدارة الاستراتيجية التي تستند إلى العمل الجماعي سوف يترتب عليها قرارات جيدة بسبب التفاعل الجماعي والذي يولد العديد من البدائل الاستراتيجية الجيدة ويحسن من فرص الاختيار الاستراتيجي؛

- 3- توضيح الأدوار وذلك من خلال تقليل الفجوات والتفاوض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينها؛
- 4- إضافة إلى ما سبق هناك العديد من المزايا التي تعود على المؤسسات والتي منها:
- 5- تدعيم المركز التنافسي، حيث تقوي من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية؛
- 6- التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات، حيث تساعد الإدارة الاستراتيجية على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياته بطريقة فعالة بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف؛
- 7- القدرة على إحداث التغيير، إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المؤسسة إلى الأفضل. فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف.
- 8- كما أن من أهمية تبني الإدارة الاستراتيجية استثمار الفرص المناسبة واغتنامها بما يلي الطموح وتحسين العمل، وتجنب التهديدات ومخاطر الأزمات والتهديدات، والتشخيص الدقيق لمواطن القوة والضعف وتحديد المنتجات والخدمات والأسواق التي تتعامل بها المؤسسة (الجنابي، 2017، صفحة 56).

ثانياً: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال في قدرة هذه الأخير على مواكبة التحولات الكبيرة والمتسارعة تجاه اقتصاديات المعرفة والمعلومات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين، وكذا رسم غاياتها وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد في ظل بيئة ديناميكية تتسم بعدم التأكد والمنافسة الشرسة ومواجهة التحديات التي تتعرض لها منظمات الأعمال مثل: (الجنابي، 2017، الصفحات 53-54)

1. **عدم استقرار السوق:** أصبحت ظاهرة عدم الاستقرار البيئي لاسيما السوق العالمي وتذبذبات مؤشرات الاقتصاديات من أسعار المواد والبتول والطاقة ونسب الفوائد وغيرها، الأمر الذي يلقي على كاهل الدول والشركات أعباء اقتصادية ومالية وتجارية متباينة وتشويش ضبابي كثيف على صورة التوقعات المستقبلية والتنبؤ بمتغيراتها ويعقد التشخيص والتحليل البيئي عند الإدارات العليا ويضعف حدة التهديدات والمخاطرة؛
2. **تسارع المتغيرات البيئية:** يشهد العالم اليوم في القرن الحادي والعشرين بشكل خاص ثورة معلوماتية معرفية تجسدت بالحواسيب المتطورة وشبكة الانترنت التي سببت انتقال مركز الثقل في توليد القيمة من الإنتاج السلعي المادي المرتكز

على رأس المال المادي التقليدي إلى إنتاج اللاملموسات (Intangibles) في إطار الاقتصاد المعلوماتي المعرفي الذي يركز على رأس المال الفكري (Intellectual Capital) ويتعامل من خلال شبكة الانترنت وأدواته ووسائله المعلوماتية المتجددة وقواعد بيانات حديثة ووسائل استرجاع ومتابعة ودعم صنع القرار، ويتسم بتلاشي الأبعاد الزمانية والمكانية بين أطراف وجهات العالم ومنظماته، ويضع أمام القيادات الاستراتيجية مهام متجددة تواكب هذه العوامل والمستجدات الكبرى في الصياغة والتحليل والتطبيق والتقييم والرؤى؛

3. **المنافسة الحادة:** بلا شك وإزاء هذه المتغيرات الكبيرة لا سيما في تسارع دورة حياة المنتج والتكنولوجيا وتحدد نماذجها وأجياها وطرحها بصورة سريعة في السوق العالمية وضع الشركات الكبرى أمام سباق ومنافسة عالمية تقنية واقتصادية تعتمد على الإدارة الاستراتيجية ومدخلها الجديدة وتطبيقاتها الإبداعية وابتكاراتها المستمرة ونماذجها المتطورة؛

4. **المؤسسة المتعلمة:** إن ظهور المؤسسة المتعلمة (Learning Organization) على أساس إدارة المعرفة التي طرحت تفعيل عملياتها وبخاصة مشاركة المعلومات وتراكم الخبرات والمعارف بين العاملين بمختلف مستوياتهم انعكس بشكل أكيد على تنمية وتطوير قدراتهم الإبداعية والابتكارية وهوما أضاف قيما تنافسية مهمة وجوهرية في حوزة القيادات الاستراتيجية وأساليب البحث والتطوير والإمكانات المتجددة في ابتكار المنتجات ومضاعفة الثروة وتكوين الميزة الاستراتيجية المستدامة؛

5. **نقص وندرة الموارد:** بانتهاء عصر وفرة الموارد الحيوية بكل أشكالها المادية والبشرية والفكرية والتحول النوعية في طبيعة احتياجات المؤسسات والشركات، أصبح من الضروري ومن المهام الكبيرة المطروحة أمام الإدارات العليا تغيير نماذج التفكير الاستراتيجي بطرق جديدة نحو حلول استراتيجية لإشكالية النقص والندرة ولاسيما في المواهب ورأس المال الفكري؛

6. **التحالفات الاستراتيجية:** في عصر الثورة المعلوماتية وبروز الأهمية الاستثنائية للابتكارات والإبداع وعمليات تبادل الخبرات والمهارات في سبيل تحسين الأعمال وتطويرها والتكيف وإدامة البقاء، أضحت من الأهمية بمكان على القيادات الاستراتيجية الاتجاه إلى إقامة تحالفات استراتيجية مع الشركات العالمية الكبيرة التي تمتلك الخبرات المتميزة والكفايات الجوهرية بهدف المشاركة بها وتبادلها وتقديم الحلول الاستراتيجية وكسر الحواجز النمطية وشيخوخة دورة الحياة (Aging Life-Cycle)؛

كما يمكن أن تواجه المؤسسة في سياق تبني الإدارة الاستراتيجية تحديات تتعلق بـ: (محمد نور تبيدي، 2010، الصفحات 39-40)

7. **تغيير هيكل العمالة:** لم تعد المؤسسات تعتمد على العامل غير الماهر والقادر فقط على القيام بأعمال بسيطة متكررة والذي من السهل تدريبه ونقله من عمل لآخر، كما كان هيكل العمالة في عصر خط الإنتاج المستمر الذي كان النجاح فيه يعتمد على النمطية وتحقيق وفرات الحجم الكبير فنجاح المؤسسات العصرية يتوقف على توافر الخبراء ذوي المعرفة المتخصصة في الإنتاج والتسويق والتمويل والذين يمتلكون المعرفة والخبرة التي من الممكن أن تسهم في وضع استراتيجيات ذات كفاءة وفعالية في زيادة رضا العميل عما تقدمه المؤسسة من منتجات وخدمات؛
8. **الاهتمام بالبيئة:** تعاظم الاهتمام بحماية البيئة وازدادت قوة جماعات حماية البيئة (حماية المستهلك) وتعاظم تأثيرها وقدرتها على المؤسسات وعلى صانعي القرارات السياسية. ولم تعد المؤسسات قادرة على تحدي قوانين البيئة أو تجاهلها بل عليها أن تضع الاستراتيجيات التي تضمن عدم إثارة هذه الجماعات القوية التي تمثل غالبا تهديدا بالغا على المؤسسات؛
9. **ازدياد أهمية الاستراتيجيين:** بات واضحا أن نجاح المؤسسات العصرية هو نتاج استراتيجيات مبتكرة وضعها [استراتيجيين] استراتيجيون على مستوى عال من الكفاءة تدفع لهم المؤسسات ملايين الدولارات من أجل استراتيجية فقط، فليس لهؤلاء عمل سوى إدارة المؤسسة إدارة استراتيجية لتحقيق التفوق على المنافسين وزيادة رضا العاملين مع المؤسسة، وأصبح التنافس عليهم بالغا لأنه أصبح ضروريا لمواجهة المنافسة العالمية القوية.

وعلى هذا الأساس يجب على المديرين توخي الحذر والاحتياط من إمكانية تحقيق ثلاث نتائج غير مرغوبة من

الانحراف في ممارسة الإدارة الاستراتيجية، وهي: (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 35)

1. **استنزاف الوقت:** فالوقت الذي ينفقه المديرون في عملية الإدارة الاستراتيجية قد يؤثر سلبا على مسؤولياتهم الوظيفية، وبالتالي فإنهم يجب أن يتدربوا على كيفية جدولة مهامهم بما يسمح بإنفاق الوقت الضروري فقط في الأنشطة الاستراتيجية؛
2. **ضعف الالتزام بالتنفيذ:** إذا لم يقيم المشاركون في صياغة الاستراتيجية بتوجيه عمليات التنفيذ ومتابعتها، فإنهم قد [يتصلوا] يتصلون من مسؤولية القرارات الاستراتيجية التي تم الوصول إليها، وعليه يجب تدريب المديرين الاستراتيجيين على الحد من وعود الأداء التي قد يطلقها متخذو القرارات أو مساعديهم؛

3. الإحباط الناتج عن عدم تحقيق الأداء أو النتائج المرغوبة: حيث يجب تدريب المديرين على توقع حالات الإحباط أو مشاعر اليأس التي قد تتسرب إلى نفوس المشاركين في عمليات إعداد الاستراتيجية أو المنفذين لها في حالات عدم تحقيق النتائج، واستخدام الأساليب الملائمة للتعامل معها.

المبحث الثاني: مستويات الإدارة الاستراتيجية ونماذجها

عند دراسة الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات ومنظمات الأعمال على اختلاف أنواعها من الضروري أن ينظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارسة الإدارة بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية على وجه الخصوص وتحديد أساليبها والمفاهيم المتعلقة بها، وكذا المراحل التي تمر بها للوصول إلى النتائج والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وبذلك تم التطرق في هذا المبحث إلى مستويات الإدارة الاستراتيجية ومراحلها كما يلي:

المطلب الأول: مستويات الإدارة الاستراتيجية

حسب دراسات العديد من المختصين يمكن تصنيف ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية وهي على النحو التالي:

أولاً- استراتيجية المؤسسة (الاستراتيجية العامة Corporate Strategy):

"ويتم وضعها بواسطة الإدارة العليا وتتصف بطول المدى الزمني وعمومية الصياغة" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 267)، "وتتركز حول التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها، ويمكن أن تأخذ واحدة من الأشكال الثلاثة وهي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش" (إدريس و مرسى، 2015، الصفحات 46-47).

ويمكن تلخيص أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى فيما يلي: (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 41)

1. تحديد الخصائص والمميزات التي تميز المؤسسة عن المؤسسات الأخرى المنافسة لها في الأسواق؛
2. تحديد رسالة المؤسسة الرئيسية والأساسية في المجتمع وبصورة واضحة لا لبس ولا غموض فيها؛
3. خلق درجة عالية من المشاركة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية للمؤسسة؛
4. تحديد وتوصيف المنتج والسوق الذي سوف تتعامل معه المؤسسة؛
5. تخصيص استخدام الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.

وبصورة عامة يتضح أن الإدارة الاستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل تحاول أن تجيب على عدد من التساؤلات

منها: (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 41)

- ✘ ما هو الغرض (Purpose) الأساسي للمؤسسة؟
- ✘ ما هي الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في عكسها في أذهان أفراد المجتمع عنها؟
- ✘ ما هي الفلسفات والمثاليات التي ترغب المؤسسة في أن يؤمن بها الأفراد الذين يعملون بها؟
- ✘ ما هو ميدان العمل (أو ما هي ميادين الأعمال التي تهتم بها المؤسسة؟
- ✘ كيف يمكن تخصيص الموارد المتاحة بطريقة تؤدي إلى تحقيق أغراض وأهداف المؤسسة؟

ثانياً- استراتيجية الأعمال (Business strategy):

أو الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية، يطلق عليها أحيانا الاستراتيجية التنافسية (Competitive Strategy) "وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBU)، وهي تركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين" (عباس، 2018، صفحة 27)، "ويرتبط هذا المستوى من الاستراتيجية بالمؤسسات التي تملك فروع وتشكيلات مختلفة من المنتجات، تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، كل فرع من هذه الفروع يشكل وحدة استراتيجية متميزة بجملة من الخصائص عن الوحدات الأخرى، وهي تحدم الأهداف الاستراتيجية العامة" (كيلاي، 2006-2007، صفحة 10)، "ويعد تحديد المنتجات وتنمية السوق والتوزيع والتمويل وشؤون العاملين والبحوث والتطوير وتصميم المنتج من أهم القرارات الوظيفية على هذا المستوى" (الجنابي، 2017، صفحة 57)، "وعليه فإن استراتيجية الأعمال تأخذ عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع أو التركيز" (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 47). "وتغطي هذه الاستراتيجيات فترة تتراوح من 01 إلى 03 سنوات ويكون محور تركيزها على العمليات التشغيلية كما أنها تتصف بالتحديد" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 269). وعلى هذا الأساس فإن هذا المستوى من الإدارة الاستراتيجية يحاول أن يضع إجابة مقنعة على هذه التساؤلات:

(محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 42)

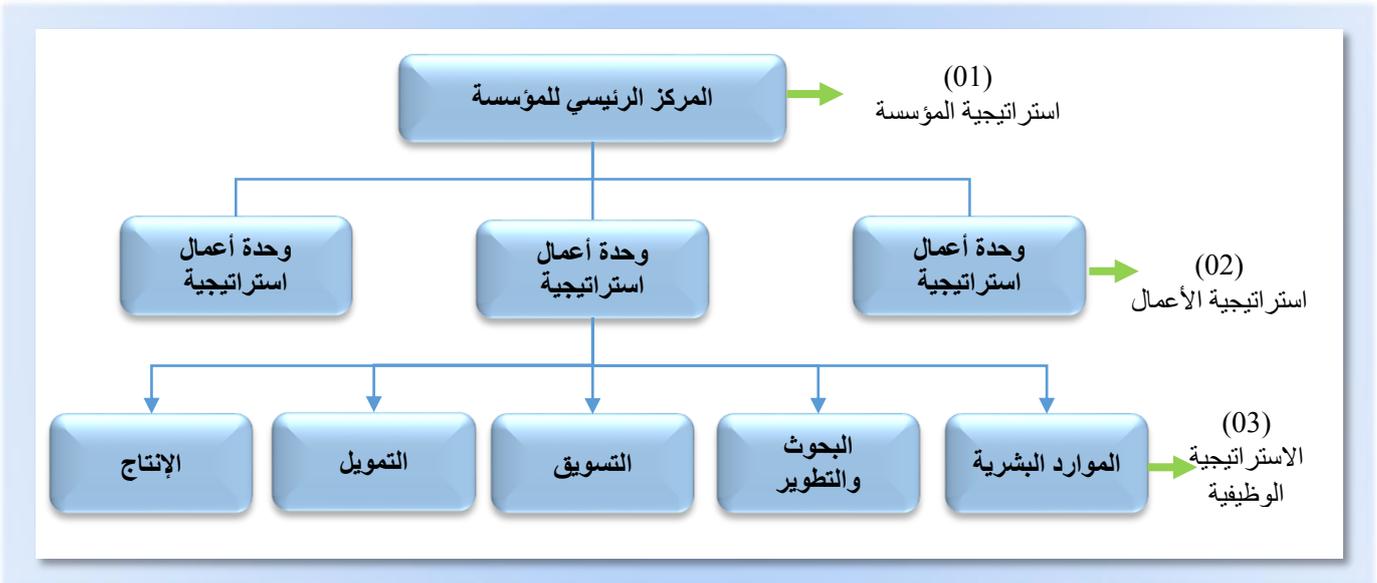
- ✘ ما هو المنتج أو الخدمة التي سوف تقوم وحدة الأعمال الاستراتيجية بتقديمها إلى الأسواق التي تعمل بها؟
- ✘ من هم المستهلكون (العملاء المحتملون للوحدة في المستقبل؟
- ✘ كيف يمكن للوحدة أن تلتزم بفلسفة ومثاليات المؤسسة وتساهم في تحقيق أغراضها؟

ثالثاً- الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategy):

"عادة ما يتم تقسيم المؤسسة أو وحدة الأعمال الاستراتيجية إلى عدد من الأقسام الفرعية والتي يمثل كل فرع منها جانب وظيفي محدد. والاستراتيجيات على المستوى التشغيلي تهتم بتحديد الكيفية التي تساهم بها وظائف المؤسسة المختلفة في تحقيق استراتيجيات المستويين السابقين" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 42). "حيث تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجيتها والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحقيق التحسين في الأداء" (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 47)، "ويمكن وضع استراتيجيات وظيفية لكل خط إنتاج، أو منطقة جغرافية أو نوع مستهلك. وتتصف هذه الاستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني (عادة سنة أو أقل)" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 269). إذ أنها "لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، كما تحدد أفكارا أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع والتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة" (عباس، 2018، صفحة 28).

بخلاف ما تتطلبه الإدارة الاستراتيجية في مستوياتها الثلاث كل على حدى، فإن نجاحها بصفة عامة يكون نتاج تعاون مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة. "حيث يلاحظ أن هذه المستويات تكوّن ما يسمى بهيكلية الاستراتيجية في المؤسسات سيما الكبيرة منها، إذ يكون هناك تنسيق وتفاعل بينها إذا ما كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة بوجه عام"، (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 48) وهو ما يتم توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: هيكلية الاستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية-مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 49.

فمن خلال الشكل يتضح أن كل مستوى من مستويات الإدارة الاستراتيجية يمثل البيئة الاستراتيجية للمستوى التالي في المؤسسة. فلا تقتصر عملية التحليل البيئي في استراتيجية الأعمال على تلك المتغيرات أو القوى التي تشملها المهام أو البيئة العامة ذات الأهمية بالنسبة لإدارة الوحدة الاستراتيجية، ولكنها تمتد لتشمل متغيرات الرسالة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات التي تنطوي عليها الاستراتيجية العامة للمؤسسة. بالمثل فإن متغيرات الاستراتيجية العامة واستراتيجية الأعمال تمثل جزءا ملموسا من مكونات عملية التحليل البيئي عند إعداد استراتيجيات النشاط بالقسم. ويعني ذلك أن الخطة الاستراتيجية في المستوى أو المستويات الأعلى.

المطلب الثاني: نماذج الإدارة الاستراتيجية

ساهمت بعض الجامعات الأمريكية خاصة جامعة هارفارد (Harvard) في عملية إنبات البذور الأولى لنماذج الإدارة الاستراتيجية. ثم أخذت منظمات الأعمال الكبيرة والمؤسسات البحثية والاستشارية المرتبطة بها في تطوير هذه النماذج، واختبارها على أرض الواقع العملي في تلك المؤسسات. ويمكن تعدادها فيما يلي:

أولا: نموذج جامعة هارفارد (Harvard):

يعد هذا النموذج الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، وتنشق منه كافة النماذج الأخرى. (أحمد، 2016، صفحة 21)

ويعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المؤسسة وطبيعة المنتجات والخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها ويدعو مديرو المؤسسات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى مؤسساتهم من موارد وإمكانيات وموازنتها مع ما في بيئة المؤسسة الخارجية من فرص وتهديدات، وهو ما يتيح لهم الوصول إلى نقطة من التوازن الاستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة وما لدى المؤسسة من عوامل ضعف في بيئتها الداخلية (جامعة القدس المفتوحة، 2020).

كما يقسم الإدارة الاستراتيجية إلى مرحلتين: (أحمد، 2016، صفحة 22)

المرحلة الأولى: تتألف من مجموعة القرارات ذات الصلة بما يجب أن يتم لمساعدة المؤسسة على صياغة رسالتها وأهدافها وسميت بمرحلة التوجه الاستراتيجي للمؤسسة؛

المرحلة الثانية: تركز على مجموعة القرارات ذات العلاقة بتنفيذ ما تم في المرحلة الأولى، وهي مرحلة التنفيذ.

وتقسم النشاطات التي تتم في هذه المرحلة إلى أربعة أجزاء متسلسلة:

1. تحديد الفرص المتاحة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
2. تحديد إمكانيات المؤسسة وقدراتها الإدارية والمالية والمادية والتكنولوجية.
3. التأكد من أن الحاجات والطموحات والأساليب الإدارية المختلفة لفريق الإدارة العليا في المؤسسة لا تشكل عقبة أمام تنفيذ الاستراتيجية.
4. تحديد الكيفية التي ستنفذ المؤسسة من خلالها مسؤولياتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تمارس أعمالها فيه.

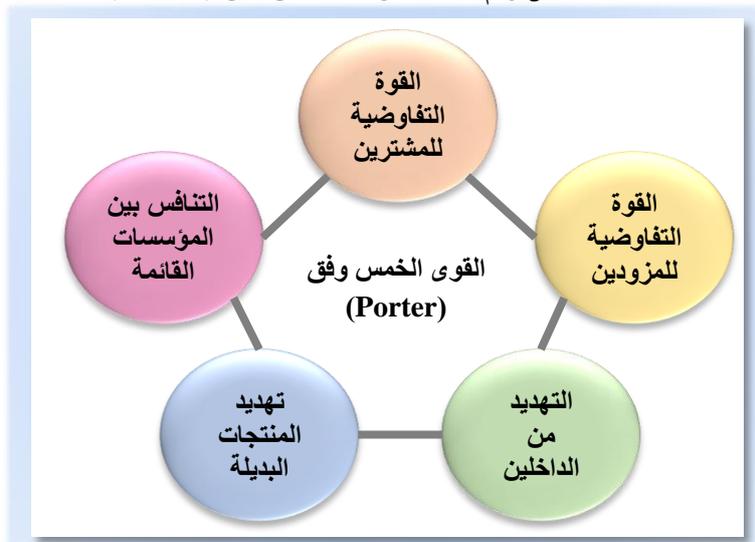
ثانياً- نموذج استراتيجية التنافس:

قدم هذا النموذج رائد الميزة التنافسية الشهير (Michael Porter)، والفكرة الرئيسية التي يطرحها، هي أن الميزة التنافسية للمؤسسات ونجاحها أو فشلها في إدارة شؤونها تتأثر بمجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، إضافة إلى أن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشتمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الأخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية. كما يرى هذا النموذج أن السلوك التنافسي لأي من هذه المؤسسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي لبيئة التنافس وربما يقود إلى تغييرها (أحمد، 2016، صفحة 24).

وهناك خمس قوى تحدد البنية التنظيمية لبيئة التنافسية من وجهة نظر (Porter) يمكن تمثيلها في الشكل التالي:

(جامعة القدس المفتوحة، 2020)

الشكل رقم 04: القوى الخمس وفق (Porter)



المصدر: موقع جامعة القدس المفتوحة - <https://dspace.qou.edu/contents/4306/unit1/index.html#collapse3>

2020/03/28 تاريخ التصفح main|parentHorizontalTab_33

وتتمثل عناصر القوى الخمس لـ (Porter) في: (جامعة القدس المفتوحة، 2020)

- 1- **القوة التفاوضية للمشتريين:** ما يحدد القوة النسبية للمستهلك لأية سلعة أو خدمة هو حجم ما يشتريه ذلك المستهلك من تلك السلعة أو الخدمة، فالمشتري الذي يشتري بكميات كبيرة تنتقل القوة التفاوضية لصالحه؛
- 2- **القوة التفاوضية للمزودين:** فتعني أنه عندما يكون المورد محتكر للسلعة أو الخدمة، وحجم المشتريات من السلعة قليل تنتقل القوة التفاوضية لصالح المزود؛
- 3- **تهديد المنتجات البديلة:** وهو من أكثر المخاطر التي تواجهها منتجات المؤسسات الصناعية، حيث يمكن لأكثر من منتج أن يستخدم لأكثر من غرض، فمثلاً البرتقال كمصدر لفيتامين (سي) يؤدي نفس الوظيفة التي تؤديها أقراص فيتامين (سي)؛
- 4- **التنافس بين المؤسسات القائمة:** يدعو نموذج استراتيجية التنافس إلى فهم حقيقة أن أية حركة استراتيجية لأية مؤسسة في بيئة التنافس يؤثر بصورة واضحة على المؤسسات الأخرى في تلك البيئة، وهذا يعني أن أي حركة من أية مؤسسة تؤدي إلى ردة فعل من المؤسسات الأخرى؛
- 5- **التهديد من الداخلين الجدد إلى بيئة التنافس الحالية:** يؤثر الداخلين الجدد إلى السوق على الميزة التنافسية للمؤسسات القائمة، ويمكن للمؤسسات القائمة إعاقه دخول منافسين جدد إلى السوق من خلال اتباع الإجراءات الآتية:
 - × الاستفادة من ميزة الإنتاج الواسع الذي يؤدي إلى تخفيض كلفة الإنتاج؛
 - × تنوع المنتجات وعدم الاقتصار على منتج واحد أو مجموعة قليلة من المنتجات؛
 - × رفع سقف المتطلبات الرأسمالية للدخول في هذه الصناعات، وذلك بتطوير التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج؛
 - × امتلاك قنوات التوزيع.

ثالثاً- نموذج أصحاب المصالح:

يدعو هذا النموذج مدراء المؤسسات إلى إيلاء اهتمامهم عند وضع الاستراتيجية إلى مجموعة الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال والقرارات التي تتخذها المؤسسة، ويستمد فكرته الأساسية من النموذج الإداري التقليدي الذي يعرف مؤسسة الأعمال بأنها مجموعة من العمليات والإجراءات التي تستخدم لتحويل المدخلات إلى مخرجات لغرض تعظيم العائد على استثمارات أصحاب رؤوس الأموال.

ويضيف هذا النموذج أن المساهمين ليسوا المجموعة الوحيدة التي لها مصالح حيوية في المؤسسة، بل إن كافة الأفراد والمؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة وتتأثر سلباً أو إيجاباً بأفعالها وقراراتها لهم مصالح هامة فيها. وعلى المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المصالح عند ممارسة نشاطاتها، ويعطي النموذج صورة أكثر دقة لموقع المؤسسة في بيئتها الاجتماعية، فالمؤسسة محاطة ببيئة خارجية معقدة توجد فيه مجموعات من أصحاب المصالح الذين ينظرون إلى المؤسسة انطلاقاً من مصالحهم كالمساهمين، والحكومة، والمؤسسات المالية (أحمد، 2016، صفحة 26).

رابعاً- نموذج عملية التخطيط:

يحاول هذا النموذج جلب انتباه مدراء المؤسسات إلى حقيقة تقليدية معروفة، وهي " أن الجانب الأهم في أداء المؤسسة هي الطريقة التي تتخذ فيها القرارات، وأن النقطة الأهم في البناء الاستراتيجي في المؤسسة هي إلى أي مدى تلتزم المؤسسة باتباع الإجراءات المناسبة لتحقيق حالة من التكيف الاستراتيجي بين المؤسسة وبيئتها الخارجية" (جامعة القدس المفتوحة، 2020). ويستمد هذا النموذج أهميته من مشكلتين تتعلقان بقدرات البشر ومنهم المدراء، وهما: (أحمد، 2016، صفحة 28)

- **المشكلة الأولى:** إن لدى المدراء قدرات محدودة على التفكير المنطقي المنظم دون أن يسبقه تحليل معمق.
- **المشكلة الثانية:** أن المدراء لا يستطيعون ضمان أن يسلكوا الطريق الأنسب وبشكل دائم دون اللجوء إلى إجراء الدراسات المتعمقة سلفاً.

وبسبب هاتين المشكلتين يصبح تحليل القرارات بصورة معمقة ضرورة لا بد منها للتعويض عن هذا النقص. كما ويعتبر هذا النموذج مبنياً على أسس منطقية تساعد على بناء نظام من المعلومات المناسبة، يستخدمها المدراء في مداولاهم الاستراتيجية.

خامساً- نموذج الأبعاد السبعة:

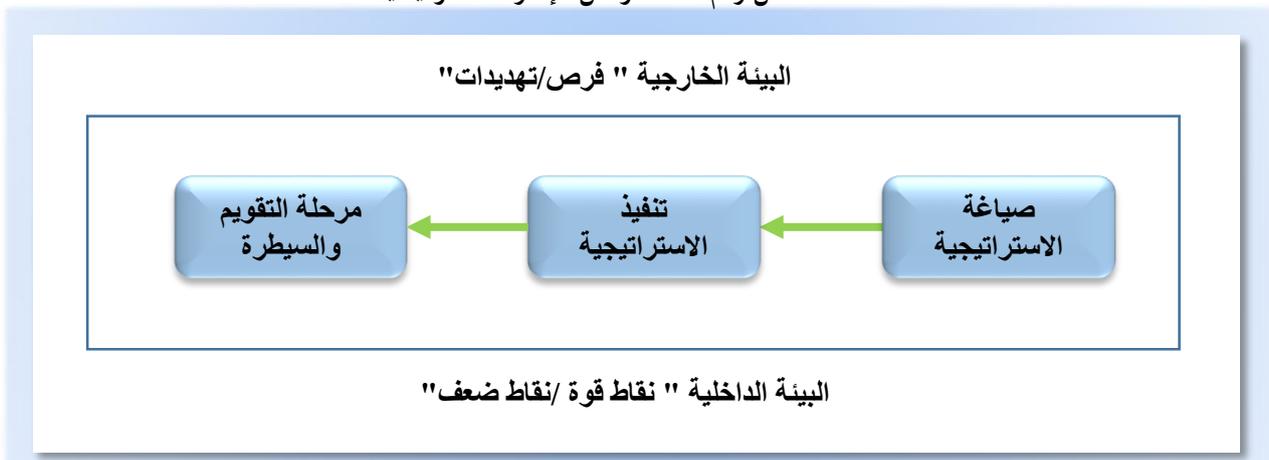
يشكل هذا النموذج محاولة مبتكرة لسد الثغرات في نموذج التخطيط، واعتبر امتداداً له، وعليه فإن الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر مبتكري هذا النموذج لا تتشكل فقط من بعد واحد، بل تتضمن سبعة أبعاد وفقاً لـ (Peters and Waterman) في كتابهما الشهير "البحث عن التميز" الذي قدما فيه نموذج الأبعاد السبعة، وقد اقترحا أن بناء الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات ما هما في الحقيقة إلا بعدين من سبعة أبعاد تنظيمية تمارس تأثيرها على أداء المؤسسة الاستراتيجي. يرى المؤلفان أن هذين البعدين عندما يضافان إلى ما لدى المؤسسة من أنظمة وأتمات ومهارات وموارد بشرية وغايات، فإنها تشكل جميعاً نمطاً متميزاً، وتتمحور الفكرة الأساسية لهذا النموذج على سبعة أبعاد تبدأ بحرف "S" باللغة الإنجليزية، لذلك سمي هذا النموذج بـ S Framework-7. ويمثل كل بعد من هذه الأبعاد جانباً معيناً من الأداء في المؤسسة، وهذه الأبعاد هي: (القطامين، 1996، صفحة 29)

1. البناء التنظيمي (Structure): يمثل الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات حول تقسيم العمل في المؤسسة، وممارسة عمليات التنسيق التي تتطلبها العملية الإدارية؛
2. الاستراتيجية (Strategy): تتضمن عملية اختيار وتطوير المنتجات المختلفة والملائمة لأسواق المؤسسة المتعددة؛
3. الأنظمة (Systems): تمثل الإجراءات التنظيمية التي يستخدمها المدبرون في إحكام الرقابة على البناء التنظيمي والاستراتيجية؛
4. الأنماط (Styles): تمثل الأساليب الإدارية التي يمارس من خلالها المدراء نشاطاتهم القيادية في توجيه الوجهة الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة؛
5. الموائمة بين العاملين ووظائفهم (Staff): التكرار (ng) تمثل الكيفية التي يتم من خلالها ممارسة العاملين في المؤسسة لأعمالهم بطريقة منسجمة مع الأساليب السائدة في المؤسسة؛
6. المهارات (Skills): تمثل الخبرات والقدرات التي يمتلكها العاملون في مؤسساتهم؛
7. الغايات (Goals): تمثل الغايات التي تعمل على توحيد جهود المؤسسة باتجاه إنجاز المستقبل المؤمل إنجازه.

المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية

"تباين مراحل الإدارة الاستراتيجية ومكوناتها الوصفية حسب المنظورات المختلفة التي يراها الكتاب والباحثون لطبيعة تواصل هذه المهام وتفاعلها وإلى إمكانية اجتيازها إلى حلقات متسلسلة لا تنتهي إحداها حتى تبتدئ الأخرى" (الجنابي، 2017، صفحة 60). فهناك من يسبق الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة ومنها من يُصنّفها هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الاستراتيجية قد اتفقوا على أنها تشتمل على ثلاث مراحل رئيسية متتالية موضحة كما في الشكل التالي: (عباس، 2018، صفحة 28)

الشكل رقم 05: مراحل الإدارة الاستراتيجية



المصدر: إعداد الطالبة.

المطلب الأول: مرحلة التصميم (صياغة الاستراتيجية Strategy Formulation):

تتم هذه المرحلة بوضع رسالة ورؤية المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية الاستراتيجية الوظيفية، وفيما يلي توضيح للأنشطة التي تتم خلال صياغة الاستراتيجية:

أولاً- تحديد رسالة المؤسسة Identify the organization's message:

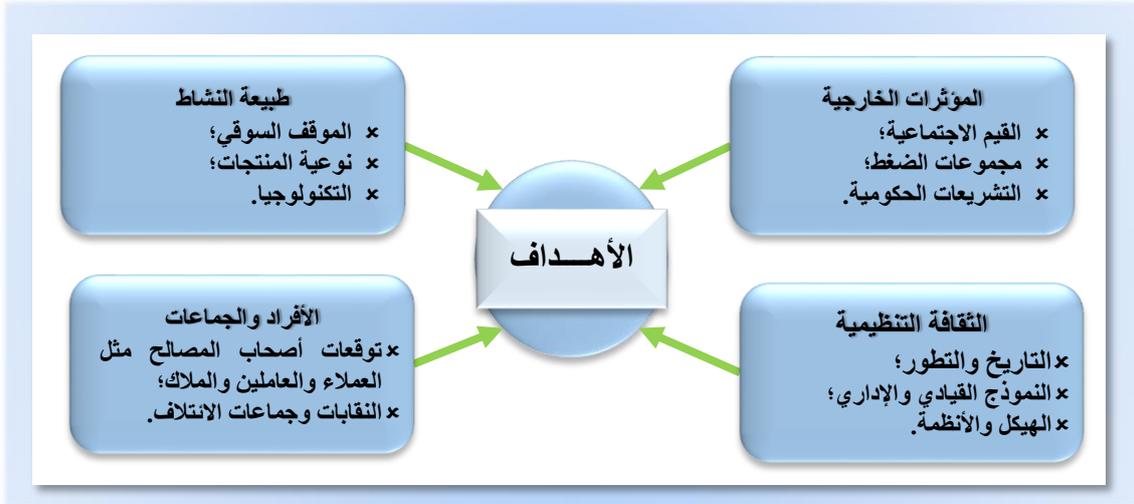
"تمثل الرسالة الغاية من وجود المؤسسة وبدر انطلاقتها إلى عالم الأعمال، والأساس في بناء الغايات التي تسعى لتحقيقها والوصول إليها، والقاعدة التي تنطلق منها الأهداف والسياسات والاستراتيجيات. وهي في النهاية الأداة لتحديد هوية المؤسسة ومدى تفردا عن غيرها من المؤسسات المناظرة" (إدريس و مرسى، 2015، الصفحات 91-92). كما يرى (Peter Drucker) "أنه لا بد أن تسأل المؤسسة نفسها ما هو عملنا؟ والذي يكون مترادفا مع سؤال ما هي رسالتنا؟ والذي يميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات" (كيلاني، 2006-2007، صفحة 17). "وعلى هذا الأساس يجب أن تحتوي الرسالة على إشارة للعملاء والمنتج والسوق والتكنولوجيا والعاملين والأهداف الكلية أو الإجمالية الخاصة بالنمو والبقاء، علاوة على عناصر التميز والمجتمع المحلي والقيم المؤسسية الحاكمة لعمل المؤسسة، وتلك هي معايير تقييم الرسالة" (مرسي و سليم، 2007، صفحة 20).

ثانياً- تحديد الأهداف الاستراتيجية De التكرار Strategic Objective ning:

عقب الانتهاء من تحديد رسالة المؤسسة، تشرع هذه الأخيرة في رسم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها في المستقبل كخطوة مادية، فوضع الأهداف يساعد في تحويل رؤية ورسالة المؤسسة إلى الأداء المرغوب فيه، "ويشير الهدف إلى الغاية والمقصد الذي تسعى المؤسسة تحقيقه خلال فترة زمنية معينة تتراوح بين 3-5 سنوات، وتتركز الأهداف على النواتج والمخرجات التي تسعى المؤسسة إلى إنجازها. على أن تتسق هذه الأهداف مع رسالة ورؤية وقيم المؤسسة" (مرسي و سليم، 2007، صفحة 26).

ومن الأمور المتعارف عليها أن الأهداف والاستراتيجيات لا يتم وضعها في فراغ أو بمجرد الإشارة إلى العوامل البيئية، ولكنها تبرز كنتاج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، وفي الشكل الموالي توضيح لنوعيات العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية:

الشكل رقم 06: العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف التنظيمية



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية 2015، مصر، ص 125

يتضح من الشكل وجود العديد من المؤثرات منها المؤثرات الخارجية التي تؤثر على تحديد الأهداف من خلال القيم الاجتماعية، الضغوط المتزايدة لبعض جماعات الضغط، فضلا عن التشريعات الحكومية التي تصب دائما في الصالح العام. أما من حيث طبيعة النشاط فتؤثر على تحديد الأهداف من خلال الموقف السوقي للمؤسسة وطبيعة نشاطها ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف وكذا الاستراتيجيات التي تبناها لتحقيق هذه الأهداف. وتحدد الثقافة التنظيمية هوية المؤسسة واتجاهات أهدافها وأمناطها السلوكية في أسواق منتجاتها من خلال الطريقة التي يفكر بها الأفراد والتي ترجمها القيم والمعتقدات والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة. كما تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية أهداف المؤسسة وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها.

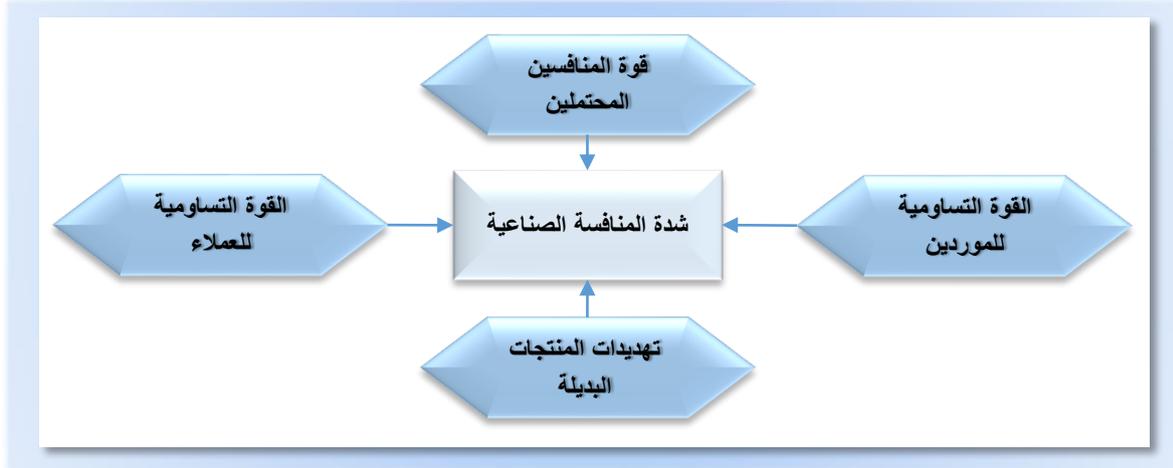
ثالثا- دراسة البيئة الخارجية: Analyses of External Environment

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى دراستها وتحليلها للعوامل البيئية المؤثرة، فمن خلال هذا التحليل تتوفر معلومات وبيانات لها أهمية خاصة في التنبؤ بالمستقبل (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 148). بحيث يساعد المؤسسة على معرفة الفرص التي يمكن استغلالها، والمخاطر أو التهديدات التي يتعين اجتنابها أو الحد من آثارها، وللقيام بعملية التحليل يتعين معرفة مكونات البيئة الخارجية والتي تتمثل في:

1- **البيئة الخارجية العامة (غير المباشرة):** حيث تؤثر البيئة العامة على كل المؤسسات بصورة غير مباشرة بناءً على عدة متغيرات مثل المتغيرات الاقتصادية والعالمية، الفنية والتكنولوجية، السياسية والقانونية (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 116)، كذلك المتغيرات الاجتماعية والثقافية والديمقراطية.

2- البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية): وتعرف بالبيئة الخارجية المباشر، وهي تؤثر تأثيراً مباشراً على منظمات الأعمال ومتغيراتها وتواجه المؤسسة بصورة يومية (دورية)، وفي هذا شأن "أشار (Porter) إلى أن هناك خمسة أنواع من القوى (العوامل) التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع وطبيعة واتجاهات التأثير أو الضغوط على ربحية المؤسسات" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 122)، يمكن اختصارها في الشكل التالي:

الشكل رقم 07: القوى المؤثرة على درجة المنافسة في الصناعة



المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية 2015، مصر، ص 165

حيث تمثل شدة المنافسة الصناعية (التنافس الحاد) محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، وتمثل قوة المنافسين المحتملين في أن "الداخلين الجدد للصناعة يجلبون معهم طاقات ورغبات في امتلاك حصة في السوق، وفي معظم الأحيان موارد ضخمة" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 78). أما القوة التساومية للموردين فتظهر "عندما يكون المنافسين قادرين على فرض أي أسعار للمواد الخام (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 124).

كما تكون القوة التساومية للعملاء (المشترين) عندما يمتلك العميل قوة تساومية نسبية مقارنة بالبائع أو المنتج، وبذلك قد يرغب هذا الأخير على تخفيض السعر أو زيادة نطاق أو كثافة الخدمات (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 168). وتمثل تهديدات المنتجات البديلة في مجموعات المنافسين والذين تم تحديدهم على أنهم يمثلون مصدراً للمنافسة أقل حدة من المنافسين المباشرين، إلا أن تأثيرهم على معدل نمو الصناعة وعلى معدلات الربحية فيها مازال قائماً (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 168).

وتتم عملية تحليل البيئة الخارجية من خلال جمع المعلومات عن البيئة الخارجية، التنبؤ بالظروف المستقبلية وتحليل الفرص والتهديدات (علاوي، 2011/2010، الصفحات 18-20).

رابعاً- دراسة البيئة الداخلية Analysis of Internal Environment:

يتعين استكمال تحليل البيئة الخارجية بدراسة وتحليل المؤسسة داخليا للوقوف على نقاط القوة والضعف. ويمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها هي "العوامل الاجتماعية والفسولوجية ذات الصلة الوثيقة داخل حدود المؤسسة، أو وحدة القرار التي تؤخذ بنظر الاعتبار عند التفكير في سلوكية اتخاذ القرار" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 86).

من جهة أخرى يعني تحليل البيئة الداخلية إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء، مجالات القوة، مجالات الضعف، بالإضافة إلى القيود (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 209). وقد تختلف مكونات البيئة الداخلية حسب الكتاب والباحثين إلا أنه يمكن حصرها في ثلاث مكونات رئيسية تتمثل في:

1- **الهيكل التنظيمي:** الذي يتم وبموجبه توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، وبذلك تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل" (علاوي، 2010/2011، صفحة 21).

2- **الثقافة التنظيمية:** حيث تمثل الإطار القيمي والأخلاقي والسلوكي الذي تعتمده المؤسسة في تعاملها مع مختلف الأطراف (علاوي، 2010/2011، صفحة 22)، فهي "مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم التي يتقاسمها أعضاء المنشأة، تنتقل من جيل إلى آخر من العاملين" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 90).

3- **الموارد المتاحة للمؤسسة:** "تمثل موارد المؤسسة بشقيها الملموسة وغير الملموسة عناصر استراتيجية مهمة وقاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها إذا ما أحسنت التعامل مع هذه الموارد واستغلالها بشكل كفاء لتحقيق ميزات وقدرات تمكن المؤسسة من التفوق على المنافسين" (علاوي، 2010/2011، صفحة 22).

فبعد دراسة مكونات البيئة الداخلية يتم تحليلها، حيث تعد هذه العملية أحد الركائز الأساسية التي يستند عليها في تحديد واختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة، ويمكن لفريق الاستراتيجية القيام بمهمة تحليل البيئة الداخلية من خلال الاعتماد على أحد المداخل التالية أو مزيج منها: مدخل S-7، تحليل التأثير الربحي لاستراتيجية السوق PIMS، تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis، التحليل الوظيفي Funtional Analysis، تحليل القوة والضعف والفرص

والتحديات SWOT Analysis*.

* للتفصيل في هذه المداخل يرجى الاطلاع على المصدر: ثابت عبد الرحمن إدريس؛ جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية - نماذج ومفاهيم. دار الجامعة، مصر، 2015، ص ص: 211- 219.

خامسا- تحديد البدائل الاستراتيجية Strategic Alternatives:

بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمؤسسة، يتم تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها، التي يمكن لإدارة المؤسسة أن تختار من بينها البديل الاستراتيجي الأمثل أو الاستراتيجية المناسبة. حيث "تعتبر البدائل الاستراتيجية الوسائل المتوفرة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الاستراتيجية على المستويات المختلفة" (عباس، 2018، صفحة 33). وتتضمن البدائل الاستراتيجية للمؤسسة ثلاثة تصنيفات من الاستراتيجيات العامة تتمثل في:

1- الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة: ويتم وضعها بواسطة الإدارة العليا وهي "توضح ما هي الأعمال وميادين النشاط التي يجب أن تكون فيه المؤسسة، وطرق تخصيص الموارد بين الأعمال التي تمارسها المؤسسة، وتتسم هذه الاستراتيجيات بطول المدى الزمني، وعمومية الصياغة وتشمل المؤسسة ككل" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 267). ويمكن تقسيم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة بشكل عام إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

1-1- استراتيجيات النمو: أين "تسعى المؤسسات التي تعمل في حركية إلى النمو الذي يؤدي إلى زيادة المبيعات وخفض كلفة الوحدة المباعة نتيجة الاستفادة من منحنى الخبرة ومن ثم زيادة الأرباح" (علاوي، 2011/2010، صفحة 29). ومن بين أهم الاستراتيجيات المنطوية تحت هذا النوع: استراتيجية التركيز، استراتيجية التنوع، واستراتيجية التكامل.

1-2- استراتيجيات الاستقرار: تركز هذه الاستراتيجيات على فلسفة عدم إجراء أي تغييرات جوهرية في الأهداف والخطط الحالية. وتتضمن عدة استراتيجيات فرعية منها: استراتيجية عدم إجراء أي تغيير، استراتيجية الريح، استراتيجية التوقف المؤقت، استراتيجية التقدم الحذر إلى الأمام (علي سليطين، 2006-2007، صفحة 70).

1-3- استراتيجيات الانكماش: وتعني "اتجاه المؤسسة نحو تخفيض عدد الأنشطة أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما قد تعني تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المؤسسة، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها" (أبو قحف، 2005/2004، صفحة 302)، وتتمثل أهم استراتيجيات الانكماش وفيما يلي: استراتيجية التخفيض، استراتيجية الحصاد، استراتيجية التجرّد، استراتيجية البيع، واستراتيجية التصفية (علي سليطين، 2006-2007، صفحة 75).

2- استراتيجيات على مستوى وحدة العمل الاستراتيجية: وتتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات مؤسسة معينة أو وحدة أعمال معينة داخل صناعة معينة، أو قطاع محدد من قطاعات سوق معين والذي تقوم هذه المؤسسة أو وحدة الأعمال بخدمته" (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 252). كما تحدد أيضا الأسلوب التنافسي الذي يمكن

المؤسسة تنتج سلعة واحدة اتباعه، وتتضمن معظم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة السابقة الذكر إضافة إلى ما اقترحه (Michael Porter) من استراتيجيات والمتمثلة في كل من استراتيجية الريادة بالتكلفة، استراتيجية التمايز واستراتيجية التركيز.

3- **الاستراتيجيات الوظيفية:** "هي استراتيجيات تركز على المجالات الوظيفية في المؤسسة حتى يمكن أن تساهم في أهداف واستراتيجيات المؤسسة ووحدات الأعمال التابعة من خلال تعظيم إنتاجية الموارد المستخدمة" (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 316). ومن أمثلة هذه الاستراتيجيات: استراتيجيات العمليات، استراتيجيات التسويق، استراتيجيات التمويل (المالية)، استراتيجيات البحوث والتطوير، استراتيجيات الموارد البشرية (إدريس و مرسى، 2015، الصفحات 320-234).

سادسا- اختيار البديل الاستراتيجي Strategic choice

"بعد دراسة وتحليل المؤسسة لبيئتها تجد أمامها عددا كبيرا من البدائل الاستراتيجية المتاحة، وعليها الاختيار من بين هذه البدائل وما يتماشى والظروف المحيطة بها، والإمكانيات المتاحة لها من أجل تحقيق أهدافها" (قاسم و ساوس، صفحة 301)، ففي هذه الخطوة "يتم مقارنة كل البدائل المتاحة والتي تم تحديدها في الخطوة السابقة، مع كل هدف من الأهداف الاستراتيجية، كذلك مع اتجاهات المديرين تجاه المخاطرة، سهولة الحصول على الموارد والوقت اللازم للتنفيذ" (عباس، 2018، صفحة 34). ومن هذا المنطلق يجب تقييم البدائل الاستراتيجية من خلال أدوات وأساليب محددة، تمكن المؤسسة من اختيار البديل الأفضل بما يتوافق ورسالتها وأهدافها.

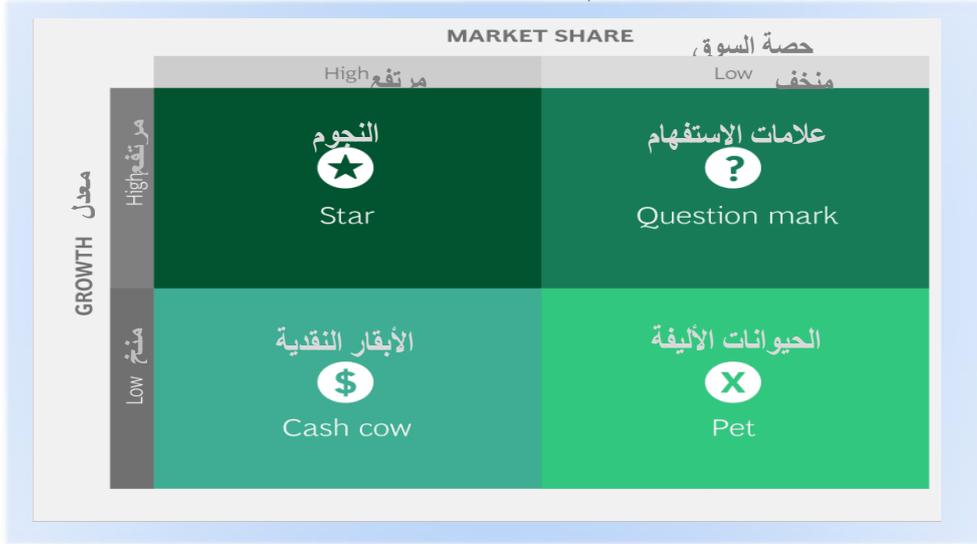
ومن بين أهم الأساليب المستخدمة لاختيار البديل الأفضل أسلوب تحليل المحفظة وأسلوب تحليل الفجوة:

1- أسلوب تحليل محفظة الأنشطة: يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء إما لوحدة الأعمال الاستراتيجية أو لخط المنتجات أو الأسواق. حيث "يتمثل الهدف من تحليل محفظة الأنشطة في إيجاد الموقع الاستراتيجي للنشاط من خلال بعدين وهما: جاذبية الصناعة والقوة التنافسية للمؤسسة لكل منتج أو سوق،" (براهيمي، 2007، صفحة 57) وهناك مجموعة من الأساليب المستعملة في تحليل المحفظة وأهمها الأساليب والنماذج المصفوفية، ومن أهم هذه

النماذج وأكثرها شيوعا: نموذج BCG، نموذج ADL، نموذج MC.Kinsey.

1-1- نموذج جماعة بوسطن الاستشارية BCG: هي عبارة عن طاولة مقسمة إلى أربعة أرباع، لكل منها رمزها الفريد الذي يمثل درجة معينة من الربحية: علامات الاستفهام والنجوم والحيوانات الأليفة (غالبًا ما يمثلها الكلب) والأبقار النقدية وهي إطار عمل لإدارة المحافظ يساعد الشركات على كيفية تحديد أولويات أعمالها المختلفة كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 08: مصفوفة حصة النمو BCG



المصدر: الموقع الرسمي لمجموعة بوسطن الاستشارية bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix.aspx تاريخ التصفح 2020/04/01

تكشف المصفوفة عن عاملين يجب على المؤسسات مراعاتهما عند تحديد مكان الاستثمار هما - القدرة التنافسية للمؤسسة، وجاذبية السوق - مع حصة السوق النسبية ومعدل النمو كمحركات أساسية لهذه العوامل. ويمثل كل من الأرباع الأربعة مزيجًا محددًا من حصة السوق النسبية والنمو على النحو التالي: (BCG، 2020)

- x نمو منخفض، حصة عالية. على المؤسسات أن تحلب هذه "الأبقار النقدية" من أجل إعادة استثمارها.
- x نمو مرتفع، حصة عالية: على المؤسسات أن تستثمر بشكل كبير في هذه "النجوم" لأن لديها إمكانات مستقبلية عالية.
- x نمو مرتفع، حصة منخفضة: إذ يجب على المؤسسات الاستثمار في أو تجاهل هذه "علامات الاستفهام"، اعتمادًا على فرصها في أن تصبح نجومًا.

x حصة منخفضة، نمو منخفض: وهنا يجب على المؤسسات تصفية أو تجريد أو إعادة وضع هذه "الحيوانات الأليفة".

1-2- نموذج مصفوفة ADL: سمي هذا النموذج نسبة إلى الشخص الذي قام بتطويره (Arther D.Little)

ويستخدم من طرف المؤسسة لإيجاد استراتيجية المحفظة، وهو يقوم على بعدين هما: (براهيمي، 2007، الصفحات 66-67)

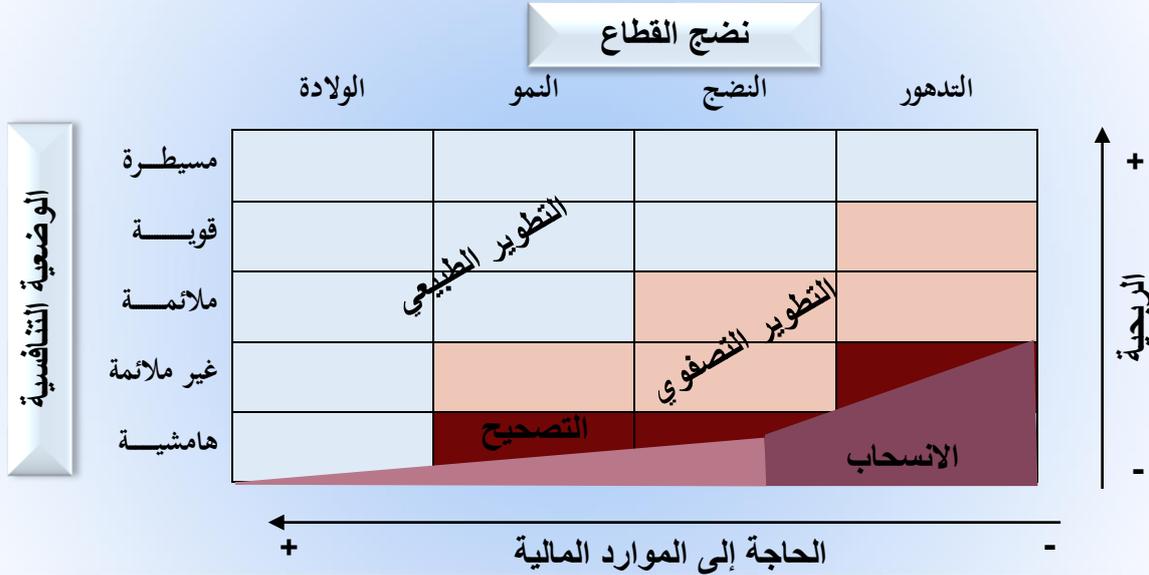
x دورة حياة النشاط (درجة نضج القطاع): حيث يمر النشاط مثله مثل المنتج بعدة مراحل تتمثل في: مرحلة الولادة،

مرحلة النمو، مرحلة النضج، وأخيرا مرحلة التدهور أو التراجع؛

x الوضعية التنافسية للمؤسسة: وهو تعكس قوة المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وتتكون أساسا من عوامل المنافسة مثل

النمو، العائد، الحصة السوقية، نوعية المنتجات، التطور التكنولوجي للمؤسسة وغيرها.

الشكل رقم 09: مصفوفة ADL



المصدر: موقع Pinterest: <https://www.pinterest.com/pin/529243393683483973/> . تاريخ التصفح 2020/04/02

من خلال هذين البعدين ستكون المؤسسة في النتيجة أمام أنشطة في مرحلة البدء والنمو حيث أن الاستثمارات الكبيرة فيها تكون مهمة عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، وذلك لإمكانية التمويل الذاتي، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة أو هامشية فيفضل التخلي عنها، وأنشطة ناضجة أو متقدمة عندما تكون وضعيتها التنافسية مسيطرة أو قوية، فإن هذه الأنشطة تدر موارد أكبر والخطر فيها يقل، أما عندما تكون وضعيتها التنافسية ضعيفة فالعائد يتراجع وبالتالي يزداد خطر الانسحاب عليها.

3-1- نموذج جنرال إلكتريك (GE) General Electric Matrix : تم تطبيق هذه المصفوفة من قبل مكتب

مكبري (Mckinsey) للاستشارات. "وهي مصفوفة تحليلية لتحديد مجال الأعمال لاستراتيجية أو المنتجات الرئيسية التي تريد المؤسسة الإبقاء عليها في حقبة النشاطات التي تريد إلغاؤها حيث يقدم هذا النموذج تقييماً لقرارات الاندماج، الاستثمار وتوسيعه أو تطوير منتجات جديدة" (سايح، 2013/2012، صفحة 35). وتركز هذه المصفوفة على بعدين

يتمثلان في: (براهيمي، 2007، صفحة 72)

x جاذبية الصناعة: والتي تتحدد من خلال المعايير التالية: نمو السوق، الحصة السوقية، ثبات الأسعار... إلخ وهي تنقسم

على المصفوفة إلى قوي، متوسط أو ضعيف؛

× قوة النشاط (الوضعية التنافسية): والتي تتحدد من خلال مؤهلات نجاح كل مجال نشاط استراتيجي المتمثلة في: الحصة السوقية، العائد، الوضعية التكنولوجية، نقاط القوة والضعف.. وهي تنقسم كذلك إلى قوي، متوسط أو ضعيف.

الشكل رقم 10: مصفوفة GE

		جاذبية الصناعة		
		مرتفعة	متوسطة	ضعيفة
الوضعية التنافسية	قوية	A	A	B
	متوسطة	A	B	C
	ضعيفة	B	C	C

المصدر بتصريف: براهيم حياة، مساهمة في تطبيق أسلوب محافظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية- دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج، رسالة ماجستير 2007، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص 72 ومن خلال الشكل يمكن استنتاج أنه:

- × على المؤسسة المحافظة على قيمة النشاط والوضعية التنافسية إذا كانا كل منهما في وضعية جيدة، في حين تسعى إلى تحسينها إذا كانا في وضعية غير ذلك (مرتفعة-متوسطة، قوية-متوسطة)، كما في الحالة A.
- × المحافظة على وضعيتها مع محاولة رفع مردوديتها إذا كانت قيمة كل من وضعية النشاط والوضعية التنافسية في وضع أقل، كما في الحالة B.
- × التحلي الجزئي أو الكلي إذا كانت هذه القيمة (قيمة النشاط والوضعية التنافسية) ضعيفة كما في الحالة C.

2- أسلوب تحليل الفجوة: يقصد بهذا الأسلوب مقارنة الأداء الحالي للوحدات التابعة للمؤسسة أو نشاطاتها (منتجات، أسواق) بالأداء المخطط له (الأهداف)، وعندما لا تصل معدلات الأداء الحالية لهذه الوحدات أو الأنشطة لأهدافها فإنه يمكن لزاما على المؤسسة أن تستخدم استراتيجية جديدة للقضاء على هذه الفجوة، وهذا من خلال الإجراءات التالية: (علاوي، 2011/2010، صفحة 36)

- × القيام بتغيير الخطط الاستراتيجية الحالية للوحدات أو النشاط موضع التقييم؛
- × إضافة بعض الوحدات أو الأنشطة إلى الوحدات الموجودة حاليا؛
- × التخلص من الوحدات أو الأنشطة التي يقع فيها التدهور؛

- ✘ استخدام بعض التصرفات السياسية بغرض معرفة الظروف التي أدت إلى سوء الأداء ومعالجتها؛
- ✘ تخفيض مستوى الأداء المستهدف لبعض الوحدات أو الأنشطة على أن يكون هذا الإجراء هو الحل الأخير، وغالبا ما يتم بوجود إدارة نشطة ذكية قد تخفض من حجم الأهداف لتحسين فعالية الأداء.

المطلب الثاني: مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation):

بعد صياغة الاستراتيجية واختيار البديل المناسب تأتي مرحلة القيام بوضع الاستراتيجية في حيز التنفيذ الفعلي، والتي تعتبر "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 108)، أي أنها "العملية التي من خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات" (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 364) و"ترجمة التوجهات والأسس النظرية الواردة في الخطة إلى رؤية محددة ودقيقة كالمهام المطلوبة، وآليات تنسيقها وطبيعة خطط التنفيذ ومستوى مشاركة العاملين وغيرها من مفردات كثيرة لازمة لغرض التنفيذ الفعال" (علاوي، 2010/2011، صفحة 40).

حيث تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد

البشرية والمادية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق، كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما

قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توسيع السلطات والمسؤوليات ووضع

الأنشطة واهتماماتها، وتحديد خصائص القوى العاملة وتدريبها وتنميتها بما يساعد على

تنفيذ الاستراتيجيات (عباس، 2018، صفحة 35).

ومن ناحية أخرى يجب أن تسعى الإدارة الاستراتيجية الواعية إلى الإجابة على الأسئلة الثلاث التالية قبل الشروع

في تنفيذ الاستراتيجية المختارة: (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 364)

1- من هم هؤلاء الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الخطة الاستراتيجية؟

"عادة ما يقوم مدراء الإدارة العليا بعملية التخطيط الاستراتيجي بينما يقوم الآخرون في المؤسسة كل من موقعه

بعملية التنفيذ حيث يقوم مدراء الفروع والعاملون معهم بوضع البرامج التنفيذية كل في مجال اختصاصه" (محمد نور تبيدي،

2010، صفحة 109)، حيث أن عملية المشاركة من جانب جميع الإداريين والعاملين على كافة المستويات التنظيمية في

المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجيات يعتبر من العوامل الهامة لنجاح عملية التنفيذ، وذلك حتى يمكن تقليل مقاومة التغيير من

جانبا هؤلاء، كذلك تقليل احتمالات السلبية في التنفيذ والتمسك بالاستراتيجيات أو السياسات أو البرامج أو الإجراءات القديمة (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 366).

2- ما الذي يجب القيام به لتجهيز عمليات المؤسسة للتوجه المقصود الجديد؟

وهنا يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعة مثل برامج إعادة الهيكلة، برامج الإعلان، البرامج التدريبية، برامج خاصة بنظام وإجراءات التقارير... وغيرها، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الاستراتيجية قيد التنفيذ.

ثم تتم عملية وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي وكذا التحقق من جدوى الاستراتيجية التي سبق اختيارها، وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة حيث تمثل التفاصيل التي يجب على جميع الأنشطة المختلفة في المؤسسة ممارستها لاستكمال برامج استراتيجية المؤسسة.

3- كيف يمكن لكل فرد في المؤسسة أن يقوم بما يجب أن يقوم به؟

إذ يتعين "على الإدارة أن تتأكد من أن المؤسسة قد تم تنظيمها بالصورة المناسبة وأن الخطط المختلفة قد حشدت من أجل إنجازها وقد وفرت الإمكانيات البشرية والمادية وأن النشاطات توجه بالصورة المناسبة باتجاه تحقيق الأهداف" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 110). وبالطبع فإن "أي تغيير في استراتيجية المؤسسة يتطلب غالبا نوعا من التغيير في الهيكل التنظيمي الخاص بها، وفي المهارات المطلوبة في وظائف معينة، لذلك فإنه يجب على المديرين بالمؤسسة دراسة الأسلوب المناسب لإعادة هيكلة تنظيمها، وإحداث التغييرات المطلوب القيام بها" (إدريس و مرسى، 2015، صفحة 369).

ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار مرحلة التنفيذ من أهم مراحل الإدارة الاستراتيجية

حيث أن التنفيذ غير الفعال للخطط والسياسات يؤدي إلى الفشل، بينما التنفيذ الصحيح

والفعال يؤدي إلى التعويض عن التخطيط غير المناسب، ومن خلال هذه المرحلة يجب

أن تتحول استراتيجية المؤسسة إلى أفعال ملموسة ذات نتائج لها دلالتها، وإلا انتهت

جميع الأنشطة المكونة للاستراتيجية الإدارية دون جدوى للمؤسسة، ولإنجاز ذلك لا بد

من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق

الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية (عباس، 2018، صفحة 35).

وفيما يلي توضيح موجز لهذه الخطوات:

أولاً- تحديد الأهداف السنوية: يعد وضع الأهداف السنوية نشاط لا مركزي يشمل بشكل مباشر كل مديري قطاعات وإدارات وأقسام المؤسسة. وبناء على هذه الأهداف يتم توزيع وتخصيص الموارد، حيث أنها تحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام، وتمثل المحدد الرئيس لتقييم المديرين ومدى التقدم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية، إلا أن ذلك يتطلب التنسيق بين الأهداف السنوية والأهداف الاستراتيجية.

ثانياً- وضع البرامج الزمنية: حيث تتضمن هذه البرامج الأهداف السنوية التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في ضوء الخطة الاستراتيجية، والموارد اللازمة لها، والأنشطة الواجب القيام بها والزمن الذي يجب البدء والانتها في هذه الأنشطة، والمسؤولون عن تنفيذها.

ثالثاً- تخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية: من المهم التأكيد على أن تنفيذ الاستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المؤسسة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظاماً جزئياً تعمل على المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية. فلا بد من تصنيف الموارد، لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الاستراتيجية حيث إن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمؤسسة. "كما يجب أن تكون عملية تخصيص الموارد واقعية بقدر الإمكان في ضوء احتمالات نجاح أو فشل الخطط الاستراتيجية لوحدة النشاط والتي تستند عليها عملية تخصيص الموارد" (مرسي و سليم، 2007، صفحة 288).

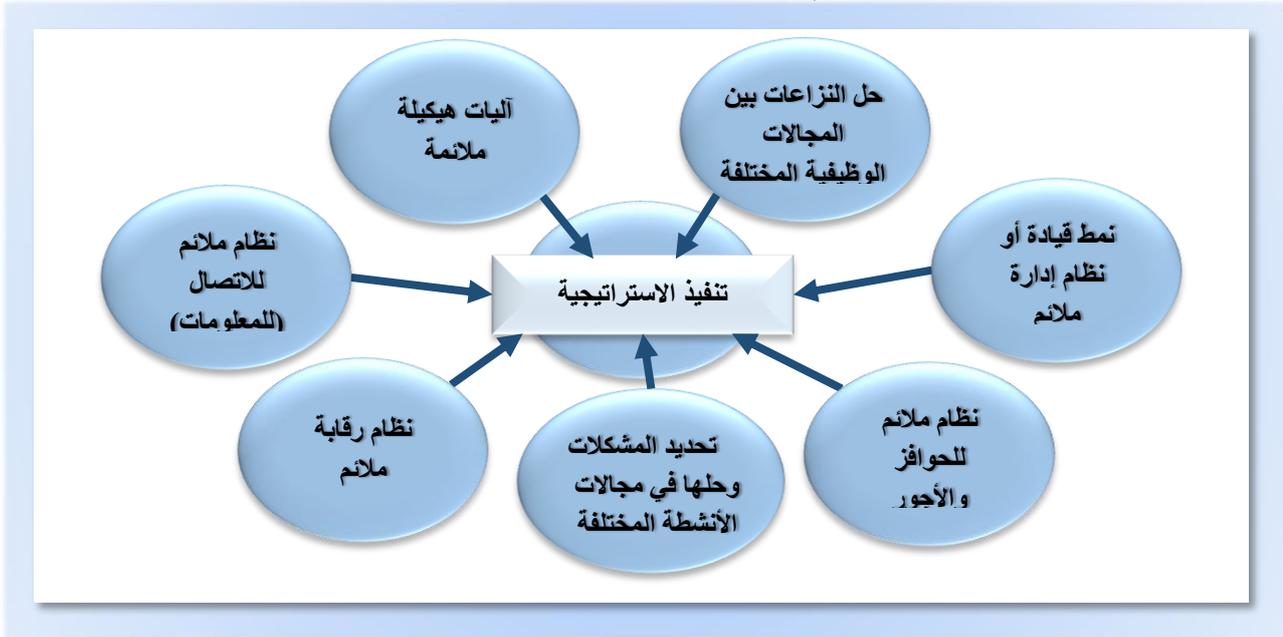
رابعاً- تحديد الإجراءات التنفيذية وإعداد السياسات اللازمة: حيث "تمثل الإجراءات نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وتصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة" (عباس، 2018، صفحة 36). بينما تعد السياسات "إرشادات تقود تفكير وقرارات وتصرفات المديرين ومروسيهم عند تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية وعلى هذا فالسياسات توفر الخطوط العريضة لتنفيذ ومراقبة العمليات الحالية بما يضمن عدم تعارضها مع أهداف المؤسسة، كما تساعد على زيادة فاعلية الإدارة من خلال تنميط كثير من الأفعال والتصرفات" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 113).

كما أن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ يتطلب توفر العناصر التالية:

1- ملاءمة الاستراتيجيات للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض مع الاستراتيجيات الموضوعية؛

- 2- وضوح في مسؤوليات الإدارات عن تنفيذ الاستراتيجية؛
- 3- وجود هيكل تنظيمي ملائم: "إذ يقصد بالهيكل التنظيمي البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 113). "وتتعدد الأشكال التي يمكن أن يأخذها الهيكل التنظيمي حيث نجد خمسة معايير أو أسس وتشمل كل من: أساس الوظائف، الأساس الجغرافي/ السلعي، أساس وحدات النشاط، الأساس القطاعي وأساس العلاقات المتشابكة (مرسي و سليم، 2007، صفحة 290)؛
- 4- "يجب أن يكون توافق بين كل من الاستراتيجية ونظام الموارد البشرية داخل المؤسسة، لأن الأفراد هم الذين يقوم بتنفيذ الاستراتيجية" (كيلاي، 2006-2007، صفحة 43).
- وبما أن تصميم الاستراتيجية ثم عدم تطبيقها أو تطبيقها بشكل خاطئ يعتبر مضيعة للوقت والجهد، فإن التحدي الرئيسي عند تطبيق الاستراتيجيات يكمن في دفع المديرين والعاملين في كافة أرجاء المؤسسة للعمل بكل حماس في سبيل تحقيق الأهداف المحددة.

الشكل رقم 11: متطلبات/ مكونات تنفيذ الاستراتيجية



المصدر: عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية 2005/2004، الإسكندرية، مصر، ص322.

وبذلك فإن أكثر ما تحتاج إليه هذه المرحلة هو نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة مرتبة ومنظمة، وكذا تحقيق التكامل والتعاون بين أنشطة ووحدات الإدارة المختلفة في المؤسسة من خلال تطبيق أفكار جديدة وغير تقليدية وتطوير نظام ملائم للاتصال، إضافة إلى سعي المديرين على تحفيز العاملين وحل النزاعات بين المجالات الوظيفية المختلفة. لأن المهارات السلوكية والعلاقات الشخصية تمثل أمورا غاية في الأهمية للنجاح في تطبيق الاستراتيجية (عباس، 2018، صفحة 36).

المطلب الثالث: مرحلة الرقابة وتقييم الأداء (Control and Evaluation)

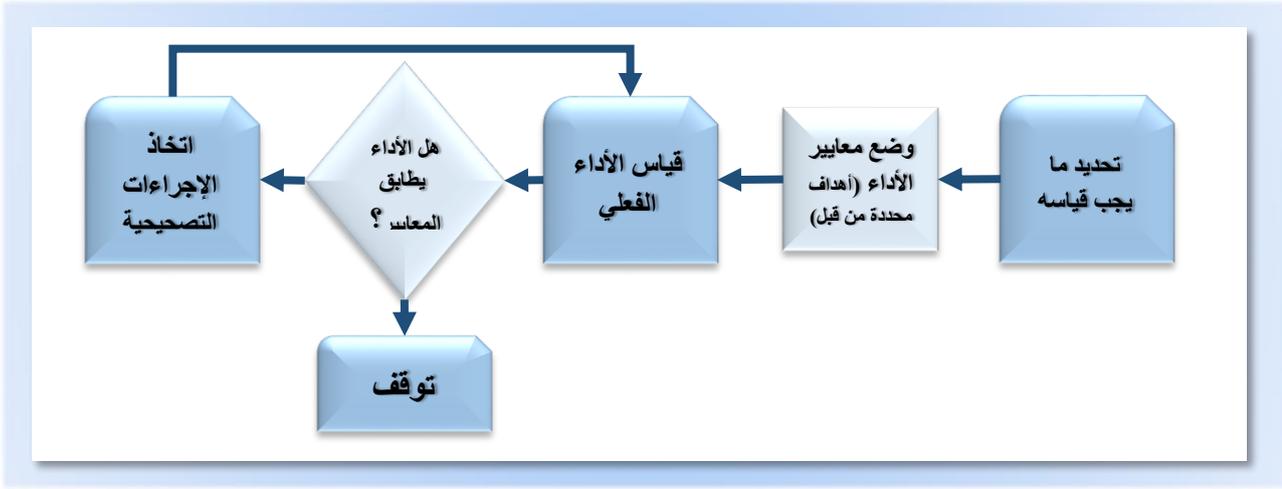
حتى تكتمل الإدارة الاستراتيجية الفعالة فإنه لا بد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة، حيث أنها تعتبر أحد العمليات الإدارية المطلوبة على جميع المستويات الإدارية في أي مؤسسة، كما تمثل "الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، ومع أنها تبدو كذلك إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية وتبدأ حتى قبل البدء بي من مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية باعتبارها أنا الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها" (علاوي، 2011/2010، صفحة 46).

وتعني الرقابة الاستراتيجية "عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية" (كيلاي، 2007-2006، صفحة 43). وحسب (Fayol) فإن "الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة والتعليمات الصادرة والمبادئ المعتمدة" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 115).

وعلى إثر ذلك " يجب قياس الأداء الفعلي للأنشطة والعمليات المختلفة التي تم القيام به - أو مازالت تتم- أثناء مرحلة تنفيذ الاستراتيجية، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف الاستراتيجية المحددة من قبل للتحقق من مدى مطابقتها الأول إلى الثاني، وكشف أي انحرافات إن وجدت، ثم أخيرا اتخاذ الإجراءات السريعة لعلاج هذه الانحرافات" (إدريس و مرسى، 2015، الصفحات 130-131).

وفي هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في مرحلة الصياغة ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 12: نموذج وصفي لعملية التقييم والرقابة



المصدر بالتصرف: ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية 2015، مصر، ص418 .

ويمكن شرح خطوات ومراحل التقييم والرقابة الاستراتيجية بشكل موجز فيما يلي:

أولاً- تحديد ما يجب قياسه: إذ تحتاج الإدارة العليا وكذلك الإدارة التنفيذية إلى "تحديد تلك الأنشطة والعمليات والنتائج المتحققة في التنفيذ الفعلي للاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج الواجب متابعتها وتقييمها" (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 419)، حيث "تعتبر العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة" (كيلاني، 2006-2007، صفحة 44)، ويجب توفر إمكانية قياس هذه العمليات والنتائج بشكل موضوعي وثابت وكذا التركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية وهي العناصر التي تمثل أكبر نسبة من الإنفاق أو أكبر عدد من المشكلات" (محمد نور تبيدي، 2010، صفحة 117).

ثانياً- وضع معايير الأداء: أي "تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها" (عباس، 2018، صفحة 37). وهي ليست بالمهمة السهلة لحاجتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من الاعتبارات. ويمكن تصنيفها وفقاً لعدة أسس إلى معايير كمية تستخدم أرقاماً مطلقة للتعبير عن المعايير الرقابية مثل حجم الإنتاج، حجم الإيرادات، حجم المبيعات وحجم الأرباح وكذا معايير نوعية تستخدم النسب في التعبير عن المعايير الرقابية مثل نسبة المردودات، نسبة الإنتاج المعيب، معدلات شكاوى العملاء ودرجة ولائهم (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 419؛ 421).

ثالثاً- مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: يجسد الأداء مدى قدرة المؤسسة وقابليتها على تحقيق أهدافه طويلة الأمد. وذلك بقياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة، وعليه فإن هذه المرحلة تتضمن جانبين رئيسيين هما: (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 423)

- * قياس النتائج الفعلية للأداء بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير الموضوعية؛
- * توصيل المعلومات والبيانات إلى مراكز المسؤولية حتى يتسنى تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب.

حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في مرحلة وضع المعايير، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف، ومن ثم يتخذوا قراراً يتعلق بالإجراءات التصحيحية" (عباس، 2018، صفحة 37).

رابعاً- اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية: ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء "يتم اتخاذ القرارات التصحيحية إذا وجدت اختلافات جوهرية عند مراجعة الخطوط الرئيسية للاستراتيجية فيما يتعلق بجوانب البيئة الداخلية أو الخارجية، إضافة إلى الانحرافات في الاستراتيجية ذاتها أو أحد جوانبها الخاصة بالاختيار الاستراتيجي" (علاوي، 2010/2011، صفحة 48). وهناك اختياراتين لتحديد التصرف التصحيحي الملائم: إما تغيير نظام الرقابة المستخدم لقياس أداء قطاعات ووحدات النشاط الإدارية، الوظيفية والأفراد، أو تغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة، وإما يتم التركيز على العنصر محل الرقابة ويكون مستوى المبيعات واتخاذ تصرف صحيحي بشأنه. (كيباني، 2006-2007، صفحة 44). وعادة ما يواجه المسؤول عن اتخاذ القرارات مشكلتين في هذه المرحلة وهما: (إدريس و مرسي، 2015، صفحة 426)

1- التعرف على أسباب الانحرافات: حيث تساعد على معرفة عما إذا كان الانحراف راجعاً إلى خطأ أو قصور في

التنفيذ، أو تغييرات متوقعة في الظروف المحيطة بالمؤسسة.

2- اختيار أنسب الطرق العلاجية: قد تكتشف الإدارة أن هناك أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة انحراف معين،

وقد يستدعي الأمر في هذه الحالة تقييم كل بديل واختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة.

يتضح مما سبق أن مرحلة الرقابة والتقييم الاستراتيجي مطلوبة وهامة حيث أن النجاح في الوقت الحالي لا يشير

بالضرورة إلى النجاح في المستقبل. فأهداف الرقابة لا تكمن في التعرف على الانحرافات عن الخطط والمعايير فحسب بل

تتعلق بجوانب أكثر إيجابية تساعد على تحقيق الأداء الفعال للخطط وإنجاز الأهداف بأعلى مستويات الكفاءة والفاعلية،

إلا أن تحقيق هذه لأهداف يتطلب تدفق المعلومات الرقابية بسرعة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن اكتشاف الأخطاء قبل

تراكمها أو مرور وقت طويل على حدوثها.

إن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها أي أن التغيير الي يحدث في أي منها يؤثر في المراحل

الأخرى، وأن الإدارة الاستراتيجية عملية مستمرة شأنها شأن أي من العمليات الإدارية الأخرى، وينبغي النظر إلى الإدارة

الاستراتيجية باعتبارها عملية ضرورية تتطلب وجود تدفق مستمر للمعلومات تتم بواسطته مراجعة مراحل هذه العملية وإجراء

الخطوات التصحيحية في أي من مكوناتها.

خلاصة الفصل:

لقد تطور الفكر الاستراتيجي في المؤسسات خلال أربع مراحل هي على التوالي: "الموازنات، التخطيط طويل

الأجل، التخطيط الاستراتيجي، الإدارة الاستراتيجية، خلصت باعتبار الإدارة الاستراتيجية علم وفن يهتم بتصوير مستقبل

المؤسسة وتحديد رسالة واضحة المعالم لتحقيق أهدافها على المدى البعيد. ونظرا لطبيعة عالم الأعمال الديناميكية فإن الإدارة

الاستراتيجية تواجه عدة تحديات تزيد من صعوبة تطبيقها.

وتتم الإدارة الاستراتيجية على ثلاث مستويات تمثل في: استراتيجية المؤسسة حيث يمكن أن تأخذ واحدة من

الأشكال الثلاثة وهي: الاستقرار، النمو، التقلص أو الانكماش، استراتيجية الأعمال التي تركز على تحسين الوضع التنافسي

لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين، والاستراتيجيات الوظيفية التي تهتم بتحديد الكيفية

التي تساهم بها وظائف المؤسسة المختلفة في تحقيق استراتيجيات المستويين السابقين.

وقد برزت الإدارة الاستراتيجية في عدة نماذج تتمثل أهمها في: نموذج جامعة هارفارد إذ يعد هذا النموذج الأول

زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، نموذج استراتيجية التنافس والفكرة الرئيسية التي

يطرحها هي أن الميزة التنافسية للمؤسسات ونجاحها أو فشلها في إدارة شؤونها تتأثر بمجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية، أما نموذج عملية التخطيط فيحاول جلب انتباه مدراء المؤسسات إلى أن الجانب الأهم في أداء المؤسسة هي الطريقة التي تتخذ فيها القرارات. وفي نموذج الأبعاد السبعة فإن الإدارة الاستراتيجية لا تتشكل فقط من بعد واحد، بل تتضمن سبعة أبعاد هي: البناء التنظيمي، الاستراتيجية، الأنظمة، الأنماط، الموائمة بين العاملين ووظائفهم، المهارات والغايات.

وتتم الإدارة الاستراتيجية وفق عدة مراحل وهي ما يعبر عنها بممارسات الإدارة الاستراتيجية وتمثل في مرحلة التصميم (صياغة الاستراتيجية) حيث تهتم هذه المرحلة بوضع رسالة ورؤية المؤسسة وتقييم البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وكذلك تقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، وبعد ذلك تحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع الأهداف طويلة الأجل، واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية. مرحلة التطبيق (تنفيذ الاستراتيجية) بعد صياغة الاستراتيجية واختيار البديل المناسب تأتي مرحلة القيام بوضع الاستراتيجية في حيز التنفيذ الفعلي فمن خلالها تتحول الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، الموازنات والإجراءات ولإنجاز ذلك لا بد من تحديد الأهداف السنوية، وضع البرامج الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة لتطبيق الاستراتيجية، بالإضافة إلى تحديد الإجراءات التنفيذية.

مرحلة التقويم والسيطرة هي آخر المراحل عمليا حتى تكتمل الإدارة الاستراتيجية الفعالة وهي تعبر عن عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق استراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها الاستراتيجية من دون هدر في الموارد والقدرات المادية والتنظيمية وتتم بتحديد ما يجب قياسه، ثم وضع معايير الأداء، تليها مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية، وأخيرا اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية.

الفصل الثاني:

اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

تعد المؤسسات العائلية أحد الأشكال الرئيسية من منظمات الأعمال وأحد المكونات الأساسية للنظام الاقتصادي نظراً لما لها من دور مؤثر في اقتصاديات الدول والخطط التنموية بها، وهو ما يفسره وجود ارتباط قوي بين قدرة الدولة لتحقيق التنمية من جهة وطبيعة دور كل من القطاع العام والحكومي والقطاع الخاص في عملية التنمية من جهة أخرى وهذا ما يوضحه التزايد المطرد في عدد المؤسسات العائلية كأحد أوجه منظمات القطاع الخاص. ولتتمكن هذه المؤسسات العائلية من المساهمة في تحقيق التنمية يستوجب عليها انتهاج الطرق والأساليب الممنهجة لاتخاذ القرارات الصحيحة والوصول إلى الأهداف المسطرة وكذا ضمان استمراريتها، وفي هذا السياق يطرح التساؤل عن ماهية المؤسسة العائلية والقرار الإداري، وما هي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

المبحث الأول: المؤسسات العائلية (المفهوم، الخصائص والتحديات، الإدارة الاستراتيجية)

تشير المؤسسات العائلية إلى أي مؤسسة مملوكة بصفة أساسية لأفراد ينتمون إلى عائلة معينة حيث يلعب فيها الكيان العائلي دوراً إدارياً ومالياً ورقابياً مؤثراً على عمليات النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة، حيث تتسم بمجموعة من الخصائص التي تحمل في طياتها مقومات نجاحها وتدعيم قوتها وبقائها ونموها وفي نفس الوقت تحمل بذور إضعافها وهدمها. وبذلك فهي تستند على قواعد وأساليب إدارية تساعدها على تحقيق أهدافها وضمان استمراريتها. وهو ما سيتم التطرق إليه في هذا المبحث.

المطلب الأول: مفهوم المؤسسات العائلية

يتضح مفهوم المؤسسات العائلية من خلال إعطاء تعريف يشمل جميع الجوانب التي تتعلق بها وتحديد أقسامها والأركان التي تقوم عليها.

أولاً-تعريف المؤسسات العائلية

على الرغم من الدور البارز الذي تلعبه المؤسسات العائلية في تنمية الاقتصاد إلا أن الباحثين اختلفوا في تحديد مفهوم موحد لها، فذهب البعض إلى اعتماد ما يسمى بمعيار الملكية حيث يعتبرون أن المؤسسة التي تمتلك فيها العائلة الواحدة غالبية الأسهم هي مؤسسة عائلية فلا يمكن إشراك أعضاء لا ينتمون إلى العائلة داخل المؤسسة، وهناك من يركز على عملية التسيير كمعيار يحدد تعريف المؤسسة العائلية عندما تتم من طرف أفراد العائلة في حين ينظر إلى انتقال المؤسسة إلى جيل آخر كمعيار يحدد المؤسسة العائلية حيث يرى المؤسس أنه أصل يسعى لنقله إلى خلفائه أكثر من كونها ثروة للاستغلال (كربوش، تليسة، و زروخي، 2019، صفحة 532).

وفيما يلي بعض التعاريف التي يفضل بعضهم الاعتماد على معيار واحد في تعريف المؤسسة العائلية في حين

اعتمد وآخرون على عدة معايير:

عرف كل من (Barnes L.B)، (Hershon S.A) و (Alcorn و P. B) حسب معيار الملكية أن المؤسسة

العائلية هي ملك لفرد أو أعضاء من نفس العائلة. في حين يرى (W.C,Handler) وفق معيار الحكم أن التحكم في

المؤسسة يكون من قبل عائلة على الأقل، على أن يكون مجلس الإدارة المكان المميز للحكم (عزوز، غريسي، و رحمان،

2019، صفحة 67).

ومن حيث تعدد المعايير فحسب مصطفى محمود أبو بكر تعد المؤسسات العائلية تلك "التي يمتلكها أفراد عائلة

واحدة أو أكثر، ويتحمل أفراد العائلة العبء الأكبر من الإدارة" (أبو بكر، 2005/2004، صفحة 38).

واعتبر (Chammon) أنه تكون المؤسسة عائلية "إذا كان فرد من أفراد العائلة يتأسس مجلس الإدارة، ويكون لها

جيلان على الأقل، كما تحوز على نسبة 5% على الأقل من حقوق التصويت؛"

ويرى (Sterm m) أن المؤسسة العائلية هي "كل مؤسسة مملوكة ومسيرة من طرف أعضاء عائلة واحدة أو

عائلتين. والمقصود هنا بأعضاء العائلة هم من يملكون أو يحملون نفس اسم العائلة ويشتركون بالأغلبية في ملكيتها وإدارتها"

(بلميمون، كربوش، و تليسة، 2018).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك بعض الفروق بين المؤسسات الخاصة والعائلية. ومع ذلك، قد يعتقد الكثير من الناس

أن هذه الأنواع من المؤسسات مترادفة، لأن مثل هذه المؤسسات يمكن أن تكون مشروعات جديدة و / أو مؤسسات

صغيرة ومتوسطة الحجم و / أو شركات كبيرة. حيث يغطي "العمل الخاص" مجموعة واسعة من المؤسسات التي تم تأسيسها

وامتلاكها والتحكم بها من قبل رجال الأعمال أو المساهمين الأفراد.

أما المؤسسات العائلية فهي أكثر تحديدا. حيث تشير إلى مؤسسة يملكها ويديرها أفراد العائلة، على الرغم من أن

المؤسسة العائلية قد تتطور إلى مؤسسة خاصة بعد أجيال. وبالتالي، من المرجح أن تكون الاختلافات بين المؤسسات الخاصة

والمؤسسات العائلية في جوانب هيكل الملكية والتحكم الإداري في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. (Lu, Au, W. Peng,

& Xu, 2013, pp. 633-634)

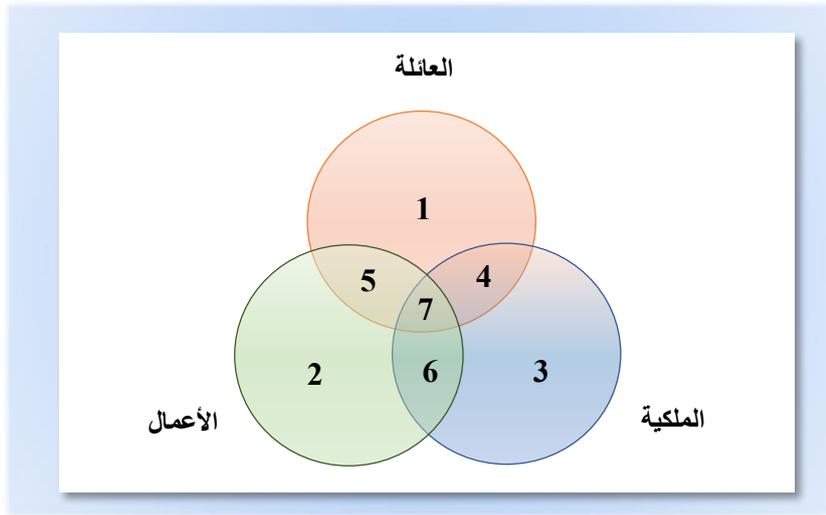
وقد اعتمد الاتحاد الأوروبي على عدد من الحالات التي في حال توافر أي منها تعتبر المؤسسة بمثابة مؤسسة عائلية،

وهذه الحالات هي: (غلاب، زروخي، و ميمون، 2019، صفحة 251)

- 1- أن تكون أغلبية الملكية تحت سيطرة الشخص المؤسس للشركة أو أحد أفراد أسرته أو أي شخص قام بالاستحواذ عليها؛
- 2- ألا تقل ملكية العائلة عن 25% من أسهم الشركة، في حال كانت الشركة مدرجة في سوق الأوراق المالية؛
- 3- تحكم العائلة في اتخاذ القرارات في الشركة سواء بشكل مباشر أو غير مباشر؛
- 4- وجود أحد أفراد العائلة (على الأقل) في مجلس إدارة الشركة.

"وتدور أوجه الاختلاف حول تعريف الشركة العائلية في معظم الأحيان حول درجة تقارب هذه المعايير، وما إذا يجب الربط بين كل معيار والذي يليه بحرف العطف "و" من أجل وضع تعريف ضيق، أو بوضع "أو" لتعريف أوسع" (أبو فخر، 2011، صفحة 81)

الشكل رقم 13: القطاعات في المؤسسات العائلية



المصدر: طارق أبو فخر: الشركات العائلية في دبي- تعريفها، بنيتها- أدائها، ورقة عمل مقدمة في ملتقى "الشركات العائلية في العالم العربي: إدارة الأزمات في الشركات العائلية"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ص 81.

يوضح الشكل (12) أنه "يتوجب على أي شخص يعتبر جزءاً من نظام المؤسسة العائلية الانتماء إلى واحدة من المواقع (القطاعات) السبعة المحتملة والتي تتركز حول ثلاثة خطوط رئيسية للارتباط بالمؤسسة" (أبو فخر، 2011، صفحة 82). حيث يكون الأشخاص الذين يمتلكون ارتباط واحد مع المؤسسة في المواقع 1، 2 أو 3، أما الذين يملكون أكثر من ارتباط فينوضعون في المواقع الأخرى.

ثانياً- أقسام المؤسسات العائلية:

عادة ما تقسم المؤسسات العائلية إلى ثلاثة أقسام تتمثل في: (الدبل، 2013، الصفحات 16-19)

1- المؤسسات العائلية التقليدية: وتتمتع بقدرتها على التخطيط لاستمراريتها على مدار عدة أجيال، وتعرف بسمعة طيبة لدى عملائها نتيجة جودة خدماتها، وهي تسعى إلى تحقيق نمو بطيء نابع من داخل المؤسسة أكثر من اعتمادها على العوامل الخارجية، فضلا عن كونه أבודה في توجيهها وهو ما يعرضها أحيانا إلى مشكلات تتعلق بانتقال المؤسسة من جيل إلى آخر (صراعات توريث السلطة)؛

2- المؤسسات العائلية الصراعية: تتبع هذه المؤسسات من النوع الأول، فهي تحافظ على التماسك العائلي والجهود المبذولة للحفاظ على التقاليد العائلية، وتعود الصراعات التي تطال بها إلى الاختلافات في وجهات النظر الخاصة بتوجهات المؤسسة مستقبلا قد تكون بين الأفراد الأكبر سنا والأفراد الآخرين، وهو عادة ما يتسبب في فشر العمل الاستشاري بالمؤسسة؛

3- المؤسسات العائلية الريادية: يعد أصعب الأنواع التي يمكن العامل معها سواء كان المتعامل أحد العاملين فيها، أو أحد أفراد العائلة أو حتى المستشارين المتخصصين، وذلك نظرا لكون رائد الأعمال الذي قام بتأسيس المؤسسة يستمر في قيادتها إلى أن يخلفه واحد أو أكثر من أبنائه والذين قد يكونون أقل كفاءة أو ريادة من أبيهم وهو ما يولد العداوات العائلية بشكل كبير قد تستمر لفترة طويلة.

"وقد تتخذ المؤسسات العائلية عدة أشكال ابتداءً من المؤسسة الفردية إلى شركة التضامن والشركات ذات المسؤولية المحدودة، والتوصية بنوعيتها وقد تأخذ شكل الشركات المساهمة بنوعيتها" (الحيات، 2011، صفحة 273).

ثالثا- الأركان التي تقوم عليها المؤسسات العائلية:

يمكن القول أن الشركات العائلية في أغلب الأحيان تقوم على أركان خمسة هي: (أبو بكر، 2005/2004، الصفحات 37-38)

- 1- تبدأ من خلال "مؤسس" يطلق عليه أحيانا "رب العائلة" أو المؤسس الأصلي للمؤسسة العائلية؛
- 2- تنحصر ملكيتها عادة، أو أغلبية ملكيتها، لأفراد العائلة؛
- 3- يسيطر أفراد العائلة على كافة أو معظم جوانب العملية الإدارية للمؤسسة، وخاصة ما يتعلق بعملية التخطيط وكذلك المتابعة والرقابة، سواء من خلال العاملين من أفراد العائلة جميعا أو من خلال الذين تم انتخابهم أو اختيارهم؛
- 4- وجود فرص قوية للحصول على مشاركة أفراد العائلة من غير العاملين أو شاغلي الوظائف الإدارية والقيادية في المؤسسة العائلية، بغرض الاستفادة من آرائهم ومقترحاتهم في تحديد توجيه مسار المؤسسة العائلية؛

5- تعتمد المؤسسة العائلية في نشأتها وبقائها ونموها واستقرارها بدرجة كبيرة على جودة العلاقات الشخصية والمهنية بين المؤسس وأبناء العائلة مع عديد من الأطراف الأخرى في بيئة المؤسسة العائلية.

المطلب الثاني: خصائص المؤسسات العائلية والتحديات التي تواجهها

تتمتع المؤسسات العائلية بخصائص ومميزات تجعل أصحابها وملاكها يتمسكون بوجودها واستمرارها، في حين توجه بعض التحديات التي تصعب على مالكيها تحقيق أهدافهم.

أولاً- خصائص المؤسسات العائلية:

من الخصائص التي تميز المؤسسات العائلية ما يلي: (الحيات، 2011، صفحة 274)

1- الحفاظ على المكانة الاجتماعية، فملاك هذه المؤسسات يرون في وجود هذه المؤسسات دعم لوضعهم الاجتماعي، فهم لا ينظرون فقط إلى الربح؛

2- قوة الروابط بين أفراد العائلة الواحدة نتيجة لارتباط وتوحد مصالحهم من استمرارية وجود المؤسسة العائلية؛

3- الثقة الراسخة والقوة بين الملاك والأشخاص القائمون على الإدارة، وذلك لأنه غالباً ما يكون القائمون على الإدارة هم الملاك أو أبناء الملاك. وهو ما يخلق مناخاً ملائماً للعمل ويرفع مستوى أداء المؤسسة؛

كما أن المؤسسات العائلية تتميز ب: (محمد الفراء، 2005، الصفحات 10-11)

4- قضاء أفراد العائلة أكثر وقت ممكن في مكان العمل وهذه السمة لها ميزة اجتماعية حيث تزيد من قوة الروابط العائلية والتي تنعكس على النشاط الاقتصادي للمؤسسة، خاصة عندما يملك الشركاء القدرة والمسؤولية التي تجعل كل منهم يكمل الآخر، وهذا يعني الجمع بين حافز الربح والأبعاد الاجتماعية؛

5- احترام كبير العائلة وهذه الميزة تظهر بوضوح في المجتمعات العربية والإسلامية، والتي تتسم بالثقة في قراراته علاوة على خلق مناخ الترابط والالتفاف حول المصلحة العليا للجميع؛

6- الخبرة الموروثة من أصحاب هذه المشاريع أو المؤسسين، فعلى الرغم من قلة حظ عدد كبير منهم من التعليم فإن الكثير منهم يجيد فنون الإدارة ويتميز بالرؤية الثاقبة، وهذا يؤدي إلى زيادة قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة وتوارث الخبرات وهم في معظمهم من نفس العائلة؛

7- الولاء للمؤسسة وهذا راجع لكونهم المالكين لرأس المال، لذا فإنهم يعملون كل جهدهم ووقتهم من أجل النجاح؛

8- المرونة والجرأة والسرعة في اتخاذ القرار والاستعداد الأكبر للمخاطرة، لأن المالك هو المدير.

ثانياً-التحديات التي تواجه المؤسسات العائلية

على الرغم من الخصائص التي تتميز بها المؤسسات العائلية إلا أنها تواجه مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على قدرتها التنافسية واستمراريتها، وعادة ما "تتمثل التحديات الداخلية في مشكلة انتقال إدارة المؤسسة بعد وفاة صاحبها، والتقسيم الشرعي لتركبة المؤسس، وتغيير نمط ملكية العائلة، والصراع على السلطة والإدارة، وضعف التخطيط الاستراتيجي، وعدم الفصل بين الملكية والإدارة، وقصر العمر الزمني للمؤسسة العائلية" (عبد الله جعبري، 2016، صفحة 45). وقد تنبع هذه التحديات من ملازمة مجموعة من العيوب والسلبيات للمؤسسات العائلية التي تتمثل أهمها في: (محمد الفراء، 2005، الصفحات 11-12)

- 1- تطغى علاقة القرابة على الإدارة المهنية، حيث تلعب دورا في عملية التوظيف بغض النظر عن الخبرة أو الكفاءة المهنية للموظف المرشح، حيث يتبوأ المناصب الحساسة الأبناء أو الأقارب المقربين لأصحاب المؤسسة؛
- 2- المجاملة في تحمل الأخطاء والتغاضي عن بعض أو كل التجاوزات عند ارتكابها من قبل أحد أفراد العائلة العاملين في المؤسسة؛
- 3- عدم إخضاع أداء العاملين وسلوكهم للتقييم، وذلك بسبب الجمع بين الإدارة والملكية، وعدم اللجوء إلى تغيير الإدارة إذا كان أداؤها غير مرض؛
- 4- المجاملة في تقسيم المزايا والمنافع. فقد تتساوى المزايا والمنافع للعاملين من أفراد العائلة دون النظر للأداء أو المسمى الوظيفي؛
- 5- عدم الموضوعية في تحمل الأعباء والتكاليف، ويحدث هذا لعدم وجود نظام للرواتب والإجازات والمصاريف، مما يؤدي إلى زيادة الأعباء بسبب غير أعضاء الإدارة من العائلة من بعضهم البعض حتى وإن كان الأداء للأفراد غير متساو؛
- 6- عدم الوضوح في تحديد الصلاحيات والمسؤوليات لأعضاء الإدارة من أفراد العائلة وذلك لعدم استخدام معايير سليمة لوضع لرجل المناسب في المكان المناسب، ولعدم توفر الوصف الوظيفي للمشاريع العائلية إلا ما ندر؛
- 7- صعوبة التوفيق بين متطلبات العائلة والمتطلبات التجارية والاستثمارية للمؤسسة. ففي بعض الأحيان تكون تلبية الالتزامات العائلية مثل بناء البيت أو تعليم أبناء الشركاء أو حتى زواجهم في حالة غياب نظام مالي يحكم هذا الإنفاق والذي قد يتعارض مع الاحتياجات التجارية والاستثمارية، مما يؤدي إلى قصور في التطور والتنمية اللازمة للمؤسسة لكي تحافظ على وجودها؛

8- الحرص على تحقيق التوازنات بين بقاء الإدارة والأفراد العاملين في المؤسسة ومقاومة التغيير. بسبب التطور المستمر في بيئة الأعمال، ودخول التكنولوجيا الحديثة في إدارة المنشأة يجب على القائمين على الإدارة في المؤسسات أن يواكبوا هذا التطور، إلا أن الحاجة إلى التغيير تواجه مقاومة الأفراد العاملين في المؤسسات العائلية، فالكثير منهم ينتابهم عدم الرغبة أو عدم وجود الإمكانية للتدريب على التكنولوجيا الحديثة أو تعلمها؛

9- احتمال نمو النزعة الأوتوقراطية في الإدارة لدى مؤسس المؤسسة العائلية، حيث أن المدخل الأبوي يسيطر على غالبية مجريات الأمور سواء داخل المؤسسة أو خارجها، والإصرار على الرجوع إليه في غالبية الأمور صغيرها وكبيرها مما يرسخ مبدأ المركزية وسلوك الاعتمادية لدى الجيل الثاني من أفراد العائلة بما يمثل خطورة على أول مرحلة انتقالية لإدارة المؤسسة العائلية (أبو بكر م.، 2011، صفحة 292)؛

10- إن العمل المالي والمحاسبي يقوم به فرد من العائلة أو أحد الأصدقاء المقربين، وتعتبر البيانات المحاسبية سر مغلق، ومن ثم فإن أسلوب حساب المؤشرات المالية يخضع أساساً لميول ورغبات أصحاب المؤسسة وأهدافهم الخاصة غير المعلنة والتي قد تتعارض مع الأسس العلمية (الدبل، 2013، صفحة 22).

وعلى الرغم مما ذكر ممن سلبيات للمؤسسات العائلية إلا أن هناك مؤسسات

أخذت بالمناهج الإدارية الحديثة والسليمة في إدارة المشاريع الكبيرة، وذلك من خلال

الاستعانة بخبرات خارجية، حيث حدد لهم المسؤولية الإدارية والفنية وهدف محدد

للإنجاز. أين يتم فيها الفصل بين الملكية والإدارة، ومن ثم تعديل ثقافة المؤسسة والتنازل

عن الإدارة لذوي الخبرة في مجال معين (محمد الفراء، 2005، صفحة 12).

المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات العائلية

ترتكز الإدارة الاستراتيجية في مجال المؤسسات العائلية على آليات التسيير التي تكون في إطار قواعد واضحة من

شأنها أن تحمي المؤسسة من صراعات السلطة بين أفراد العائلة، وكذلك تحميها من جميع محاولات النهب المتعلقة بالأموال

من طرف الأفراد الخارجيين، فهي بذلك تسعى إلى تحقيق الاستقرار في المؤسسة الأمر الذي يستدعي توفر العناصر التالية:

(رواجية و دايرة، صفحة 59)

1- **ميثاق العائلة:** ويتضمن الأهداف والقيم المتعلقة بالعائلة المؤسسة وكذلك الوسائل التي يمكن استخدامها والاعتماد عليها لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى أنه يحتوي على جميع المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة العائلية كأسلوب وطريقه تداول أسهم الشركة بين أفراد العائلة وطريقه فض أيه نزاعات بين أفراد العائلة وأسلوب وقواعد ترشيح أحد أفراد العائلة لمنصب قياديه. " يتم تحديدها وصياغتها بعناية فائقة بمعرفة خبراء متخصصين وبمشاركة الأطراف المعنية ذات العلاقة، ويحظى بقبول واحترام أفراد العائلة، ويقسمون على الالتزام به ويتعهدون بتنفيذه ثقة منهم بأهميته لتحقيق رسالة المؤسسة والعائلية وتمكينها من تحقيق الأهداف" (أبو بكر م.، 2011، صفحة 299)

2- **استراتيجية الملكية:** تكون واضحة وتساهم بصفة مباشرة في استدامة الأصول الخاصة بالمؤسسة العائلية، فهي تسمح بتخطيط وتسهيل التغيير الذي يطرأ عند الانتقال من جيل إلى آخر، كما تدعو إلى توزيع الأملاك على عدة أنواع من الاستثمارات بالإضافة إلى الفصل بين كل نوع من أنواع الاستثمار، كما يجب التفرقة بين الأصول المتعلقة بالمؤسسة العائلية وباقي الأصول الأخرى، ويجب أن تُضبط هذه الاستراتيجية في اجتماع خاص بأفراد العائلة بحضور أبرز المساهمين من أطراف العائلة، كما تسمح لأفراد العائلة بالخروج من المؤسسة بصفة فردية؛

3- **جمعية العائلة ومجلس العائلة:** ابتداء من حجم معين من المؤسسات ودرجة معينة من التعقيد، يبدو تشكيل جمعية العائلة ومجلس العائلة ضروريا، وهذا ما يدعم مبدأ الشفافية الذي يؤدي إلى إرساء أو اصر الثقة بين أفراد المؤسسة العائلية، ففي جمعية العائلة يتم استعراض وضعية المؤسسة وتطورها بصفة دقيقة وواضحة. إذ أن جمعية العائلة تتبنى الميثاق العائلي واستراتيجية الملكية، وتتم مراجعتها بصفة متواصلة، والقرارات المتخذة فيها تكون مبنية على أساس المناقشة المفتوحة واستشارات المختصين، أما مجلس العائلة فيعد كلجنة بالنسبة لجمعية العائلة، يقر التعاون والتنسيق في الأسر الكبيرة ويعمل على الربط بين أفراد العائلة والمؤسسة.

وتنشأ الحاجة إلى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة العائلية عند تلاقي وتقاطع الدوائر الثلاث المعبرة عن: العائلة، الأعمال (الإدارة) والملكية من أجل تحقيق انتقال هادئ من مرحلة إلى أخرى خلال مراحل نموها، وبشكل يؤدي إلى ضمان استمرار نشاطها إلى ما بعد حياة مؤسسها (زيدان، 2011، صفحة 191). ويعتمد تطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة وتحليل مكوناتها بالنسبة للمؤسسة العائلية والتي تتمثل في:

أولاً- دراسة البيئة الداخلية للمؤسسة العائلية

حيث "تشتمل البيئة الداخلية على كافة العناصر التي تدخل ضمن الحدود الداخلية للمؤسسة العائلية، وتحدد بناءً على قرارات تتم داخل المؤسسة العائلية وتفرد إدارتها بتحديداتها مثل التنظيم الإداري ونظم وسياسات وقواعد العمل والإمكانات الفنية والمالية والبشرية التي تدخل تحت ملكية المؤسسة العائلية" (أبو بكر م.، 2005/2004، صفحة 369)، وبذلك تتمكن من تحديد النواحي الإيجابية الداعمة للمؤسسة العائلية وتميزها عن غيرها، في شكل نقاط قوة مثل: الالتزام في مراقبة نمو أعمالها وازدهارها وبالتالي تنتقل إلى الأجيال التالية؛ استمرارية المعرفة التراكمية وخبرتها ومهاراتها ونقلها إلى الأجيال التالية من أولى أولوياتها؛ والموثوقية: حيث تجتهد لزيادة جودة مخرجاتها والحفاظ على علاقة طيبة مع شركائها للحفاظ على اسم وسمعة المؤسسة العائلية (كانو، 2016).

وفي الوقت نفسه فإن المؤسسات العائلية تعاني أيضا من جوانب ضعف، وقد تؤدي إلى فشلها في البقاء على المدى البعيد. ومثل ذلك عدم القدرة على تحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة مع مصالح العائلة، كذلك عدم التمسك بالقواعد الرسمية للعمل نظرا إلى أن معظم العائلات تقوم بإدارة مؤسستها بأنفسها (خلال الجيل الأول والثاني على الأقل)، وعادة ما يكون الاهتمام بوضع ممارسات وإجراءات محددة خاصة بالعمل قليل جدا؛ وقللة الانضباط إذ لا تنتبه الكثير من المؤسسات العائلية إلى المجالات الاستراتيجية الرئيسية بشكل كاف مثل: خطط توريث منصب الرئيس التنفيذي والمناصب الإدارية الرئيسية الأخرى وتوظيف أفراد العائلة في الشركة وجذب المدراء الخارجيين ذوي المهارات والحفاظ عليهم. (كانو، 2016)

ثانيا- دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة العائلية

تعد البيئة الخارجية للمؤسسة العائلية الإطار العام الذي تتحرك فيه هذه الأخيرة، وتعامل معه لإنجاز الخطط وبرامج العمل ولتحقيق أهدافها، وتشمل العملاء، ومصادر الإمداد لكافة احتياجاتها والمنافسين وجماعات التأثير أو الضغط وهي لا تخضع كلية لسيطرة المؤسسة العائلية وتؤثر على قدرتها في أداء مهامها وتحقيق أهدافها، فتحليل هذه البيئة يساعدها على استغلال كل المواقف والأحداث التي تأتي على شكل فرص يمكن الاستفادة منها لدعم المؤسسة كخروج منافس قوي من السوق، فرص جديدة للتصدير، سياسات الإعفاء الجمركي ومزايا العمل بالمدن الجديدة... كما يسمح لها بتحديد كل المواقف أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلبا على قدرة المؤسسة العائلية في تحقيق أهدافها أو تعوق تحركها وتقلل من قدرتها على توظيف ما لديها من إمكانيات، كدخول منافس جديد قوي، تشريع قانوني أو فرض ضرائب جديدة تقيد نشاط المؤسسة وغيرها.. (أبو بكر م.، 2005/2004، صفحة 380؛384).

ولكي تنجح المؤسسة العائلية عليها معرفة محيطها الخارجي بمقدار ما تعرف مؤسستها. فمن خلال معرفة محيطها
ستمكن من فهم نوعية المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدمها، وكيف تقوم بتسويقها بفعالية وكيف تحدد وضعها في السوق.

ثالثاً- الرؤية المستقبلية، رسالة وأهداف المؤسسة العائلية

يطلب من كل عضو تخيل مستقبل الأسرة والمؤسسة بعد خمس أو عشر سنوات مثلاً، وهذا يفيد المشاركين
كأفراد ومجموعة من استشراف الصورة التي يتمنون أن يكونوا عليها في المدى المنظور، ويوفر مجلس العائلة البيئة المناسبة
لصيغة رؤية مشتركة للعائلة ووضع خطة عمل فعالة تتحول بوجود القيادة الحكيمة إلى دستور يحكم أخلاقيات وتصرفات
أفراد العائلة في حياتهم الشخصية والعملية (الخطيب، 2019).

ولأن رسالة العائلة "هي السبب الأساسي لوجود المؤسسة العائلية والتي توفر مبرر بقائها ونموها وقبولها من الأطراف
ذوي العلاقة، والتي على ضوءها تتحدد الأهداف وتوضع الخطط والبرامج، وتوضع السياسات والقواعد والأنظمة" (أبو بكر
م، 2004/2005، صفحة 371)، فهي "تعرض فلسفة العائلة ودور أفرادها في تحقيق تلك الرسالة وتحدد الأهداف
الأسرية المرسومة ودور كل عضو في تحقيقها. ويفضل عرض هذه الرسالة على بقية أفراد العائلة خارج المجلس ليدلوا بأرائهم
فيها" (الخطيب، 2019). وهذا ما يساعد على الترابط الأسري والاحترام بين أفراد العائلة الذين يعيشون حياتهم المهنية
والاجتماعية من أجل المؤسسة العائلية.

كما تمثل أهداف المؤسسة العائلية "محطات وصول مستهدفة لتحقيق نتائج مخططة قابلة للقياس الكمي أو الرقمي"
(أبو بكر م، 2004/2005، صفحة 371)، وبذلك فإن وضع أهداف واضحة سواء استراتيجية، متوسطة أو قصيرة المدى
يحقق استدامة النمو عبر مختلف الأجيال ومن شأن ذلك تكوين رؤية واضحة حول احتياجات ومتطلبات المؤسسة ومساعدتها
في تخطي مختلف تقلبات أسواق المال والدورات الاقتصادية. ولا بد أن تكون توزيعات الأصول مرتبطة باستثمارات المؤسسات
العائلية وخططها الطموحة.

رابعاً- استراتيجيات وسياسات المؤسسة العائلية:

تمثل استراتيجيات المؤسسة العائلية البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات أو المسارات التي تتحرك عليها
هذه المؤسسات لتحقيق أهدافها، وتكون محددة لصياغة سياسات وقواعد العمل التي يتم وضعها في المؤسسة العائلية لتوجيه
منهج التفكير واتخاذ القرارات والسلوك التنظيمي والإداري والوظيفي لأعضاء المؤسسة (أبو بكر م، 2004/2005،

صفحة 371؛410). "ونجاح العمل العائلي له دورة حياة تماثل دورة حياة الفرد، ولكل دورة استراتيجياتها وأفكارها أي ما

يصلح في فترة المؤسس قد لا يكون مناسباً للعمل العائلي في مرحلة النضوج، أو مرحلة انخراط الشباب في العمل العائلي ولا

ينفع حين يكون العمل العائلي نفسه بلغ مرحلة الشيخوخة" (بن زقر، 2014)

وبذلك فإن "أحد المكونات الرئيسية لهذه الاستراتيجية هو اتخاذ إجراءات مسبقة لتجنب نشوب المشاكل التي يمكن أن

تلحق الأذى بالمؤسسة العائلية قبل أن تنشأ أو تتفاقم" (كانو، ألفان&بيتا، 2015).

خامساً- خطط برامج وموازنات المؤسسة العائلية

تتمثل الخطط في مراحل أو مكونات التحرك تجاه الأهداف وما يرتبط بها من علاقات وأزمات وتخصيص الإمكانيات

والموارد على الأنشطة المختلفة لتحقيق أهداف المؤسسة العائلية ورسالتها، حيث يتم وضع برامج من خلال تجزئة الخطط إلى

فترات زمنية أقل من فترة الخطة مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانيات ترتبط بأزمة وعلاقات معينة، ليتم في النهاية إعداد

الموازنات من خلال الترجمة المالية للبرامج وما يرتبط بها من أوجه الإنفاق والمصروفات ومصادر الإيرادات ونتائج الأعمال

(أبو بكر م.، 2004/2005، صفحة 372).

وقد تتبنى المؤسسة العائلية مجموعة من الخطط التي تساعد على التغلب على العقبات التي تواجه المؤسسات

العائلية بصفة خاصة والتي من بينها (الدبل، 2013، الصفحات 170-172):

1- خطة المشاركة العائلية في الأعمال: حيث يتم تعليم العائلية ماهية الأعمال وأهميتها والحفاظ على قيم الادخار

والمخاطرة والتأكيد على أهمية النجاح للعائلة وكذا تنمية القادة القادمين في العائلة ونقل القيادة إلى جيل آخر؛

2- الخطة الاستراتيجية للأعمال: أين يكون الاهتمام بجودة الأداء في العمل ومستقبله وكيفية الوصول إلى هذا المستقبل،

وتحديد الاعتبارات الأساسية للعمال والقيم الرئيسية للمالكين الرئيسيين التي تؤثر في اتجاه الأعمال؛

3- الخطة الاستراتيجية للعائلة: وذلك بتوضيح ارتباط العائلة بأن تظل الأعمال في الجيل القادم وتطوير رؤية شاملة عن

كيفية سير العائلة جنباً إلى جنب مع العمل وعرض وسائل لتشجيع القيادة والتعاون داخل العائلة؛

4- خطة الملكية: كضمان تأمين مدى الحياة لصاحب العمل وزوجته وحل مشكلة من سيشارك في ملكية الأعمال والنمو

المالي، وكذا تقديمات تحديات وفرص مستمرة لمن يتقاعدون؛

5- خطة لتطوير الجيل القادم: بإعداد الوريث أو الفريق الأصغر من مديري العائلة لقيادة الأعمال والتأكيد على قدرته على تنفيذ واتباع استراتيجية العمل بكفاءة، وكذا تقييمه وإعطائه الفرصة لتقديم المساعدات والحصول على التقدير اللازم لذلك.

المبحث الثاني: القرار الإداري وتصنيفاته واتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات العائلية

يعد اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تتركز عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في ظل المتغيرات المحيطة بها. وذلك كونه يتعلق بمستقبل المؤسسة الذي يتميز بعدم التأكد، أي إن عملية اتخاذ القرار بحد ذاتها مخاطرة تتوقف نتيجتها على مدى تطابق الافتراضات التي يتم تصورها عن المستقبل بالمستقبل ذاته. وهو ما يستدعي التطرق لماهية القرار الإداري ومرحل اتخاذ، وأنواع القرارات التي يتم اتخاذها في المؤسسة عامة والمؤسسة العائلية خاصة من خلال هذا المبحث.

المطلب الأول: ماهية القرار الإداري ومراحل اتخاذ

أولاً- ماهية القرار الإداري

تكمن ماهية القرار الإداري في إبراز التعريف اللغوي وتعريف الباحثين وكذا أهميته وهو ما سيتم التطرق له في العناصر التالية

1- مفهوم اتخاذ القرار الإداري:

القرار لغة هو "المطمئن من الأرض، المستقر الثابت منها، وهو ما قر عليه الأمر من الحكم في مسألة... يقال صار الأمر إلى قراره أي انتهى وثبت" (بن هادية، البليش، و بن الحاج، 1991، صفحة 823) فكلمة قرار كلمة لاتينية معناها الفصل أو القطع.

وفي معجم الوسيط (باب القاف): "قرر المسألة أو الرأي أي وضحه وحققه ويقرر الأمر، أي استقر وثبت الرأي

والحكم. وفي مختار الصحاح القرار هو الاستقرار" (أبو علام، اليماني، و سيد إبراهيم، 2014، صفحة 540)

ويعرف (Yong) القرار الإداري على أنه "الاستجابة الفعلية التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات حالية أو

محتملة في المؤسسة" (عزي، 2012/2011، صفحة 02) حيث أنه تعريف عام بلا قيود. كما يرى كل من

(Massarik، Weschler، Tanenbown) أن القرار الإداري هو "الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من اثنين أو

أكثر من مجموعات البدائل السلوكية" (كنعان، 2006، صفحة 83)

ويمكن تعريف القرار الإداري بأنه "عصارة نهاية مرحلة تقييم المنافع النسبية للبدائل المتاحة بحيث يتم اختيار أمثلها

لتنفيذه" (راتول، 2004، صفحة 182).

أما اتخاذ القرار الإداري بمفهومه الحديث يعني اختيار أحد الحلول المتعلقة بمشكلة معينة تواجه المنظومة، وذلك القرار يكون في يد المدير أو المشرف أو المسؤول، ويستلزم ذلك عديد من المراحل المنظمة؛ حتى يكون القرار فعالاً. فيرى سيف الدين عبدون أن اتخاذ القرار هو "قدرة الفرد على التوصل إلى حل لمشكلة اعتراضية أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها الفرد حول المشكلة، وعلى القيم والعادات والخبرة ولتعليم والمهارات الفردية" (أبو علام، اليماني، و سيد إبراهيم، 2014، الصفحات 538-539)

أما (Simon) فقد عرف اتخاذ القرار بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير (عبد الرحمن، 2013، صفحة 10). ويعرفه (McClory) بأنه " العملية التي تتعلق بالحصول على المعلومات والسيطرة عليها واستخدامها لتحقيق بعض الأهداف"، أما (Harris) فيرى بأنه "دراسة تمييز واختيار البدائل المستندة إلى القيم والتفضيلات التي يؤمن بها متخذ القرار"

كما أن عملية اتخاذ القرار "تعد محور العمل لأي تنظيم مهما كانت طبيعة نشاطه، وتظهر هذه العملية بعد تحديد الأهداف المرجو تحقيقها والتي في ضوءها يتم اتخاذ القرار المناسب بعد الاختيار بين عدة بدائل حتى يتمكن الأفراد المنفذون من البدء في التنفيذ الفعلي من خلال عدة نشاطات إدارية وفنية داخل التنظيم أو خارجه" (يونس، 2013، صفحة 23).

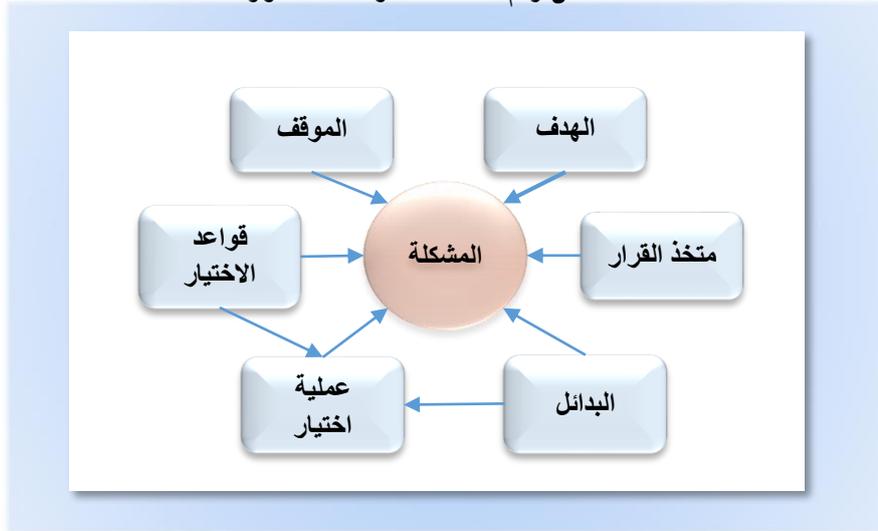
من خلال التعاريف السالفة الذكر يتضح أنها تتفق على أن اتخاذ القرار الإداري يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك بين بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتباره أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

كما تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار، حيث يمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع: (يونس، 2013، صفحة 24)

- × **ظروف التأكد:** بحيث تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة معروفة من حيث المردود والتكلفة؛
- × **ظروف المخاطرة:** وذلك حينما تكون البدائل معروفة ومعلومة ولكن النتائج مشكوك فيها؛
- × **ظروف عدم التأكد:** عندما تكون البدائل غير معروفة وكذلك احتمالات حدوثها والعوائد المحتملة من كل بديل.

وبذلك فإن عملية اتخاذ القرار تدور في إطار معين يشمل ستة عناصر هي: الموقف (أو المشكلة)، متخذ القرار، الهدف، البدائل، قواعد الاختيار وعملية اختيار الحل الأمثل من بين البدائل (بن التركي، 2009، صفحة 91). وتظهر علاقة الترابط بين هذه العناصر في الشكل التالي:

الشكل رقم 14: عناصر اتخاذ القرار



المصدر: زينب بن التركي: الأساليب الكمية في صناعة القرار- أسلوب شجرة القرار نموذجاً، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، جامعة

محمد خيضر بسكرة، العدد 06، 2009، ص 91.

2- أهمية اتخاذ القرارات الإدارية:

تبرز أهمية اتخاذ القرارات من كونها وظيفة إدارية وتنظيمية، لأنها تقوم على اتخاذ الكثير من القرارات التي تعد مسؤولية أكبر من أن ينفرد بها المدير لوحده باعتبارها تحتاج إلى جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات. لذلك فإن الأهمية الرئيسية في القرار المتخذ تكمن في " مدى استعداد المعنيين إلى قبوله والسير وفق خطاه محققين من خلال ذلك الإسهام الفاعل في أنشطة المؤسسة. كما أن الإيمان بنجاح القرار وصوابه يعزز في الوقت ذاته، ومن ذلك يؤدي إلى خلق قيم وقواعد ثابتة في النضج الفكري، وكذا الرؤيا الواضحة والسير بخطى متوازنة ومستقرة" (بوجمعة و بوعموشة، 2017، صفحة 132)

حيث أصبحت القرارات الادارية بمثابة "الادارة الهادفة والمعبرة عن مدى تحقيق النجاح او الفشل الذي تمارسه قيادة المؤسسة في توجيه مختلف الجهود الانسانية نحو استثمار الموارد المتاحة واستغلال الوقت للوصول الى الأهداف" (يونس، 2013، صفحة 23). إذ لا يمكن أداء أي وظيفة إدارية بالمؤسسة كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ما لم يصدر بصدها قرار يحدد من يقوم بها، ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة.

كما تظهر أهمية عملية اتخاذ القرار في كونها عملية مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والتنظيم والأفراد ونحوها، وتعد أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟ وأين يتم القيام به؟ وهكذا كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري. فضلا عن كون اتخاذ القرارات الاستراتيجية يحدد مستقبل المؤسسة، إذ أنها ترتبط بالمدى الطويل أين يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها (ماهر، 2015).

- وبناء على ما سبق يتبين أن عملية اتخاذ القرارات تتسم بخصائص معينة أهمها (ماهر، 2015):
- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
 - أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ؛
 - أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ قرار، وإنما يكون الأمر إجباراً على أمر معين؛
 - إن اختيار البدائل لا يتم عشوائياً، وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انبب بديل؛
 - أنه لا يتم اختيار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب، والذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار؛
 - إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل، حيث يتم اتخاذ القرارات في الوقت الحاضر، ولكن تنفيذ القرار وآثاره ستكون في المستقبل. وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلاً عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

ثانياً- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

إن اتخاذ القرارات الإدارية لا يتم بأسلوب عشوائي، ويتطلب مراحل منهجية وخطوات منطقية، وإبداعاً ذهنياً وفكرياً، "تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة" (حرب، 2011، صفحة 54). وفيما يلي عرض لمراحل اتخاذ القرار:

1- تحديد المشكلة، ومدى درجة تفاقمها:

وهي الخطوة الأولى والمهمة لاتخاذ القرار، وفيها يشعر المدير أو متخذ القرار بالمشكلة من خلال عدد من المؤشرات أو المتغيرات، حيث تعبر المشكلة عن "الخلل الذي يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب بها" (أبو علام، اليماني، و سيد إبراهيم، 2014، صفحة 542). وتتطلب مرحلة "تحديد المشكلة إدراك وتحليل الظاهرة وتجميع البيانات اللازمة وتحليلها بما يساعد على شرح وتوضيح جميع جوانب المشكلة وأبعادها المختلفة" (بن التركي، 2009، صفحة 98). ولأهمية هذه المرحلة فإن أي خطأ في تحديد المشكلة سوف يترتب عليه خطأ في بقية المراحل مما دعا البعض إلى القول: "إن المشكلة المحددة تحديداً واضحة تعتبر نصف محلولة ولذلك فمن المستحسن أن يتم تحديد المشكلة تحديداً كميًا حتى تسهل عملية العلاج" (حرب، 2011، صفحة 54).

ويمكن أن يتم ذلك من خلال طرح العديد من الأسئلة التي تسهم في تحديد المشكلة وفهمها وصياغتها بعبارات واضحة ومفهومة لجميع الأطراف ذات العلاقة، وبذلك يستطيع الإداري أو متخذ القرار أن يقدر ما تستحق المشكلة من اهتمام من خلال الإجابة على أسئلة أهمها: (بوجمة و بوعموشة، 2017، صفحة 133)

- ما هي حدة المشكلة؟
- ما هي درجة إلحاح المشكلة؟
- ماذا يمكن أن يحدث إذا لم تتم معالجة المشكلة؟
- هل الآثار التي تترتب على عدم حلها كبيرة وخطيرة؟

2- جمع المعلومات والبيانات من المصادر:

تعد عملية جمع المعلومات المناسبة من حيث الكم والكيف والوقت المناسب أمراً أساسياً في تحديد المشكلة وبالتالي في اتخاذ القرار السليم والمناسب. ويمكن لمتخذ القرار أن يجمع ما يحتاجه من بيانات أو معلومات بطرق عديدة مثل المقابلات والملاحظات الشخصية والملفات والتقارير ومراكز وشبكات المعلومات وغيرها، تليها عمليات أخرى لا تقل أهمية مثل ترتيب وتصنيف هذه المعلومات ثم تحليلها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وتفسيرها (بوجمة و بوعموشة، 2017، صفحة 133).

3- تحديد البدائل المتوافرة وتقييم جودة كل منها:

حتى لا تتحول المشكلات المحددة إلى أزمات يصعب تداركها مع مرور الوقت، فهي تحتاج إلى سرعة التدخل لحلها وذلك بإيجاد وتطوير أكبر قدر من الحلول والبدائل حيث "يتم التركيز على سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي يقيمها جهاز اتخاذ القرار بقصد التعرف على النتائج المتوقعة، ودراسة كل حل من الحلول عن طريق تحليله ومعرفة مزاياه وعيوبه" (حرب، 2011، صفحة 54). ويمكن لمتخذ القرار أن يعتمد في هذه الخطوة على خبراته الشخصية في المجال كما يمكن إشراك بعض العاملين ممن لديهم الخبرة الكافية والتميزة. ويستعين في تطويره للبدائل المحتملة لحل المشكلة على مجموعة من الأسئلة

المهمة منها: (بوجمة و بوعموشة، 2017، صفحة 133)

- ماذا ستحقق هذه البدائل؟ وما هي كفاءتها؟
- هل يتطلب تنفيذها طرقاً أو موارد جديدة؟

- ما هي صعوبات التنفيذ من حيث مخاطر العمل أو ردود فعل العاملين؟

- ما الوقت الملائم لتطبيق البديل المقترح؟

وتفيد هذه الخطوة في تقليص عدد البدائل وذلك بعد طرح وإهمال البدائل التي لا تحقق الحد الأدنى من المعايير

الموضوعة (حرب، 2011، صفحة 55)

4- اختيار أفضل البدائل لعلاج المشكلة، واتخاذ القرار:

إن عملية اختيار البديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب الخطوات في القرار الإداري، حيث "تقوم على أساس

المفاضلة بين البدائل في ضوء نتائجها المتوقعة ومقارنتها مع الأهداف أو المعايير المنبثقة عنها" (حرب، 2011، صفحة

55). كما أن تحديد الأصح من البدائل واستبعاد غير الصالح منها يتأثر إلى حد كبير بسلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهارته

التي تتفاوت من شخص لآخر، وهناك عدة اعتبارات لا بد من أخذها بعين الاعتبار عند الاختيار للبديل المناسب وهي

على النحو التالي: (بوجمعة و بوعموشة، 2017، صفحة 134)

- محاولة الموازنة ما بين تحقيق المطلوب نتيجة لاختيار البديل، وما يتوقع من الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل؛

- اختيار البديل الأمثل الذي يحقق المطلوب وبأقل التكاليف وضمن الإمكانيات المتاحة؛

- اختيار البديل المناسب والذي ينسجم مع الأهداف المخطط لتحقيقها من قبل المؤسسة.

وبعد اختيار البديل المناسب تأتي عملية تنفيذ القرار حيث "يقوم متخذ القرار أو المدير بتحديد الجهات والأطراف

من دوائر وأقسام وأفراد ومسؤولين عن عملية التنفيذ، وتحديد المسؤوليات كل جهة بدقة ووسائل الاتصال بينها وبين الإدارة

(بوجمعة و بوعموشة، 2017، صفحة 134)، وبذلك فإن تنفيذ القرار يتم بواسطة أشخاص آخرين غير الذين أعدوه مما

يستدعي التعاون وإدخال عملية التحفيز المادي والمعنوي للموظفين ودفعهم لإنجاز هذا القرار (حرب، 2011، صفحة 56).

5- متابعة التنفيذ والنتائج وتقييم الانحرافات:

لا تتوقف عملية اتخاذ القرار عند تنفيذه، فمتابعة تطبيقه والرقابة المستمرة على كل مراحلها بغرض التعرف على

مستوى الإنجاز والمشكلات التي تواجه المنفذين ومحاولة حلها "تعد على درجة كبيرة من الأهمية خاصة إذا ظهرت الحاجة

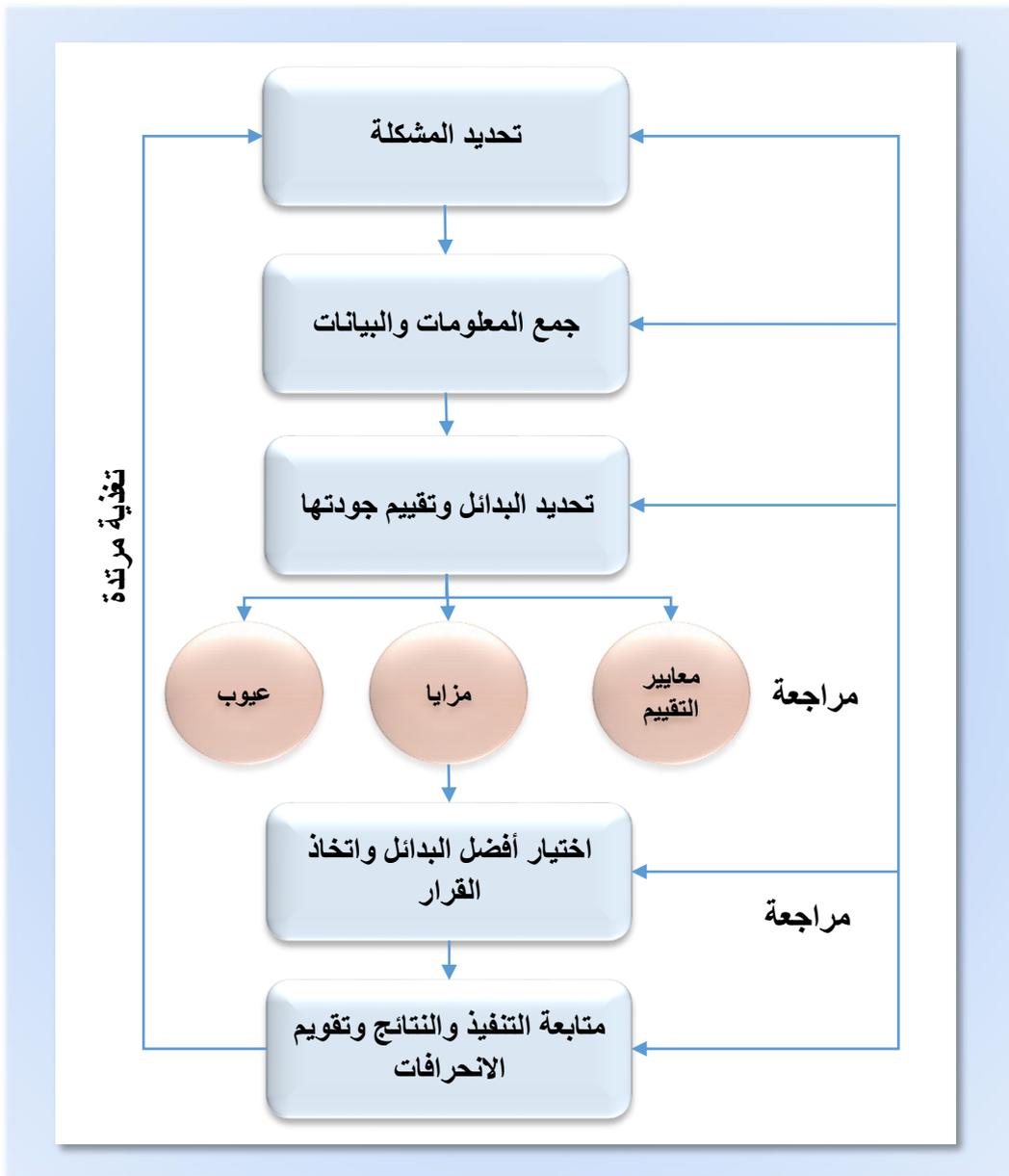
إلى تعديل القرار أو تطويره أو التراجع عنه في بعض الأحيان" (بوجمعة و بوعموشة، 2017، صفحة 134). "فقد تتغير

الظروف ويصعب أو يستحيل تنفيذ القرار مما يتطلب معه ضرورة اتخاذ بعض القرارات المكملة لتعديل المسار حتى يتم حل

المشكلة حلا نهائيا" (بن التركي، 2009، صفحة 99)، وعند عملية التقييم النهائية أي بعد تنفيذ القرار، يقوم متخذ القرار بمقارنة الإنجاز الفعلي مع ما هو محدد في القرار، وبذلك يتأكد من مستوى من مستوى النجاح الذي حققه (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 132).

ويمكن اختصار مراحل اتخاذ القرار في الشكل التالي:

الشكل رقم 15: مراحل اتخاذ القرار



المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على المعلومات السابقة

المطلب الثاني: تصنيف القرار الإداري وأنواعه

تصنف القرارات الإدارية وتحدد أنواعها وفق استخدام معايير متعددة تحدد نوع القرار وعلى ذلك تتعدد أسس

تصنيف القرارات، وفيما يلي أهم تصنيفات القرارات الشائعة في الحياة العملية:

أولاً- قرارات حسب إمكانية برمجتها: ميز (Harbert Simon) بين نوعين من القرارات وهي:

1- **القرارات المبرمجة (الروتينية أو المخططة):** هي "تلك القرارات المتكررة والروتينية، والتي لا تحتاج إلى تفكير

إبداعي ودراسة وتحليل عند اتخاذها" (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 102) لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون

واضحة ، وغالبا ما تتوفر المعلومات الكافية بشأنها و من السهل تحديد البدائل فيها ، ويوجد تأكيد نسبي بشأن البدائل

المختارة (ظفر، 2017) والأفضل في هذا النوع من القرارات أن يتم برمجتها، لأن ذلك يؤدي إلى تفرغ المديرين إلى دراسة

وحل المشاكل الجديدة غير المتكررة التي تتطلب وقتا وجهدا كبيرين . مثل القرارات المتعلقة بالتعيين والتوظيف والمتعلقة بإعادة

الطلب عن مستوى معين من المخزون وغيرها؛

2- **القرارات غير المبرمجة (غير الروتينية أو غير المخططة):** وهي تلك القرارات غير المتكررة وغير الروتينية، والتي

تحتاج إلى تفكير تحليل معمق (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 103)، وعادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه

المنظمة المشكلة لأول مرة ولا توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها، ولا توجد معايير واضحة لتقييم البدائل والاختيار بينها،

ولذلك فإن الظروف التي تسود هذه الحالة هي ظروف عدم التأكد (ظفر، 2017)، نظرا للنقص الكبير للمعلومات والبيانات

حولها، ومن أمثلتها قرار بإنشاء فرع جديد أو توسيع الطاقة الانتاجية للمؤسسة، أو طرح منتج جديد والتوسع في السوق.

ثانيا- قرارات حسب نوع المشاركة: ويقصد بهذا التصنيف من يخول لهم القانون بصنع القرارات داخل المنظمة والآثار

التي تترتب عن ذلك، وينبثق عن ذلك نوعين من القرارات:

1- **القرارات الفردية:** هي تلك التي ينفرد باتخاذها مدير واحد بصفته المسؤول الأول في المؤسسة والقانون يسمح له

باتخاذها كالقرارات المتعلقة بالتوظيف والترقية والفصل (ظفر، 2017). أو التي لا يعطي المدير لمؤوسيه فرصة المشاركة في

أي مرحلة من مراحل اتخاذها بسبب انخفاض كفاءتهم أو عدم وجود ثقة متبادلة بينه وبين مؤوسين، أو لعدم وجود وقت

كاف للمناقشة والحوار بشأن القرار المراد تنفيذه (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 106)؛

2- **القرارات التنظيمية (الجماعية):** وهي "التي يشارك في اتخاذها العديد من المديرين واللجان في الاجتماعات من قواعد عامة ملزمة تطبق على عدد غير محدود من الأفراد مثل إصدار اللوائح وتحديد السلطات الواجب إتباعها" (ظفر، 2017). وتعتبر هذه القرارات عن أسلوب مشاركة العاملين في الإدارة، ويمكن تطبيقها باتباع عدة قواعد من أهمها: قاعدة الإجماع، قاعدة الأغلبية وقاعدة ترجيح القائد الأكثر انفراداً وتأثيراً في الجماعة (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 106).

ثالثاً- قرارات حسب ظروف اتخاذها: تتعدد الظروف البيئية التي يتم في ظلها اتخاذ القرارات، وذلك حسب تعقدتها وتغيرها، حيث تتضمن عدداً من المتغيرات والمؤثرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، ويمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى:

1- **القرارات التي تتخذ تحت ظروف التأكد الكامل:** "كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار أو ثبات، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة" (عبد الرحمن، 2013، صفحة 16). لأنها "نادراً ما تحتاج إلى دراسة، فالمدیر عليه فقط المقارنة بين البدائل المتاحة لحل المشكلة ثم اختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار اللازم" (بوجمعة و بوعموشة، 2017، صفحة 135).

2- **القرارات التي تتخذ تحت ظروف المخاطرة:** وهي "القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وفي هذه الحالة يكون متخذ القرار على علم بكل المتغيرات والعوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار، ولكن لا يعلم ولا يمكنه التنبؤ بالأحداث المنتظرة وقوعها، واتجاهات تغير مؤشرات القرار خلال تنفيذه" (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 105). ولكنه يستطيع "تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة" (عبد الرحمن، 2013، صفحة 17).

3- **القرارات تحت ظروف عدم التأكد:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة العامة وسياساتها، وتكون الإدارة في هذه الحالة في ظروف لا تعلم فيها مسبقاً بإمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر البيانات والمعلومات الكافية واللازمة، وبالتالي يصعب التنبؤ بها (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 106).

رابعاً- قرارات حسب أهميتها: وفقاً لهذا المعيار صنف (I.Asnof) القرارات إلى ثلاث أنواع تتمثل في:

1- **القرارات الاستراتيجية:** هي تلك القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به، وتتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها، وبأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في مستقبل التنظيم (عبد الرحمن، 2013، صفحة 16)، وتحتل القرارات الاستراتيجية موقعا هاما بين هيكل القرارات في المؤسسة ومن أبرز خصائصها أنها تتميز بكونها نادرة التكرار وتعلق بالمؤسسة ككل وتتخذ في حالة عدم التأكد، وبذلك فإن الإدارة العليا هي المسؤولة عن هذا النوع من القرارات. ومن أمثلتها: (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 100)

- قرارات اختيار مزيج الأسواق والمنتجات التي تساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار؛

- قرارات تخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالفرص المرتبطة بالأسواق والمنتجات؛

- قرارات التنويع.

وفي العادة تتخذ مثل هذه القرارات من قبل المستويات الادارية العليا وذلك لسببين الأول يتمثل في المقدرة، الخبرة والكفاءة التي يتمتع بها رجال الادارات العليا والثاني كون مسؤولية تلك القرارات مسؤولية كبيرة وخطيرة (عبد الكريم، 2019).

2- **القرارات التنظيمية (أو التكتيكية):** "يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة الوظيفية المختلفة في المنظمة كالإنتاج والتسويق ووظيفة الموارد البشرية وغيرها إلى الأداء الأمثل، وتتميز بكونها تتعلق بالأنشطة قصيرة الأجل وتنطوي على درجة مقبولة من التأكد وتكون عادة أقل غموضا وتعقد وأقل تكرار" (ظفر، 2017). فهي تهدف إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين الموظفين، أو تقسيم العمل أو تفويض الصلاحيات. (عبد الرحمن، 2013، صفحة 16)

3- **القرارات التنفيذية (أو التشغيلية):** هي قرارات قصيرة المدى تتعامل مع المشكلات المتصلة بتنفيذ خطط المؤسسة، فهي روتينية وبسيطة، وتُعد إدارة الأعمال اليومية التشغيلية وتسيير الأمور العادية والتأكد من تنفيذها بكفاءة وفاعلية، "وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى مزيد من الجهد من قبل متخذها، بل يتم اتخاذها في ضوء الخبرات السابقة لمتخذها، كما أن اتخاذها يتم بطريقة فورية تلقائية" (عبد الرحمن، 2013، صفحة 16).

خامسا- تصنيفات أخرى لأنواع القرارات: إضافة إلى ما سبق ذكره، هناك تصنيفات عديدة للقرارات الإدارية تختلف

باختلاف المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف، من بينها (بوجعة و بوعموشة، 2017، الصفحات 134-135):

- 1- من حيث طريقة اتخاذها: قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية؛
 - 2- من حيث مجال الاهتمام: قرارات اقتصادية، سياسية، اجتماعية ... إلخ؛
 - 3- من حيث نوع المشكلة ودرجة تعقيدها: قرارات ساكنة وقرارات ديناميكية؛
 - 4- من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر: قرارات أولية، قرارات نهائية أو قطعية؛
 - 5- من حيث العقلانية والرشد: قرارات رشيدة وقرارات غير رشيدة أو مرتجلة؛
 - 6- من حيث رقابة القانون: قرارات تخضع للقضاء وقرارات لا تخضع للقضاء؛
 - 7- حسب الجهات التي أصدرتها: قرارات شخصية وقرارات تنظيمية؛
 - 8- حسب الوقت المتاح: قرارات الأزمات وقرارات الفرصة؛
- إضافة إلى تصنيفات أخرى منها: (آيت بارة، 2009-2010، صفحة 107)
- 9- قرارات حسب الوظائف الأساسية بالمؤسسة: قرارات متعلقة بالوظائف الإدارية، عملية الإنتاج، عمليات التسويق، متعلقة بالعاملين، والميزانية والتمويل؛
 - 10- قرارات حسب أساليب اتخاذها: قرارات كمية وقرارات كمية؛
 - 11- القرارات حسب محيط الاختيار: قرارات مختارة من طرف المؤسسة حسب أهدافها وأنشطتها، والقرارات المفروضة على المؤسسة من طرف المحيط والمنافسين.
- وقد أدى تنوع متخذي وصانعي القرار إلى ظهور عدة أنماط لاتخاذ القرارات الإدارية يقصد بها منح المدير وأسلوبه عند اتخاذه للقرار أي مدى انفراده بصنع وإصدار القرار ومدى إيمانه بدرجة اشتراك الرؤوسيين معه في المناقشة والتحليل واقتراح البدائل وتقييمها وفيما يلي أهم أنماط القرارات الإدارية: (ظفر، 2017)
- 1- **الحاسم**: وهو وصف للمدير الذي يعتمد على حد أدنى من المعلومات لغرض الوصول إلى القرار فهو يهتم بالسرعة والنتائج وإهماله للتقارير والدراسات المفصلة أو أن يعيدها إلى من قام بإعدادها؛
 - 2- **المرون**: وهو المدير الذي يفضل التقارير الملخصة التي تشتمل على تشكيلة من البدائل المطروحة باختصار لغرض قيامه باختيار إحداها وبدلاً من تفضيل الحلول المهيكلية والمعروفة فإنه يرجح تلك الحلول التي تنشأ وتنال القبول التدريجي من قبل الآخرين؛

3- الهرمي: يقوم المدير هنا بفحص ودراسة مجموعة كبيرة من المعلومات قبل الوصول إلى الحل الأفضل فهو يبتغي الكمال

والدقة والشمول وبالتالي ينظر إلى التقارير المختصرة كونها غير كافية لاتخاذ القرار؛

4- التكاملي: هو المدير الذي يستعمل أكداً المعلومات الواسعة والمتنوعة لتوليد حلول عديدة ممكنة في آن واحد،

ويرفض التقارير المختصرة مفضلاً الدراسات المعمقة والمعقدة لغرض الإحاطة بالمشكلة.

المطلب الثالث: اتخاذ القرار الاستراتيجي في المؤسسات العائلية

إن اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية يختلف عن المؤسسات غير العائلية لأن صانعي القرار يسهل التعرف عليهم وغالباً ما يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ قراراتهم الخاصة. "ويعتبر (Kets de Vries) أن اتخاذ القرار يكون أسرع وأكثر مرونة في المؤسسات العائلية لأنها غالباً ما تكون بدون نفس الإجراءات الموجودة في المؤسسات المملوكة ملكية عامة" (Jill, 2006, p. 2). ولذلك يعد صنع القرار أمراً أساسياً لمسؤوليات المدير. وهو جانب أساسي من العمليات اليومية وتحديد المواقع الاستراتيجية طويلة الأجل لجميع المؤسسات. ويشير (Tsang-2002) إلى أنه يمكن مشاركة القرارات المتعلقة بالاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة بدرجات مختلفة بين مديري الأسرة وغير العائلة (Chrisman, Chua, & Pramodita, 2013, p. 11).

حيث يترك المساهمون مهمة صنع القرار الاستراتيجي لمجلس الإدارة وللإدارة العليا وذلك بأخيار نموذج السوق، وبالعكس يميل المساهمون في المؤسسات العائلية لتوجيه الإدارة العليا وصنع القرارات الخاصة بهم في حين يُضعف نموذج صنع القرار من قوة مجلس الإدارة والإدارة العليا على حد سواء حيث يؤدي لتقسيم شكل المساهمة في المؤسسة كلياً. حيث إن الدور المناسب للمساهمين في عملية صنع القرار قد يستلزم تأسيس القيم والرؤية والأهداف الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى تمثيل دور "الشريك" في الاستراتيجية. ويعني ذلك مساعدة الإدارة العليا ومجلس الإدارة على فهم أهداف المالك لتكون قاعدة لتطوير استراتيجية المؤسسة ثم تبني ودعم الاستراتيجية المقترحة من الإدارة والمعتمدة من مجلس الإدارة. ويتيح هذا الجانب من المشاركة في عملية صنع القرار للمساهمين، لمجلس الإدارة والإدارة العليا أن تصبح موحدة في قراراتها لإضافة المزيد من القوة والتنوع على سياق عملها (الدبل، 2013، صفحة 177).

وفي المجتمعات الفردية، مثل أمريكا وكندا وأستراليا، ليس من المستغرب أن يتخذ الأفراد في كثير من الأحيان قرارات دون الرجوع إلى من حولهم. ومع ذلك، غالباً ما يتأخر التنفيذ بينما يشرح صانع القرار القرارات ويحصل على موافقة من أعضاء المؤسسة. يتوافق هذا مع اكتشاف (Dyer-1986) أن تحديات اتخاذ القرار الفعال تختلف بالنسبة للمؤسسات العائلية من الجيل الأول والجيل اللاحق. وجادل بأنه من المحتمل أن توجد صناعة القرار الضعيفة في مؤسسات الجيل الأول بسبب الاعتماد على المالك المؤسس وإمكانية اتخاذ قرارات متأخرة أو التردد من جانب الموظفين أو المديرين في اتخاذ القرارات دون موافقة المالك. على النقيض من ذلك، في ثقافة جماعية موجهة، مثل اليابان، مجموعة من الأشخاص قد يتخذون القرار الذي قد يستغرق وقتاً طويلاً وغير عملي (Jill, 2006, p. 4).

وتحتاج المؤسسات العائلية إلى مجالس إدارة غالبية أعضائها من خارج العائلة لتقوم باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية المترتبة عنها. فأكثر المؤسسات العائلية مهنية هي تلك التي تضم مجلس إدارة مستقل من خارج العائلة والقطاع. فذلك يضمن المساءلة ويتوافق مع مصالح العائلة والمؤسسة. وتساعد الاجتماعات المنتظمة لأعضاء العائلة أو مجلس العائلة على ترسيخ القرارات المهمة. فاتفاق العائلة على سياسات التوظيف مثلاً من شأنه تخفيف الصراعات. فعندما تقرر العائلة مجتمعة الجلوس والتعهد بالعمل سوياً لإيجاد إجابات على الأسئلة التي بدورها ستقود إلى تحديد هدف مشترك، ذلك هو حجر الأساس لتخطيط الأعمال ووضع استراتيجية المؤسسات العائلية. (Bergman و Carlock، 2018)

ولكي يكون تنظيم المؤسسة العائلية من جيلين ناجحاً، من المهم أن يشارك جميع أفراد الأسرة البالغين في اتخاذ القرارات الرئيسية التي تؤثر على أعمال المؤسسة. حيث يوفر اتخاذ القرار العائلي بيئة تعمل فيها الأسرة على تحقيق الأهداف المشتركة بين جميع أفراد الأسرة. وغالباً ما يعمل أفراد الأسرة غير المشاركين في صنع القرار على تحقيق الأهداف الفردية التي قد تتعارض مع أهداف الأسرة. ويمكن استخدام اجتماعات المؤسسات العائلية المنظمة بشكل صحيح لتعزيز العمل الجماعي العائلي على قرارات العمل المهمة. كما ويؤدي اختيار الطريقة الصحيحة لاتخاذ قرارات المؤسسة العائلية إلى زيادة فرص الأفراد في اتخاذ قرارات العمل الصحيحة بما يتناسب مع وضعهم (Don, 2017, p. 01).

وللعمل بفعالية كفريق عائلي، من المهم أن تعقد اجتماعات العمل، حيث تقلل معظم المؤسسات العائلية من أهمية الاجتماعات العائلية المنتظمة. ومع ذلك، توفر اجتماعات العمل وسيلة لاتخاذ قرارات مهمة لهذه المؤسسات.

أولاً- طرق عقد اجتماعات عمل ناجحة

فيما يلي أفكار يمكن استخدامها لعقد اجتماعات عمل عائلية ناجحة: (Don, 2017, p. 01)

- 1- إعداد الأعمال: يجب عقد الاجتماعات في بيئة الأعمال. إذا كان ذلك ممكناً يجتمع في مكتب؛
- 2- الاجتماع بانتظام: يجب عقد الاجتماعات وفقاً لجدول زمني منتظم. وعدم حصرها حسب الحاجة فقط أثناء حالات الطوارئ؛
- 3- إعداد جدول الأعمال وتعميمه مسبقاً: حيث يعطي جدول الأعمال هيكل الاجتماع ويحافظ على تركيز المناقشة على الموضوعات المهمة؛
- 4- إعداد المواد الخاصة بالقرارات المهمة مسبقاً: وتوزيعها على الأعضاء قبل أو أثناء الاجتماع. سيشمل ذلك المواد المالية، ومعلومات عن النفقات الرأسمالية المقترحة، وما إلى ذلك؛
- 5- إعداد محاضر الاجتماعات الرسمية: وذلك بتعيين شخص ما لتدوين الملاحظات. توفر المحاضر سجلاً للموضوعات التي تمت مناقشتها والقرارات التي تم اتخاذها. ما لم يتم الاحتفاظ بالدقائق، قد تظهر الخلافات لاحقاً حول القرارات التي تم التوصل إليها.

ومثال على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكل من العائلة والمؤسسة: (آجاي، 2016)

1- ضم الجيل التالي من أفراد العائلة للعمل بالمؤسسة:

ففي معظم الأحيان، يبدأ الجيل الجديد بتأسيس شركة جديدة أو يحصل على ملكية مستقلة لإحدى المؤسسات التابعة. يعدّ هذا أحد القرارات الاستراتيجية المهمة للشركة العائلية وذلك لأن هذا الأمر عادة ما يتطلب تخصيص مرشد من ذوي الخبرة لتدريب أفراد العائلة الأصغر سناً. تعتبر عملية التهيئة الحاصلة خلال هذا التدريب ضرورية لأنها وسيلة يمكن من خلالها نقل قيم العائلة من جيل إلى آخر وضمان استمرارية العائلة؛

2- تحديد واختيار القائد التالي للشركة العائلية:

جرت العادة فيما مضى على تولي الابن الأكبر زمام الأمور تلقائياً، أو في حالات أخرى تم العمل بقانون “كارثا” والذي يرشّح من خلاله أحد أفراد العائلة من الذكور لاتخاذ كافة القرارات المهمة سواء المتعلقة بالعائلة أو الشركة. في الوقت

الحاضر، نلاحظ حدوث تفكك هائل للنظام العائلي، الأمر الذي لم يعد يتيح ذلك، بينما أصبح وجود الوحدات العائلية المستقلة أمراً مألوفاً.

وحسب (Hollander and Bukowitz) حول تأثير الأسرة على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية فإن وحدة الأسرة هي "آخر معقل ضد التغيير الاجتماعي والثقافي". وقد وجدت هذه الدراسة نفسها أنه إذا تم استيعاب العمليات الثقافية الأسرية فقد تؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر سوءاً. على سبيل المثال إذا تم تفضيل الابن الأكبر على ابنة أو ابن آخر، فقد لا يتم اتخاذ قرار بشأن الشخص المناسب للوظيفة بشكل مناسب. إذا كان الرؤساء التنفيذيون لأفراد العائلة قلقون دائماً بشأن حصصهم في المؤسسة، فقد ينتج عن ذلك استراتيجية قصيرة الأجل قد لا تكون لصالح الشركة أو استثمارهم على المدى الطويل (Jill, 2006, p. 05).

ثانياً- طرق اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

تعتبر القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة مهمة لجميع أفراد العائلة. وهناك عدة طرق لاتخاذ هذه القرارات تتمثل فيما يلي: (Don, 2017, pp. 01-02)

1- القرار الأوتوقراطي: يتم اتخاذه من قبل شخص واحد، مثل الأب، هو أسرع وأسهل طريقة لاتخاذ القرارات. ومع ذلك، فإن عدم ملكية القرار من قبل الأطراف المعنية هو عيب رئيسي. يميل الناس إلى دعم القرارات التي يكون لهم رأي في اتخاذاها ويشعرون بها. وعلى العكس من ذلك، فهم لا يشعرون بملكية القرارات التي يتخذها الآخرون. يعمل النهج الأوتوقراطي بشكل أفضل مع القرارات التي لا تشعر فيها الأحزاب الفردية بالحاجة إلى المساهمة، أو يكون وقت اتخاذ القرار قصيراً جداً؛

2- القرار الديمقراطي: "دعونا نجري تصويتاً" هي السمة المميزة للنهج الديمقراطي في اتخاذ القرار. الأغلبية تفوز والأقلية تخسر. هذا إجراء جيد لاتخاذ القرار في مجموعات كبيرة، على الرغم من تفضيل الأساليب الأخرى للمجموعات الصغيرة. ويميل هذا النوع من اتخاذ القرار إلى تقسيم الأسرة. الأقلية قد لا تؤيد أو حتى تحرب القرار. أيضاً قد تنتقد الأقلية القرار إذا لم يعمل بشكل جيد. ومع ذلك، إذا لم تتمكن الطرق الأخرى من اتخاذ قرار، فقد يكون التصويت هو البديل الوحيد القابل للتطبيق؛

3- إجماع اتخاذ القرار: يعتمد بناء الإجماع على الاعتقاد بأن المعارضين سوف ينحدرون إلى الحل الخاص المقترح عندما يتم تزويدهم بالمعلومات الصحيحة. وينطوي على تثقيف الطرف المعارض والثقة في أن الأفراد سيعيدون تقييم موقفهم. كما يعمل بناء الإجماع بشكل أفضل عندما يتم استخدام الحقائق لتحديد إيجابيات وسلبيات القرار. ومع ذلك، فإن العديد من القرارات لا تستند إلى الحقائق ولكن على المواقف والتصورات والعواطف. أيضاً، مع زيادة عدد القضايا المستخدمة للدفاع عن قرار أو معارضته، يصبح من الصعب بشكل متزايد تحقيق توافق في الآراء؛

4- صنع القرار التعاوني: التعاون هو عملية. من خلالها تتحد جميع الأطراف معاً لاستكشاف اختلافاتهم بشكل بناء في البحث عن حلول تتجاوز رؤاهم المنفصلة. وذلك من خلال مناقشة وجهات النظر المختلفة، ويتم التعرف على مدى تعقيد المشكلة من قبل جميع الأطراف وتناقش البدائل الجديدة التي تراعي مواقف الجميع. كما يتم النظر في جميع الاقتراحات قبل ترتيب البدائل، ولا يتم التضحية بأي منصب على حساب بديل آخر. وتسمى هذه العملية أحياناً "بعصف الدماغ". وعلى الرغم من أن اتخاذ القرار التعاوني هو الأكثر استهلاكاً للوقت، إلا أنه غالباً ما يكون الطريقة المفضلة لاتخاذ قرارات العمل الرئيسية في المؤسسات العائلية.

مما سبق يتبين أن اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية يرتبط ارتباطاً وثيقاً بتكوين مجلس الإدارة، وهو أصعب جزء من العمل بسبب مزيج الأسرة ومشاعر العمل. على الرغم من أن كل صاحب عمل يحاول عادة ألا يكون كذلك.

خلاصة الفصل

تشير المؤسسات العائلية إلى أي مؤسسة يلعب فيها الكيان العائلي دورا إداريا وماليا ورقابيا مؤثرا على عمليات النشاط الحالي والمستقبلي للمؤسسة، وتنقسم إلى مؤسسات عائلية تقليدية، مؤسسات عائلية الصراعية ومؤسسات عائلية ريادية. وهي تقوم على أركان تميزها بخصائص وتضع أمامها تحديات تواجهها خلال نشاطها، وبذلك يجدر بها انتهاز الإدارة الاستراتيجية التي تركز في مجال المؤسسات العائلية على آليات التسيير التي تكون في إطار قواعد واضحة تسعى من خلالها إلى تحقيق الاستقرار في المؤسسة.

وهو الأمر الذي يستدعي توفر عناصر لا يمكن الاستغناء عنها تتمثل في كل من ميثاق العائلة، استراتيجية الملكية، جمعية العائلة ومجلس العائلة. ويعتمد تطبيق الإدارة الاستراتيجية دراسة وتحليل مكوناتها بالنسبة للمؤسسة العائلية والتي تتمثل في دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة العائلية، تحديد استراتيجياتها وسياساتها وكذا وضع خطط برامج وموازنات المؤسسة العائلية. ويعد اتخاذ القرار من أهم العمليات التي تركز عليها المؤسسة العائلية لتحقيق أهدافها وضمان استمراريتها في ظل المتغيرات المحيطة بها، وبذلك تبرز أهمية اتخاذ القرارات من كونها وظيفة إدارية وتنظيمية تمر بعدة مراحل تتمثل في تحديد المشكلة ومدى درجة تفاقمها، جمع المعلومات والبيانات من المصادر، تحديد البدائل المتوافرة وتقييم جودة كل منها ثم اختيار أفضل البدائل لعلاج المشكلة، واتخاذ القرار وأخيرا متابعة التنفيذ والنتائج وتقييم الانحرافات. كما تصنف القرارات حسب إمكانية برمجتها، أو حسب نوع المشاركة، أو حسب ظروف اتخاذها، أو حسب أهميتها، إضافة إلى تصنيفات عديدة تختلف باختلاف المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف، لتشكّل بذلك أنماط اتخاذ القرارات الإدارية المتمثلة في القرار الحاسم، المرن، الهرمي والتكاملي.

وتجدر الإشارة إلى أن اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية يختلف عن المؤسسات غير العائلية لأن صانعي القرار يسهل التعرف عليهم وغالبا ما يشاركون بشكل مباشر في تنفيذ قراراتهم الخاصة، كما تحتاج المؤسسات العائلية إلى مجالس إدارة غالبية أعضائها من خارج العائلة لتقوم باتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية المترتبة عنها وتكون ناجحة بإعداد الأعمال الاجتماع بانتظام، إعداد جدول الأعمال وتعميمه مسبقا، إعداد المواد الخاصة بالقرارات المهمة مسبقا وكذا إعداد محاضر الاجتماعات الرسمية. ومثال على القرارات الاستراتيجية المتعلقة بكل من العائلة والمؤسسة، ضم الجيل التالي من أفراد العائلة للعمل بالمؤسسة، وتحديد واختيار القائد التالي للشركة العائلية. وتعتبر القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة مهمة لجميع أفراد العائلة. وهو ما أوجد عدة طرق لاتخاذ هذه القرارات تتمثل في القرار الأوتوقراطي، القرار الديمقراطي، إجماع اتخاذ القرار وصنع القرار التعاوني.

الفصل التطبيقي:

دراسة ميدانية حول تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية

على اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

في إطار الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها هذه الدراسة، سيتم إسقاط الجوانب النظرية المتعلقة بكل من ممارسات الإدارة الاستراتيجية وعملية اتخاذ القرارات على المؤسسات العائلية، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العائلية التي تنشط على مستوى التراب الوطني حيث تم الاعتماد في ذلك على الاستمارة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

وبناء على ما سبق سيتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يتم التطرق في المبحث الأول إلى مختلف الإجراءات المنهجية التي تم اتباعها لإنجاز الدراسة الميدانية، في حين سيخصص المبحث الثاني إلى عرض وتحليل ومناقشة النتائج المتعلقة بالمحاور الرئيسية للاستمارة.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يتطرق هذا المبحث إلى مختلف الإجراءات التي تم انتهاجها من أجل إعداد الدراسة الميدانية، ويحتوي على أهداف ومنهج الدراسة، أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي المستعملة، وكذلك مجال الدراسة.

المطلب الأول: أهداف ومنهج الدراسة الميدانية

أولاً-أهداف الدراسة الميدانية

تهدف الدراسة الميدانية إلى إثبات أو نفي صحة الفرضيات التي تم الإشارة إليها في المقدمة العامة من خلال تحديد العلاقة بين تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرار في المؤسسات العائلية، وذلك بتوجيه الاستمارة الإلكترونية التي أعدت إلى عينة من قادة (مديري) المؤسسات العائلية في الجزائر.

ثانياً- منهج الدراسة الميدانية

يرتبط تحديد النوع الذي يستخدمه ويطبقه الباحث لدراسة ظاهرة أو مشكلة معينة بموضوع أو محتوى الدراسة. ولدراسة موضوع تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية في اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية، فإنه سوف يتم الاعتماد على المناهج التالية:

3- المنهج التحليلي: يعتبر من أكثر المناهج انتشاراً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية، ويقوم هذا المنهج

على دراسة ظاهرة معينة للوصول إلى الأسباب التي أدت إليها والعوامل التي تتحكم فيها واستخلاص النتائج،

وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وتصنيفها وقياسها وتفسيرها وتحليلها؛

4- المنهج الإحصائي: ويقوم على استخدام الأساليب الإحصائية لدراسة وتفسير الظاهرة محل الدراسة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات وأساليب التحليل الإحصائي

أولاً- أدوات جمع البيانات

تتعد الطرق والأساليب التي قد يستعين بها الباحث لجمع البيانات والمعلومات اللازمة في الدراسة الميدانية ويتوقف اختيار الباحث لأداة جمع البيانات على عدة عوامل منها: طبيعة البحث، مجتمع وعينة الدراسة، والإمكانيات المتوفرة. ونظراً لطبيعة موضوع البحث قيد الدراسة والذي يعتبر من المواضيع النوعية، فسوف يتم اعتماد الاستمارة (أو الاستبيان) كأداة أساسية لإنجاز الدراسة الميدانية. إذ تعتبر مجموعة من الأسئلة تحدد وتصاغ بشكل جد من طرف الباحث، بهدف جمع البيانات والمعلومات اللازمة حول موضوع الدراسة. ولإعداد الاستمارة بشكلها النهائي تم اتباع الخطوات التالية:

1- مرحلة إعداد الاستمارة: تم فيها الاستناد إلى الجانب النظري الذي تم عرضه في الفصلين الأول والثاني، وبناء على الإشكاليات والفرضيات التي تم طرحها في المقدمة العامة، تم تحديد الأسئلة التي يجب أن تحتويها الاستمارة. حي ثم تقسيمها إلى محورين رئيسيين، حيث يتضمن المحور الأول (12) سؤالاً يهدف إلى معرفة طبيعة نشاط المؤسسة، فيما قسم المحور الثاني إلى ثلاث محاور فرعية هي كالتالي: (22) سؤالاً تتمحور حول معرفة مدى صياغة المؤسسة للاستراتيجية، وكانت الأسئلة (10) المالية حول تطبيق الاستراتيجية المرسومة أما المحور الأخير فكانت أسئلته (13) حول الرقابة وتقييم الأداء.

2- مرحلة صدق الاستمارة: حيث تم عرض الاستمارة على مجموعة من أساتذة علوم التسيير (وذلك بمتابعة ومراجعة المشرف) بهدف معرفة مدى دقة صياغة الأسئلة التي تحتويها ومدى ملاءمتها للمحاور التي تنتمي إليها.

3- مرحلة ملء الاستمارة: للحصول على إجابات المديرين تم الاعتماد على الطريقتين التاليتين:

- الطريقة الأولى: تم فيها استخدام المقابلة الشخصية مع بعض مديري المؤسسات العائلية، وذلك بطرح أسئلة الاستمارة وتوضيحها كلما اقتضت الضرورة ذلك. وقد ساعدت هذه الطريقة من ضمان الإجابة من مصدرها الأصلي، وتجنب المماثلة ف الإجابة أو عدم الإجابة على جميع أسئلة الاستمارة.

- الطريقة الثانية: بسبب تعذر إجراء المقابلة مع كل فرد من أفراد عينة الدراسة، وذلك لما تتطلب من وقت وجهد كبيرين. إضافة إلى ظروف الوقاية التي فرضها وباء COVID19، فقد تم الاكتفاء بإرسال الاستمارة الالكترونية إلى البريد الرسمي للمؤسسات العائلية قيد الدراسة.

وإلى جانب الاستمارة، فإنه تم الاعتماد على الوثائق الإحصائية المتعلقة بقطاع المؤسسات العائلية في الجزائر، والتي تم الحصول عليها من موقع المكتب الوطني للإحصاء.

ثانياً-أساليب التحليل الإحصائي

بهدف معالجة البحث إحصائياً، تم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد تم ترميز البيانات بعد ملء الاستمارات بهدف تسهيل إدخالها إلى البرنامج المعلوماتي، وتحويل كل سؤال إلى أرقام وحروف، كما تم إعطاء أوزان لكل إجابة. وتضمن المعالجة الإحصائية استخدام الأساليب الإحصائية التالية:

1- الاختبارات البارامترية: هي التي يتطلب فيها أن تتطابق بيانات متغيرات البحث مع أحد التوزيعات العديدة

التي قام الإحصائيون بوصفها، ولكي تكون البيانات بارامترية هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتحقق:

- بيانات موزعة توزيعا طبيعيا؛
- تجانس التباين؛
- بيانات المجال: بمعنى يجب قياس البيانات عند مستوى مجال معلوم ومدروس على الأقل، وهذا يعني أن المسافة بين نقطتين على سلم القياس يجب أن تكون ذاتها على طول سلم القياس، وفي هذا البحث الميداني تم استعمال بيانات موزعة على سلم ليكارت الخماسي؛
- الاستقلالية: يقضي هذا الافتراض أن البيانات القادمة من مشتركين مختلفين، هي مستقلة أي أن سلوك متنقل معين ضمن مفردات العينة المستجوبة لا يؤثر على متنقل آخر ضمن العينة المستجوبة، وقد تم تحقيق ذلك من خلال عملية الاستجواب والمحادثة الفردية مع أفراد العينة كل على حدى.

2- اختبار t : يستخدم هذا الاختبار لفحص فرضية تتعلق بالوسط الحسابي، بمعنى ما إذا كان متوسط متغير ما لعينة

واحدة يساوي قيمة ثابتة (المهتي، 2012، الصفحات 271-274). وبما أن العينة المدروسة كبيرة نسبيا وتتجاوز 32 مفردة وقد يستثنى شروط الاختبارات البارامترية في العينة محل الدراسة خاصة وأن عدد عبارات الاستبيان تحددت ب56 عبارة، فالتوزيع الطبيعي حسب نظرية النهاية المركزية فانه كلما زاد عدد العينة كلما اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار ان التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة (30) فما فوق .

ويعلق على هذا الشرط بكونه متعلق بقياس تباين العينة الى تباين المجتمع ، اذ وجد انه كلما اقترب حجم العينة من (30) وصعودا فان تباينه سيقارب تباين حجم العينات الكبيرة (المئات والالاف) ومن هنا وضع الحد الفاصل (30) في التعامل مع بعض الوسائل الاحصائية من قبيل اختبار (T) وتم التعامل معه كونه من المسلمات وعمم من خلاله فكرة انه اذا كان عدد العينات او المشاهدات اقل من (30) فان شرط اعتدالية التوزيع (التوزيع الطبيعي) قد اختل وبالتالي وجب الانتقال الى الاحصاء البديل (اللامعلمي) ، اذ ان شرط الاعتدالية للتوزيع يتحقق بالعدد (30) ويكون التوزيع طبيعيا (هويدي، 2012).

في هذا الإطار ستم دراسة البيانات وتحليلها من أجل استخلاص النتائج وفق الأهداف والفرضيات الموضحة حيث يتم دراسة خصائص العينة، إلى جانب تحليل إجابات مفردات العينة على العبارات الموجودة في محاور الاستبيان ثم اختبار الفرضيات.

- تجانس التباين: كون أن العينة من مجتمع يمكن التعرف عليه ومكونات فئاته متقاربة فهذا يتم إسقاطه على خصائص العينة، فتجانس تباينها متقارب ومقبول.
 - بيانات المجال: في هذا البحث هذا الشرط محقق لأنه استعمل فيه مقياس ليكرت (5 درجات) والاختلاف بين نقطتين عليه هو نفسه ويساوي (الهيئي، 2012، صفحة 276).
 - الاستقلالية: هذا الشرط محقق أيضا في هذا البحث للاعتماد على أسلوب الاستبيان بالمقابلة وهذا بعزل كل فرد محل الاستجواب عن بقية الأفراد حتى لا يتأثر سلوكه في الإجابة عن أسئلة الاستبيان.
- بتحقق فرضيات الاختبارات البارامترية على مفردات الاستبيان تم اختيار اختبار t على العينة الواحدة لغرض تقييم فرضيات البحث.

تكتب الفرضية المتعلقة بهذا الاختبار على الشكل التالي: $H_0 = u = a$

حيث H_0 : الفرضية العدمية.

u : هو متوسط قيمة درجة المتغير.

a : هي قيمة ثابتة.

ما هي قيمة الثابت a ؟

عادة ما تحدد هذه القيمة بعدة طرق، منها العلامة الوسطى على تدرج ما، بالنسبة لمقياس ليكرت الخماسي فإن هذه القيمة تساوي ($a = 3$) على أساس أنها تتوسط مدى الإجابة، فالإجابات التي تقل عن الدرجة 3 تعني أن درجة التناسبية متدنية (سالبة)، أو درجة عدد المرات قليل ونادر، أو درجة موافقة متدنية سالبة، أو درجة رضا متدني (سالبة). والإجابات التي تزيد عن 3 تعني درجة تناسبية عالية، أو درجة عدد المرات كبيرة ومقبولة، أو درجة موافقة عالية، أو درجة رضا عالية وموجبة.

يقوم البرنامج الإحصائي SPSS بإجراء الحسابات لاختبار فرضية العينة الواحدة بالطريقة التالية:

- لنفرض أن X هو المتغير المراد اختبار ما إذا كان متوسطه مساويا لقيمة ثابتة أم لا.

يقوم برنامج SPSS بحساب قيمة الإحصائية t من خلال المعادلة التالية $t = (\bar{x} - a) / (\sigma / \sqrt{n})$

\bar{x} : المتوسط الحسابي لـ X / n: عدد أفراد العينة

σ : الانحراف المعياري لـ X / a: قيمة ثابتة تساوي "3"

من خلال المعادلة السابقة يمكن ملاحظة أن قيمة t تعني عدد الانحرافات المعيارية الموجودة في الفرق بين الوسط

الحسابي والقيمة الثابتة $(a - x)$ ، فإذا كانت قيمة t تساوي 0 فإن قيمة المتوسط الحسابي = الثابت a (متوسط المتغير = المتوسط الطبيعي أو المثالي)، وكلما ابتعدت قيمة t عن الصفر كبر الفرق مع ملاحظة أن قيمة t ربما تكون سالبة (-) أو موجبة (+).

* القاعدة العامة المتبعة في قبول أو عدم قبول الفرضية يعتمد على الآتي:

- إذا كانت قيمة المعنوية Sig من مخرجات التحليل الإحصائي أكبر من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار (0.05) فإننا نقبل الفرضية العدمية أو الصفرية H_0 .

- إذا كانت قيمة المعنوية Sig من مخرجات التحليل الإحصائي أقل من قيمة المعنوية المرغوب بها للاختبار (0.05) فإننا لا نقبل الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة.

وتم اختبار فرضيات البحث الميداني من خلال استخدام الاختبارات المعملية (العينة الواحدة)، حيث البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ولقد تم اختبار الفرضية الإحصائية التالية:

- الفرضية الصفرية: اختبار أن متوسط درجة الإجابة يساوي 3 وهي درجة الحياد.

- الفرضية البديلة: متوسط درجة الإجابة لا يساوي 3.

إذا كانت Sig أكبر من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ (حسب نتائج برنامج SPSS) فإنه لا يمكن رفض الفرضية الصفرية ويكون في هذه الحالة متوسط آراء أفراد العينة حول الظاهرة موضع الدراسة لا يختلف جوهرياً عن درجة الحياد وهي 3. أما إذا كانت Sig أقل من مستوى الدلالة $\alpha=0.05$ فيتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة القائلة بأن متوسط آراء أفراد العينة يختلف جوهرياً عن درجة الحياد. وفي هذه الحالة يمكن تحديد ما إذا كان متوسط الإجابة يزيد أو ينقص بصورة جوهرياً عن درجة الحياد، وذلك من خلال قيمة الاختبار. فإذا كانت الإشارة موجبة فمعناه أن المتوسط الحسابي للإجابة يزيد عن درجة الحياد والعكس صحيح. (الزعيبي و الطلافحة، 2006، الصفحات 154-159)

المطلب الثالث: تحديد مجال الدراسة الميدانية

من أهم العناصر التي يجب أن يولي لها الباحث اهتماماً خلال دراسته هي تحديد مجال الدراسة من مجتمع البحث والعينة التي ستجرى عليها الدراسة، وذلك من أجل ضمان نتائج أكثر دقة، وفيما يلي سيتم توضيح كيفية تحديدهما:

أولا-تحديد مجتمع الدراسة

للقيام بالدراسة الميدانية حول موضوع البحث، تم اختيار المؤسسات العائلية التي تنشط على مستوى التراب الوطني، وقد تم ذلك كون معلومات الاتصال بالمؤسسات العائلية (البريد الإلكتروني) متوفر في مواقع الانترنت المتعلقة بدليل المؤسسات في الجزائر (عدد المؤسسات المتوفرة في كل ولاية أقل من عدد أفراد العينة المطلوبة)، وهذا نظرا للأوضاع التي يمر بها العالم عامة والجزائر خاصة من إجراءات وقائية ضد وباء COVID19 مما حال دون التنقل إلى المؤسسات العائلية محل الدراسة في منطقة محددة (ولاية باتنة كمثال).

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات العائلية هي واحدة من أكثر الجوانب التي تعاني من عدم الاهتمام في الاقتصاد الجزائري. بالرغم من كونها تمثل جزءا مهما من الاقتصاد العالمي (70 إلى 90٪ من الناتج المحلي الإجمالي السنوي العالمي). وتشير نتائج التعداد الاقتصادي الذي أجراه المكتب الوطني للإحصاء في الجزائر عام 2011 إلى أن 95٪ من المؤسسات الاقتصادية هي من نوع "الشخص الطبيعي" و5٪ فقط من الأشخاص المعنويين؛ حيث تعمل هذه المؤسسات الصغيرة، ذات الطابع العائلي بشكل عام، بنسبة 56٪ في التجارة، و20٪ في الخدمات، و10٪ في الصناعات التحويلية، وخاصة في صناعة المنسوجات والأغذية. 97.8٪ من هذه المؤسسات توظف أقل من 9 أفراد، و94.6٪ لها حجم أعمال أقل من 20 مليون دينار، وجزء ضئيل يصل إلى أكثر من ملياري دينار، حيث تندر المؤسسات التي تنشط في الصناعات ذات التقنية العالية والابتكار والتقنيات الجديدة.

ثانيا-تحديد عينة الدراسة

نظرا للعديد من العوامل التي واجهت مرحلة تحديد عينة الدراسة فقد اتضح استحالة إجراء هذه الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة، ومن هذه العوامل:

- ارتفاع عنصر التكلفة من ناحية الوقت والجهد ومحدودية الإمكانيات المتوفرة؛
 - عدم معرفة مكان مزاولة نشاط المؤسسات العائلية في ولاية الإقامة؛
 - رفض بعض مديري هذه المؤسسات استقبال المترصين والإجابة على الاستمارة بسبب إجراءات الوقاية المفروضة لديهم؛
 - عدم استجابة كل المؤسسات التي تمت مراسلتها لطلب ملء الاستمارة الإلكترونية؛
- ونظرا للعوامل السالفة الذكر، والتي تمنع إجراء دراسة مسحية تشمل جميع عناصر المجتمع، تم اللجوء إلى تقدير عينة بطريقة تجريبية وبعدها يقدر بـ 32 مديرا لمؤسسة عائلية تنشط على مستوى التراب الوطني.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

سيتم في هذا المبحث عرض وتحليل الأسئلة المتعلقة بالمتغيرات الرئيسية للدراسة المتمثلة في كل من ممارسات الإدارة الاستراتيجية، واتخاذ القرار في المؤسسات العائلية، كما سيتم مناقشة وتقييم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: عرض وتحليل النتائج المتعلقة باتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

في هذه الدراسة تم اعتماد المؤسسات العائلية المتواجدة في الشرق الجزائري، حيث أن غالبية المؤسسات العائلية المدروسة متوسطة العمر (من عشر إلى عشرين سنة) وذلك بنسبة 37.5%

السؤال رقم 01: كم عمر مؤسسكم؟

الجدول رقم (01): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 01

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
18.8	06	من 05 سنوات أو أقل
31.3	10	من 05 إلى 10 سنوات
37.5	12	من 10 سنوات إلى 20 سنة
12.5	04	أكثر من 20 سنة
100	32	المجموع

في الجدول رقم (01) يلاحظ من النتائج المتحصل عليها من الاستمارة أن نسبة 37.5% من المؤسسات العائلية محل الدراسة هي مؤسسات قديمة النشأة؛ بينما 31.3% من المؤسسات العائلية حديثة النشأة نوعا ما إذ يتراوح عمرها (من خمس إلى عشر سنوات)، وما نسبته 18.8% من المؤسسات العائلية نشأت في (السنوات الخمس الأخيرة)، أما المؤسسات التي عمرها (أكثر من عشرين سنة) فنسبتها 12.5% من مجموع المؤسسات العائلية المدروسة.

السؤال رقم 02: ماهي دوافع اختيار مجال النشاط؟

الجدول رقم (02): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 02

النسبة المئوية %	التكرار	الدافع
21,9	07	تم وراثة النشاط من أحد أفراد العائلة (الأب/الأم/الجد/الجددة...)
50,0	16	الرغبة في استثمار مهارات ومكتسبات تعليمية ومهنية .. تخصص الدراسة والتكوين
18,8	06	وجود تشجيعات وتسهيلات في هذا المجال من طرف الدولة
9,4	03	عدد المنافسين قليل في القطاع
100,0	32	المجموع

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية حول تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المؤسسات محل الدراسة أدلو بأن الدوافع الحقيقية لاختيار مجال النشاط راجعة إلى علاقة المشروع مع تخصصهم، وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 50%. في حين صرح البعض من المؤسسات (21.9%) أن دوافعهم لاختيار نشاطهم تعود لوراثة نشاطها من أحد أفراد العائلة، وأرجعت نسبة 18.8% من المؤسسات دوافع اختيارها للتشجيعات والتحفيزات التي تقدمها الدولة لهذه المؤسسات، بينما أن ما نسبته 9.4% من المؤسسات أرجعت سبب اختيارها لمجال النشاط إلى العدد القليل من المنافسين المتواجدين في القطاع.

السؤال رقم 03: كم عامل في مؤسستكم؟

الجدول رقم (03): إجابات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على السؤال رقم 03

النسبة المئوية %	التكرار	الفئات
28.1	09	مصغرة (من 01 إلى 09 عمال)
31.3	10	صغيرة (من 10 إلى 49 عمال)
40.6	13	متوسطة (من 50 إلى 250 عمال)
100	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه، أن عينة البحث من المؤسسات العائلية تشكلت من ثلاثة أصناف، حيث أن هناك 40.6% من المؤسسات محل الدراسة تصنف ضمن المؤسسات المتوسطة، أما المؤسسات الصغيرة فكانت بنسبة 31.3% من المؤسسات المدروسة والتي تضم من عشر عمال إلى تسعة وأربعين عاملاً، في حين أن تسع مؤسسات مصغرة (28.1%) والتي توظف من عامل إلى تسع عمال.

السؤال رقم 04: هل تجدون سر نجاح المؤسسة في؟

الجدول رقم (04): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 04

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
34.4	11	تولي فرد من العائلة الإشراف على المؤسسة
37.5	12	وجود تضامن بين أفراد العائلة
15.6	05	وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة
12.5	04	الاعتماد على نظام تسيير علمي
100	32	المجموع

من الجدول رقم (04) يتبين أن نسبة 37.5% من المؤسسات محل الدراسة يجدون أن سر نجاح المؤسسة العائلية يتمثل في وجود تضامن بين أفراد العائلة، فيما تجد نسبة 34.4% من المؤسسات أن نجاحها يعود إلى تولي فرد من العائلة الإشراف على المؤسسة. وقد أدلت نسبة 15.6% أن وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة هو السبب الحقيقي وراء نجاحها بينما الاعتماد على نظام تسيير علمي هو ما صرحت به النسبة المتبقية من المؤسسات العائلية (12.5%).

السؤال رقم 05: هل تقومون بإعطاء مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة؟

الجدول رقم (05): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 05

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
43.8	14	دائما
34.4	11	غالبا
15.6	05	أحيانا
6.2	02	أبدا
100	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 43.8% من المؤسسات العائلية يقومون بإعطاء مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة دائما، بينما 34.4% من المؤسسات غالبا ما تقوم بذلك، وأكدت 15.6% من المؤسسات بأنها أحيانا ما تقوم بإعطاء مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة، في حين أن 6.2% من المؤسسات لا تعطي مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة أبدا.

السؤال رقم 06: كيف يجب أن يكون سلوك أفراد العائلة داخل المؤسسة؟

الجدول رقم (06): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 06

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
34.4	11	اتباع القيم العائلية
31.3	10	العمل من أجل الجماعة ونكران الذات
15.6	05	الافتخار بالانتماء للعائلة
18.8	06	اتباع القيم التنظيمية
100	32	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة من المؤسسات محل الدراسة أدلو بأن اتباع القيم العائلية هو السلوك الذي يتبعه أفراد العائلة داخل المؤسسة، وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 34.4% في حين صرح 31.3% من المؤسسات أنهم يقومون بالعمل من أجل الجماعة ونكران الذات، بينما أن ما نسبته 15.6% من المؤسسات أرجعت الافتخار بالانتماء للعائلة كسلوك تتبعه داخل المؤسسة، في حين أن النسبة الباقية من المؤسسات ترى أن اتباع القيم التنظيمية هو ما يجب أن يسلكه الأفراد داخل المؤسسة (18.8%).

السؤال رقم 07: هل أنتم على استعداد لضم الجيل التالي من أفراد العائلة للعمل بالمؤسسة؟

الجدول رقم (07): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 07

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87.5	28	نعم
12.5	04	لا
100	32	المجموع

يبين الجدول رقم (07) فرقا كبيرا بين نسبة المؤسسات العائلية التي هي على استعداد لضم الجيل التالي من أفراد العائلة للعمل بالمؤسسة (87.5%) وبين المؤسسات العائلية التي لا تجذب ذلك حيث كانت نسبتها (12.5%) فقط.

السؤال رقم 08: ما هو اعتقادكم في وجود فرد من العائلة كقائد ومسير؟

الجدول رقم (08): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 08

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
37,5	12	الوحيد القادر على إدارة المؤسسة
46,9	15	يعد ممثل ومحافظ على سلطة العائلة بالمؤسسة
15,6	05	يعد ملهم وقائد روحي للمؤسسة
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (08) أن نسبة 46.9% من المؤسسات العائلية المدروسة تجذب أن وجود فرد من العائلة كقائد ومسير كونه ممثل ومحافظ على سلطة العائلة بالمؤسسة، فيما أن 37.5% من المؤسسات ترى أنه الوحيد القادر على إدارة المؤسسة، وأنه ملهم وقائد روحي عند 15.6% من المؤسسات العائلية.

السؤال رقم 09: ما هي صفات القائد المستقبلي التي ترونها تناسب مؤسستكم؟

الجدول رقم (09): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 09

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
78,1	25	فرد من العائلة يكون صاحب مؤهلات علمية
6,3	02	فرد من العائلة وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية
3,1	01	الابن الأكبر للعائلة وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية
12,5	04	فرد من خارج العائلة صاحب خبرة ومؤهلات علمية
100,0	32	المجموع

يتبين من الجدول رقم (09) أن نسبة 78.1% من المؤسسات محل الدراسة يرون بأن صفات القائد المستقبلي التي يرون أنها تناسبهم عندما يكون فردا من العائلة ويمتلك مؤهلات علمية، بينما ترى 12.5% من المؤسسات أن يكون

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية حول تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

القائد فردا من خارج العائلة وصاحب خبرة ومؤهلات علمية أنسب لقيادة المؤسسة، بينما أن يكون فردا من العائلة حتى لو لم يكن صاحب مؤهلات علمية هي أنسب صفة لقيادة المؤسسة العائلية لدى 6.3% من المؤسسات. أما أن يكون الابن الأكبر للعائلة وإن لم يكن صاحب مؤهلات علمية فكانت هي الصفة المناسبة وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 3.1%.

السؤال رقم 10: كيف يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

الجدول رقم (10): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 10

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
34,4	11	من طرف رب العائلة بصورة فردية
40,6	13	على مستوى العائلة بحضور كل الأفراد
21,9	07	بواسطة مجلس إدارة المؤسسة بحضور المسؤولين فقط
3,1	01	تتم بالاستعانة بكل العمال وخاصة ذوي الخبرة
100,0	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (10) أن نسبة 40.6% من المؤسسات العائلية محل الدراسة تتخذ قراراتها على مستوى العائلة بحضور كل الأفراد، فيما أن 34.4% من المؤسسات ترى أن القرارات يتخذها رب العائلة بصورة فردية، ويكون اتخاذها بواسطة مجلس إدارة المؤسسة وبحضور المسؤولين فقط عند 21.9% من المؤسسات على عكس النسبة المتبقية (3.1%) التي ترى أن اتخاذ القرارات تتم بالاستعانة بكل العمال وخاصة ذوي الخبرة.

السؤال رقم 11: هل يتم إعلام العمال باتخاذ القرار؟

الجدول رقم (11): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 11

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
84,4	27	نعم
15,6	05	لا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (11) أن نسبة 84.4% من المؤسسات العائلية تقوم بإعلام العمال باتخاذ القرار، بينما 15.6% المتبقية تقوم باتخاذ القرار دون إعلام عمالها.

السؤال رقم 12: هل تعتمدون في اتخاذ القرار على؟

الجدول رقم (12): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 12

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
65,6	21	خبرة ومؤهلات القائد
21,9	07	دراسة وتحليل علمي
12,5	04	قرارات لمواقف سابقة مشابهة
100,0	32	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (12) يتضح أن 65.6% من المؤسسات العائلية تعتمد في اتخاذ قراراتها على خبرة ومؤهلات القائد فيما تعتمد 21.9% منها على دراسة وتحليل علمي، أما النسبة المتبقية (12.5%) فتتخذ قراراتها بناء على مواقف سابقة مشابهة للموقف الذي هي فيه.

المطلب الثاني: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بصياغة الاستراتيجية

السؤال رقم 13: هل قمتم بتحديد رسالة المؤسسة قبل بداية نشاطها؟

الجدول رقم (13): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 13

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
81,3	26	نعم
18,8	06	لا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (13) أن 81.3% هي نسبة المؤسسات العائلية التي قامت بتحديد رسالة المؤسسة قبل بداية نشاطها أما نسبة 18.8% فقد بدأت نشاطها دون أن تحدد رسالة المؤسسة.

السؤال رقم 14: هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات؟

الجدول رقم (14): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 14

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
75,0	24	نعم
25,0	08	لا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (14) الفرق الكبير بين نسبة المؤسسات العائلية التي تمتلك صورة مستقبلية عن تلك التي تنعدم فيها هذه الصورة، حيث أن 75% من المؤسسات محل الدراسة لها صورة عن نشاطها في الفترة المستقبلية، في حين أن 25% من المؤسسات ليس لها صورة عما ستكون عليه مستقبلا

السؤال رقم 15: هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها؟

الجدول رقم (15): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 15

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
90,6	29	نعم
9,4	03	لا
100,0	32	المجموع

يتضح من الجدول رقم (15) أن أغلب المؤسسات العائلية تقوم بصياغة أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها وذلك بنسبة 90.6 %، بينما 9.4% من المؤسسات محل الدراسة لا تقوم بصياغة أهدافها.

إذا كان الجواب على السؤال رقم 15 نعم فهل تتحقق أهدافكم السنوية؟

الجدول رقم (16): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 2-15

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
43,8	14	تتحقق دوما
28,1	09	تتحقق معظم الأوقات
18,8	06	تتحقق أحيانا
6,3	02	تتحقق نادرا
3,1	01	لا تتحقق أبدا
100,0	32	المجموع

يلاحظ من الجدول رقم (16) أن نسبة 43.8% من المؤسسات العائلية البيانات تحقق دوما، وهناك ما نسبته 28.1% من المؤسسات أدلو بأن أهدافهم المصاغة تتحقق معظم الوقت، في حين أن 18.3% من المؤسسات أكدت بأن أهدافها المصاغة تتحقق أحيانا، بينما اعتبرت نسبة 6.3% بأن أهدافها نادرا ما تتحقق، وذهبت 3.1% كذلك بأن أهدافها لا تتحقق.

السؤال رقم 16: هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف الموضوعية؟

الجدول رقم (17): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 16

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
43,8	14	نعم، دائما
28,1	09	معظم الأوقات
18,8	06	أحيانا
3,1	01	نادرا
6,3	02	لا، أبدا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (17) أن نسبة 43.8 % من المؤسسات يجدون أنفسهم مضطرين لتعديل أهدافهم الموضوعية دائما، بينما هناك 28.1 % منهم مضطرون لتعديلها معظم الوقت، و18.8% يعدلون أهدافهم أحيانا، أما البقية فقد انقسموا بين القيام بتعديلها نادرا (3.1%)، وبقائها من دون تعديل (6.3%).

السؤال رقم 17: هل لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة؟

الجدول رقم (18): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 17

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87,5	28	نعم
12,5	04	لا
100,0	32	المجموع

انطلاقا من بيانات الجدول أعلاه فإن أغلبية المؤسسات (87.5%) يمتلكون خطة تنمية استراتيجية، بينما 12.5% من المؤسسات تنعدم فيها هذه الخطة.

السؤال رقم 18: هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها؟

الجدول رقم (19): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 18

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
65,6	21	نعم
34,4	11	لا
100,0	32	المجموع

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية حول تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

يتضح من الجدول رقم (19) أن المؤسسات العائلية التي تعتمد على اختصاصيين في وضع خطة التنمية الاستراتيجية تمثل نسبة 65.6% من المؤسسات المدروسة، بينما باقي المؤسسات والتي نسبتها 34.4% لا تعتمد على مختصين في وضع خططها الاستراتيجية.

في حالة وجود خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة:

السؤال رقم 19: ما هو مدى الخطة الموضوعية؟

الجدول رقم (20): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 19

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
18,8	06	أقل من 01 سنة
56,3	18	من 01 سنة إلى 05 سنوات
25,0	08	أكبر من 05 سنوات
100,0	32	المجموع

يبدو من الجدول رقم (20) أن الأغلبية (56.3%) من المؤسسات التي تمتلك خطة تنمية استراتيجية، يكون مداها متوسط (من سنة إلى خمس سنوات)، بينما 25% ذات مدى الطويل في حين أن المدى القصير (أقل من سنة) للخطة (أقل من خمس سنوات) تنتهجه 18.8% من المؤسسات العائلية.

السؤال رقم 20: كيف تخططون؟

الجدول رقم (21): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 20

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
62,5	20	بناء على توقعات شخصية
37,5	12	باستخدام الأساليب العلمية
0	0	أخرى
100,0	32	المجموع

حسب نتائج الجدول (21) فإن أكثر من نصف المؤسسات (62.5%) يقومون بالتخطيط بناء على التوقعات الشخصية لمسيرها، بينما 33.33% من المؤسسات تخطط باستخدام الأساليب العلمية.

السؤال رقم 21: ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات؟

الجدول رقم (22): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 21

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
34,4	11	الاستمرار في نفس النشاط
34,4	11	تنويع الأنشطة
21,9	07	الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة
9,4	03	الميل نحو التخصص أكثر
0	0	أخرى
100,0	32	المجموع

حسب نتائج الجدول رقم (22) فإن المؤسسات التي تتوقع الاستمرار في نفس النشاط في المستقبل (فترة ما بعد 05 سنوات) تقدر بنسبة 34.4% ، وبنفس النسبة (34.4%) تتوقع تنويع الأنشطة، ثم تأتي في المرتبة الثالثة نسبة 21.9% والتي ترى بأنه عليها الاتجاه نحو دخول أسواق جديدة في الفترات المستقبلية، بينما 9.4% من المؤسسات تريد التوجه نحو الميل للتخصص أكثر.

السؤال رقم 22: هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه؟

الجدول رقم (23): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 22

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
28,1	09	نعم، دائما
40,6	13	معظم الأوقات
21,9	07	أحيانا
9,4	03	لا، أبدا
100,0	32	المجموع

يبين تحليل الجدول أعلاه أن كل المؤسسات ترى بأنها تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه، وإنما تختلف درجة التأثير، حيث أن هناك 40.6% من هذه المؤسسات تتأثر بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه معظم الوقت، بينما 28.1% منها تتأثر به بصفة دائمة، في حين أن 21.9% يكون تأثيرها أحيانا و9.4% لا تتأثر أبدا بتغيرات المحيط الذي تنشط.

السؤال رقم 23: ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسساتكم؟

الجدول رقم (24): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 23

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
15,6	05	حكومية
53,1	17	اقتصادية
12,5	04	اجتماعية وثقافية
6,3	02	أجنبية
87,5	28	المجموع المحصل
12.5	04	القيم الضائعة
100	32	المجموع

يسجل الجدول رقم (24) أنه بالنسبة لمؤسسات العينة تعتبر العوامل الاقتصادية (خصوصة، تحرير التجارة، معدل التضخم، سعر الفائدة...) كأبرز مصادر تأثيرات المحيط على المؤسسات العائلية والتي مثلته نسبة 53.1%، يليه تأثيرات الحكومة بنسبة 15.6% في حين رأت 12.5% أن أبرز مصادر محيطها تأثيرا عليها هي عوامل اجتماعية وثقافية، وترجع المؤسسات الباقية والتي نسبتها 6.3% أن المصادر الأجنبية (تغزو المنتجات الأجنبية للسوق المحلية) هي الأكثر تأثيرا عليها. كما أوضح الجدول عدم إجابة 04 مؤسسات على السؤال المطروح بنسبة 12.5%.

السؤال رقم 24: كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟

الجدول رقم (25): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 24

%	التكرار	الجواب
25,0	08	بسرعة كبيرة
28,1	09	بسرعة
28,1	09	بشكل عادي
3,1	01	ببطء
3,1	01	ببطء كبير
87,5	28	المجموع المحصل
12.5	04	القيم الضائعة
100	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه استجابة المؤسسات العائلية للتغيرات الحاصلة في المحيط الذي تنشط فيه، تركز إجابات المؤسسات حول الجوابين بشكل عادي، وبسرعة، وذلك بنسبة 28.1%. بينما هناك 25% من المؤسسات تستجيب

بسرعة كبيرة لتلك التغيرات، و 3.1% صرحت بأن استجابتها لتلك التغيرات تكون ببطء، أما بقية المؤسسات (3.1%) فقد كانت استجابتها لتغيرات المحيط بالبطء الكبير. إضافة إلى نسبة 12.5% من المؤسسات التي لم تجب على السؤال.

السؤال رقم 25: هل لديكم معلومات حول المنافسين؟

الجدول رقم (26): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 25

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
84,4	27	نعم
15,6	05	لا
100,0	32	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن غالبية المؤسسات العائلية المكونة لعينة البحث، والتي كانت بنسبة 84.4% قد أكدت بأن لها معلومات عن منافسيها، وأنها على اتصال مع التغيرات التي تحدث لهم، في حين صرحت المؤسسات المتبقية (15.6%) بأنها تفتقد المعلومات عن المنافسين، وذلك بسبب عدم دقة ومصداقية المعلومات المطروحة.

السؤال رقم 26: هل عندكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن؟

الجدول رقم (27): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 26

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
90,6	29	نعم
9,4	03	لا
100,0	32	المجموع

من خلال تحليل الجدول (27) يتضح أن غالبية المؤسسات العائلية (90.6%) تهتم بالزبائن، وتولي لهم مكانة معتبرة، وذلك لكونها على اطلاع دائم ومستمر بالمعلومات المتعلقة بهم من حيث حاجياتهم ورغباتهم وأذواقهم، في حين أن نسبة ضعيفة من هذه المؤسسات (9.4%) ليست لها معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن.

السؤال رقم 27: هل تقومون بالأخذ بعين الاعتبار تهديدات المنتجات البديلة عند تصميم الاستراتيجية؟

الجدول رقم (28): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 27

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
84,4	27	نعم
15,6	05	لا
100,0	32	المجموع

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية حول تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

يبدو من الجدول رقم (28) أن نسبة 84.4% من المؤسسات العائلية تأخذ بعين الاعتبار تحديدات المنتجات البديلة عند تصميم الاستراتيجية، وهذا راجع لامتلاكها معلومات عن منافسيها وعن الزبائن واحتياجاتهم، والعكس بالنسبة لـ 15.6% من هذه المؤسسات، حيث أنها أكدت بأنها لا تأخذ بعين الاعتبار تحديدات المنتجات البديلة.

السؤال رقم 28: هل تقومون بالأخذ بعين الاعتبار القوة التساومية للموردين عند تصميم الاستراتيجية؟

الجدول رقم (29): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 28

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
81,3	26	نعم
18,8	06	لا
100,0	32	المجموع

من الجدول رقم (29) يتبين أن أغلبية المؤسسات (81.3%) تقوم بالأخذ بعين الاعتبار القوة التساومية للموردين عند تصميم الاستراتيجية، بينما النسبة المتبقية من هذه المؤسسات (18.3%) فهي لا تأخذ بعين الاعتبار القوة التساومية للموردين .

السؤال رقم 29: هل قمتم بإعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة؟

الجدول رقم (30): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 29

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
78,1	25	نعم
21,9	07	لا
100,0	32	المجموع

يبدو من الجدول رقم (30) أن أغلبية المؤسسات العائلية محل الدراسة (78.1%) قامت بإعداد هيكل تنظيمي لها، في حين أن 21.9% من هذه المؤسسات لم تقم بإعداد هيكل تنظيمي .

السؤال رقم 30: هل قمتم بتحديد الموارد المتاحة للمؤسسة؟

الجدول رقم (31): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 30

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
90,6	29	نعم
9,4	03	لا
100,0	32	المجموع

الفصل التطبيقي: دراسة ميدانية حول تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسات العائلية

يتضح من الجدول رقم (31) أن 90.6% من المؤسسات العائلية قامت بتحديد مواردها قبل بداية نشاطها، فيما أن النسبة المتبقية (9.4%) لم تحدد مواردها.

السؤال رقم 31: ما هي الاستراتيجية التي تتبعونها حالياً؟

الجدول رقم (32): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 31

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
40,6	13	السيطرة بالتكاليف
25,0	08	التركيز
15,6	05	التمييز
6,3	02	التنوع
0	0	أخرى
87,5	28	المجموع المحصل
12.5	04	القيم الضائعة
100	32	المجموع

من خلال تحليل الجدول رقم (32) فإن أعلى نسبة من المؤسسات العائلية أدلت بأن الاستراتيجية المتبعة هي استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف، حيث كانت هذه النسبة 40.6%، بينما صرحت نسبة 25% من المؤسسات بأنها تتبع استراتيجية التركيز، في حين أن 15.6% أجابت بأنها تنتهج استراتيجية التمييز، وأدلت بعض المؤسسات (6.3%) بأن استراتيجية التنوع هي الاستراتيجية المتبعة فيها. وقد تحفظت نسبة 12.5% من المؤسسات على الإجابة عن السؤال.

السؤال رقم 32: هل لديكم بدائل استراتيجية؟

الجدول رقم (33): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 32

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
62,5	20	نعم
37,5	12	لا
100,0	32	المجموع

حسب نتائج الجدول رقم (33) فإن أغلبية المؤسسات العائلية محل الدراسة (62.5%) لها بدائل استراتيجية في حين أن نسبة 37.5% من هذه المؤسسات ليس لديها بدائل ما يضطرها إلى تعديل الاستراتيجية المتبعة.

المطلب الثالث: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية

السؤال رقم 33: هل تقومون بتحديد أهداف سنوية يتم من خلالها توزيع وتخصيص الموارد؟

الجدول رقم (34): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 33

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
84,4	27	نعم
15,6	05	لا
100,0	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (34) يبدو أن 84.4 % من المؤسسات العائلية قامت بتحديد أهداف سنوية وذلك بتخصيص وتوزيع الموارد. فيما أن نسبة 15.6% من هذه المؤسسات لم تحدد أهدافا سنوية ولم تخصص مواردها.

السؤال رقم 34: إذا كانت الإجابة على السؤال 33 بنعم، هل تقومون بوضع برامج زمنية لهذه الأهداف؟

الجدول رقم (35): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 34

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
81,3	26	نعم
15,6	05	لا
96,9	31	المجموع المحصل
3.1	01	القيم الضائعة
100	32	المجموع

يوضح الجدول رقم (35) أن أغلبية المؤسسات العائلية (81.3%) التي حددت أهدافا سنوية قامت بوضع برامج زمنية لهذه الأهداف، بينما 15.6% لم تضع برامج زمنية لأهدافها. فيما تحفظت مؤسسة واحدة عن الإجابة على السؤال (نسبة 3.1%)

السؤال رقم 35: هل تقومون بوضع الإجراءات التنفيذية من خلال خطوات تحدد طريقة أداء المهام؟

الجدول رقم (36): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 35

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
81.3	26	نعم
18.8	06	لا
100,0	32	المجموع

من خلال الجدول رقم (36) فإن 81.3% من المؤسسات العائلية قامت بوضع الإجراءات التنفيذية من خلال خطوات تحدد طريقة أداء المهام؟ بينما نسبة 18.8% من هذه المؤسسات لم تقم بذلك.

السؤال رقم 36: ما هو مستوى مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

الجدول رقم (37): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 36

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
31,3	10	عالي جدا
50,0	16	عالي
9,4	03	متوسط
6,3	02	منخفض
3,1	01	منخفض جدا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (37) أن نسبة 50% من المؤسسات العائلية المدروسة صرحت بمستوى عالي لمشاركة الأفراد الذين ينتمون إليها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، فيما أن نسبة 31.3% من مجموع المؤسسات كان مستوى مشاركة أفرادها عالي جدا. كما أن 9.4% من المؤسسات ترى بأن مستوى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات الاستراتيجية متوسط، بينما 6.3% من المؤسسات أكدت بأن مستوى المشاركة منخفض، و 3.1% من المؤسسات مستوى المشاركة بها منخفض جدا.

مما سبق يلاحظ أن المتوسط الحسابي لمستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية أعلى من المتوسط الطبيعي (الافتراضي = 3) وهذا يتجه إلى مستوى تقييم في درجة "عال"، لكن هل يمكن اعتماد هذه الأحكام بأنها كافية ليطم اعتماد الحكم السابق أم أن هذه النتيجة هي عائدة للصدفة؟ يستطيع البحث الإجابة عن هذا السؤال من خلال قيمة T ومستوى دلالتها (Sig. (Bilatérale)). وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:-

جدول رقم (38): يوضح اختبار T للعينة الواحدة لحساب مستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية

فترة الثقة لـ 95%		فارق المتوسطين	مستوى المعنوية Sig. (bilatérale)	درجة الحرية	قيمة اختبار t	ما هو مستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟
الدنيا	القصى					
-1,35	-,65	-1,000	,000	31	-5,750	

المصدر: إعداد الطالبة اعتمادا على نتائج الاستبيان

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T بالنسبة لمستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية بلغت -5.750 وهي قيمة سالبة، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى أقل من 0,05 وهذا يعني أن متوسط درجة تقييم الأفراد لمستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لا يساوي المتوسط الافتراضي لنوعية الخدمة (3) بل هو أعلى من المتوسط الطبيعي ويقترّب من درجة "عال"

السؤال رقم 37: هل لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

الجدول رقم (39): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 37

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
84,4	27	نعم
15,6	05	لا
100,0	32	المجموع

حسب نتائج الجدول رقم (39) فإن 84.4% من المؤسسات العائلية المدروسة يمتلكون أفراداً مؤهلين، يساعدونهم على اتخاذ القرارات الاستراتيجية، بينما هناك 15.6% من المؤسسات ليس لديهم أفراد مؤهلين للمساعدة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

السؤال رقم 38: هل لديكم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب؟

الجدول رقم (40): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 38

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87,5	28	نعم
12,5	04	لا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول (40) أن هناك 87.5% من المؤسسات محل الدراسة لديهم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات للمؤسسة وفي الوقت المناسب، بينما المؤسسات الباقية والتي نسبتها 12.5% تفتقد الأفراد القادرين على تجميع وإيصال المعلومات.

السؤال رقم 39: هل لديكم استراتيجية لتكوين المورد البشري؟

الجدول رقم (41): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 39

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87,5	28	نعم
12,5	04	لا
100,0	32	المجموع

حسب نتائج الجدول رقم (41) فإن 87.5% من المؤسسات العائلية لديها استراتيجية لتكوين المورد البشري، في حين أن عكس ذلك لدى 12.5% من المؤسسات.

السؤال رقم 40: هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون:

الجدول رقم (42): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 40

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
65,6	21	بسرعة
28,1	09	متوسط
6,3	02	ببطء
100,0	32	المجموع

يتبين من الجدول أعلاه ان أعلى نسبة من المؤسسات العائلية أدلوا بأن انتقال المعلومات داخل مؤسساتهم تكون بسرعة، وكانت الدلالة الإحصائية عن هذا المتغير بنسبة 65.6%، في حين صرح البعض من المؤسسات أن انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون متوسط وذلك بنسبة 28.1% بينما أكدت 6.3% من المؤسسات بأن انتقال المعلومات يكون ببطء.

السؤال رقم 41: ما هي مصادر هذه المعلومات؟

الجدول رقم (43): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 41

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
40,6	13	هيئات رسمية
37,5	12	وسائل الإعلام المختلفة
6,3	02	وسائط التواصل الاجتماعي
15,6	05	بحوث ميدانية
100,0	32	المجموع

من الجدول رقم (43) يلاحظ أن المؤسسات العائلية تقوم بالحصول على المعلومات من عدة مصادر، حيث أن 40.6% أفرت بأن مصادر حصولها على المعلومات تتمثل في الهيئات الرسمية، و37.5% تتحصل على المعلومات عن طريق وسائل الإعلام المختلفة، في حين أن 15.6% تعتمد على بحوث ميدانية في الحصول على المعلومات، أما نسبة 6.3% فتتمثل مصادر حصولها على المعلومات في وسائط التواصل الاجتماعي.

السؤال رقم 42: هل لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات؟

الجدول رقم (44): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 42

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
78,1	25	نعم
21,9	07	لا
100,0	32	المجموع

حسب نتائج الجدول السابق فإن معظم المؤسسات المدروسة (78.1%) لها اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات، بينما 21.9% من المؤسسات العائلية ليست لها اتصالات وعلاقات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات.

المطلب الرابع: عرض وتحليل النتائج المتعلقة بالرقابة وتقييم الأداء

السؤال رقم 43: هل تقومون بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة؟

الجدول رقم (45): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 43

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
43,8	14	نعم، دائما
31,3	10	معظم الأوقات
9,4	03	أحيانا
9,4	03	نادرا
6,3	02	لا أبدا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 43.8% من المؤسسات العائلية يقومون بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة على الدوام، بينما 31.3% من المؤسسات تقوم بعملية المتابعة والتقييم في معظم الأوقات، وأكدت 9.4% من المؤسسات بأنها أحيانا ما تقوم بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، في حين أن نفس النسبة (9.4%) من المؤسسات نادرا ما تقوم بعملية جمع المعلومات، ونسبة 6.3% لا تقوم بالمتابعة والتقييم أصلا.

الجدول رقم (46): يوضح إحصاء رأي العينة حول متابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة

هل تقومون بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة؟	
N	التكرار
32	بيانات مفقودة
0	المتوسط الحسابي
2,03	الوسط الحسابي
2,00	المنوال
1	

من جدول أعلاه يلاحظ أن إجابات العينة موجهة نحو الفئة المنوالية رقم (1) والتي تمثل الإجابة نعم فيما يخص القيام بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات، لكن هل يمكن اعتماد هذه الأحكام بأنها كافية ليتم اعتماد الحكم السابق أم أن هذه النتيجة هي عائدة للصدفة؟ يستطيع البحث الإجابة عن هذا السؤال من خلال قيمة T ومستوى دلالتها Sig. (Bilatérale) وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم (47): يوضح اختبار T لحساب رأي العينة حول متابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة

فترة الثقة لـ 95%		المتوسط الافتراضي = 3	مستوى المعنوية	درجة الحرية	قيمة اختبار t	هل تقومون بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة؟
الدنيا	القصى	الفارق المتوسطين	Sig. (bilatérale)			
-1,41	-,52	-,969	,000	31	-4,452	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة T بالنسبة لمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة بلغت -4,452 وهي قيمة سالبة، وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمته 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المطلوب (أقل من 0,05) وهذا يعني أن متوسط درجة تقييم الأفراد لمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة لا يساوي المتوسط الافتراضي لنوعية الخدمة (3)؛ وبالتالي يمكن الاعتماد على إجابات مفردات العينة على هذا السؤال.

السؤال رقم 44: هل تقومون بوضع معايير تقييم الأداء لقياس مستوى الأداء الفعلي؟

الجدول رقم (48): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 44

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87,5	28	نعم
12,5	04	لا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (48) أن أكثر من ثلاثة أرباع المؤسسات العائلية (87.5%) تقوم بوضع معايير تقييم الأداء لقياس مستوى الأداء الفعلي، أما البقية (12.5%) فقد أكدوا بأنهم لا يقومون بوضع معايير تقييم الأداء.

السؤال رقم 45: هل تقومون بجمع معلومات عما يحدث في المحيط؟

الجدول رقم (49): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 45

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
34,4	11	نعم، دائما
43,8	14	معظم الأوقات
12,5	04	أحيانا
3,1	01	نادرا
6,3	02	لا أبدا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه أن 43.8% من المؤسسات العائلية يقومون بجمع المعلومات المتعلقة بالمحيط في معظم الأوقات، بينما 34.4% من المؤسسات تقوم بعملية الجمع على الدوام، وأكدت 12.5% من المؤسسات بأنها أحيانا ما تقوم بجمع المعلومات عن المتغيرات المحيطة بها، في حين أن 3.1% من المؤسسات نادرا ما تقوم بعملية جمع المعلومات، و6.3% من المؤسسات لا تقوم بجمع المعلومات.

السؤال رقم 46: هل تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

الجدول رقم (50): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 46

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
90,6	29	نعم
9,4	03	لا
100,0	32	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (50) تباعد نسبة المؤسسات التي تقوم بحفظ وتخزين المعلومات، وتلك التي لا تقوم بهذه العملية، ذلك أن 90.6% من المؤسسات محل الدراسة أكدوا بأنهم يقومون بحفظ وتخزين المعلومات التي يتحصلون عليها من المحيط، بينما يحدث العكس بالنسبة لبقية المؤسسات، والتي تمثل نسبة 9.4%.

السؤال رقم 47: هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

الجدول رقم (51): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 47

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
75,0	24	نعم
25,0	08	لا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (51) أن ثلاثة أرباع المؤسسات العائلية (75%) تقوم بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط الذي تنشط فيه، أما البقية (25%) فقد أكدوا بأنهم لا يقومون بعملية المعالجة والتحليل للمعلومات.

السؤال رقم 48: ما هي توقعاتك بالنسبة لنشاط مؤسستكم في الفترة القادمة؟

الجدول رقم (52): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 48

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
65,6	21	النمو والتوسع
15,6	05	الركود والانكماش
18,8	06	الثبات والاستقرار
100,0	32	المجموع

يبين الجدول أعلاه نسبة 65.6% من المؤسسات العائلية تتوقع النمو والتوسع في الفترة المستقبلية المقبلة، ونسبة 18.8% أجابت مؤسسات أخرى بأنها تتوقع أن تبقى ثابتة في الفترة المستقبلية، في حين أن نسبة من المؤسسات تتوقع الركود والانكماش تمثلت في 15.6%.

السؤال رقم 49: هل تواجهون مشكلة تنافسية مع مؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟

الجدول رقم (53): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 49

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
87,5	28	نعم
12,5	04	لا
100,0	32	المجموع

يبين الجدول رقم (53) أن أغلبية المؤسسات (87.5%) تواجه مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة الحجم في نفس القطاع، وهذا راجع لطبيعة المؤسسات العائلية والخصائص التي تتميز بها، في حين أن العكس بالنسبة لـ 12.5% من هذه المؤسسات، حيث أنها أكدت بأنها لا تواجه أية مشاكل تنافسية مع المؤسسات الكبيرة، كونها تتميز على هذه الأخيرة في أغلب الأحيان.

السؤال رقم 50: هل أنتم راضون على مستوى تنافسية مؤسساتكم؟

الجدول رقم (54): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 50

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
75,0	24	نعم
25,0	08	لا
100,0	32	المجموع

حسب نتائج الجدول أعلاه فإن 75% من المؤسسات العائلية محل الدراسة راضية عن مستواها التنافسي الذي حققته، بينما هناك 25% من المؤسسات غير راضية عن المستوى التنافسي الذي وصلت إليه.

السؤال رقم 51: ما هي ميزتكم (أفضليتكم) التنافسية؟

الجدول رقم (55): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 51

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
53,1	17	السعر
18,8	06	الآجال
21,9	07	الجودة
6,3	02	التكلفة
0	0	أخرى
100,0	32	المجموع

من خلال نتائج الجدول رقم (55)، يلاحظ أن المؤسسات العائلية تحقق أفضليات تنافسية تحقق لها النمو والبقاء، فمنها من تكون متميزة في السعر، وأخرى في الجودة، وأخرى في التكلفة.

كما يلاحظ أن 53.1% تمثل نسبة المؤسسات التي تحقق أفضلية تنافسية متمثلة في السعر، تليها نسبة 21.9% من المؤسسات تتمثل أفضليتها التنافسية في جودة المنتجات، و 18.8% تعتبر الآجال التي تحددها لزيائنها هي أفضليتها و 6.3% من المؤسسات ترى أفضليتها التنافسية في التكلفة.

السؤال رقم 52: ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟

الجدول رقم (56): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 52

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
43,8	14	العلاقات مع الزبائن والموردين
25,0	08	جودة المنتجات
15,6	05	الأسعار
6,3	02	القدرة على إقناع الزبائن
9,4	03	المهارات
100,0	32	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول (56) أن المؤسسات العائلية تمتلك عوامل نجاح تجعلها صامدة في ظل التغيرات الراهنة، فمن خلال نتائج الجدول يلاحظ أن المؤسسات تراهن على العلاقات المتميزة مع زبائنها ومورديها كعامل من عوامل النجاح هي المنوال، بحث قدرت بـ 43.8% ثم تأتي المؤسسات التي تراهن على جودة منتجاتها بنسبة 25%، في حين أجابت 15.6% من المؤسسات بأن أسعارها تجعلها دائما متفوقة، وأدلت بعض المؤسسات (9.4%) بأنها تعتمد على مهارات إطاراتها وعمالها لتحقيق النجاح، في حين أن نسبة ضعيفة من المؤسسات (6.3%) أجابت بأنها تعول قدرتها على إقناع الزبائن في تحقيق نجاحها.

السؤال رقم 53: كيف تجدون نتائج القرارات التي تقومون بتنفيذها؟

الجدول رقم (57): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 53

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
40,6	13	كما خطط لها تماما
31,3	10	نتائج مرضية
15,6	05	نتائج مقبولة
12,5	04	نتائج غير مرضية
100,0	32	المجموع

من خلال الجدول (57) يتضح أن نسبة 40.6% من المؤسسات العائلية المدروسة كانت نتائج القرارات التي قامت بتنفيذها كما خطط لها تماما، بينما نسبة 31.3% حققت نتائج مرضية، تليها المؤسسات التي حققت نتائج مقبولة بنسبة 15.6%، ثم نسبة 12.5% التي حققت نتائج غير مرضية.

السؤال رقم 54: هل لديكم هيئة خاصة بمراقبة وتقييم الأداء؟

الجدول رقم (58): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 54

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
81,3	26	نعم
18,8	06	لا
100,0	32	المجموع

يتضح من تحليل الجدول رقم (58) إجماع المؤسسات العائلية على إنشاء هيئة خاصة بمراقبة وتقييم الأداء، وهذا بنسبة 81.3% من إجمالي المؤسسات المدروسة، بينما هناك 18.8% ليس لديها هيئة خاصة بالمراقبة والتقييم.

السؤال رقم 55: هل تقومون بمراقبة وتقييم أداء المؤسسة؟

الجدول رقم (59): إجابات المؤسسات العائلية على السؤال رقم 55

النسبة المئوية %	التكرار	الجواب
62,5	20	نعم بشكل دوري
25,0	08	في حالة ملاحظة مشاكل فقط
12,5	04	لم يسبق لنا مراقبة وتقييم أداء المؤسسة
100,0	32	المجموع

من خلال الجدول (59) فإن نسبة 62.5% من المؤسسات العائلية المدروسة تقوم بشكل دوري بمراقبة وتقييم أداء المؤسسة فيما أن نسبة 25% تقوم بذلك فقط في حالة ملاحظة مشاكل، تليها المؤسسات التي لم يسبق لها مراقبة وتقييم أداء المؤسسة بنسبة 12.5%.

المطلب الخامس: اختبار وتقييم الفرضيات

أولاً- اختبار الفرضيات

1- الفرضية الأولى لا تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في صياغة قراراتها على ممارسات الإدارة

الاستراتيجية

من خلال نتائج الاستبيان وكما أظهرته النتائج الإحصائية لإجابات مفردات العينة في المحور الثاني حيث تبين أن أكثر من 81% تقوم بتحديد رسالتها قبل بداية نشاطها، وأن 75% من هؤلاء لديهم صورة عن نشاط المؤسسة بعد 05 سنوات وأن أكثر من 90% يقومون بصياغة الأهداف الاستراتيجية لمؤسساتهم؛ هذا من جهة ومن جهة أخرى فقد بينت النتائج أن أكثر من 65% من متخذي القرار في المؤسسات العائلية يعتمدون على أخصائيين عند صياغة قراراتهم، ولأن القرارات التي يتم صياغتها حسب نتائج الاستبيان في معظمها تتوجه نحو الفئة المنوالية (من سنة إلى 05 سنوات) فيمكن القول أن هذه القرارات هي قرارات تنتمي إلى المدى المتوسط أو الطويل وهي بالتالي قرارات استراتيجية.

من خلال ما سبق توصلت الدراسة إلى أن الفرضية التي تقول بأن المؤسسات العائلية لا تعتمد في صياغة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية هي فرضية خاطئة؛ وأن نتائج الاستبيان أكدت أن المؤسسات العائلية تعتمد بالفعل في صياغة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية

2- الفرضية الثانية: لا تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في تنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية

من خلال نتائج الاستبيان وكما أظهرته النتائج الإحصائية لإجابات مفردات العينة في المحور الثالث والمتعلق بممارسات الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بتنفيذ القرار تبين أن أكثر من 50% من المستجوبين أقروا بأن مستوى مشاركة أفراد عائلاتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو مستوى عالي تقوم بتحديد رسالتها قبل بداية نشاطها، وأن 75% من هؤلاء لديهم صورة عن نشاط المؤسسة بعد 05 سنوات وأن أكثر من 90% يقومون بصياغة الأهداف الاستراتيجية لمؤسساتهم وهو ما أكدته نتائج اختبار T للعينة الواحدة لمستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. ومن جهة أخرى فقد بينت النتائج أن أكثر من 84% من مفردات العينة ترى أن لديهم أفراد مؤهلين يساعدون في اتخاذ القرارات الاستراتيجية لمؤسساتهم، وأنهم قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب بالإضافة إلى أن أكثر من 87% من مفردات العينة أجابوا بنعم فيما يخص امتلاكهم لاستراتيجية تكوين الموارد البشرية.

من خلال ما سبق توصلت الدراسة إلى أن الفرضية الصفرية التي تقول بأن المؤسسات العائلية لا تعتمد في تنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية هي فرضية خاطئة؛ ويتم رفضها وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أن المؤسسات العائلية تعتمد بالفعل في تنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

3- الفرضية الثالثة: لا تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في تقييم قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية

من خلال نتائج الاستبيان وكما أظهرته النتائج الإحصائية لإجابات مفردات العينة في المحور الثالث حيث تبين أن 43.8% من المؤسسات العائلية يقومون بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة على الدوام، بينما 31.3% من المؤسسات تقوم بعملية المتابعة والتقييم في معظم الأوقات، وأكدت 9.4% من المؤسسات بأنها أحيانا ما تقوم بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة، في حين أن نفس النسبة (9.4%) من المؤسسات نادرا ما تقوم بعملية جمع المعلومات، ونسبة 6.3% لا تقوم بالمتابعة والتقييم أصلا.. وقد أثبتت قيمة T بالنسبة لمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة بلغت -4,452 وهي قيمة سالبة، وهي ذات دلالة إحصائية حيث جاءت قيمته 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية المطلوب (أقل من 0,05) وهذا يعني أن متوسط درجة تقييم الأفراد لمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة لا يساوي المتوسط الافتراضي لنوعية الخدمة (3)؛ وبالتالي يمكن قبول الفرضية الصفرية والقول بأن المؤسسات العائلية لا تعتمد في تقييم قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية هي فرضية صحيحة؛

4- الفرضية الرئيسية:

من خلال دراسة وتقييم الفرضيات الفرعية واختبارها تبين أن كل من الفرضيتين الأولى والثانية خاطئتان وتم رفضهما أما فيما يخص الفرضية الثالثة فقد أثبتت نتائج الاختبار أنها مقبولة وبالتالي فقد تم التأكد من أن المؤسسات العائلية الجزائرية تعتمد في صياغة وتنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؛ وأنها لا تعتمد المؤسسات العائلية الجزائرية في تقييم قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية

ومما سبق يمكن الاستنتاج ان الفرضية الرئيسية هي فرضية غير صحيحة بشكل كلي. فالمؤسسات العائلية تعتمد في اتخاذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بكل من ممارسات الصياغة والتنفيذ؛ ولكنها لا تعتمد على ممارسات الإدارة الاستراتيجية إذا تعلق الأمر بالمتابعة والتقييم.

ثانيا- التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج التي تم التوصل إليها، يمكن تقديم مجموعة من الاقتراحات، التي ينبغي على مؤسسي المؤسسات العائلية مراعاتها، وهي:

- اعتماد نظام رقابة فعال مبني على أسس وقواعد علمية وباستخدام أساليب تسمح بمتابعة وتقييم أداء المؤسسة العائلية وتصحيح انحرافات وأخطاء القرارات التي تم اتخاذها؛
- عدم الاكتفاء بالاعتماد على الاستشارة والخبرة الماضية فقط لاختيار أنسب الحلول، والاستعانة بالأساليب الحديثة التي تمكنهم من ترشيد القرارات التي يتخذونها، وذلك بالقيام بدورات تكوينية في هذا المجال؛
- إدراك أن فعالية القرارات لا تتوقف على جودتها بل كذلك على مدى قبول العاملين لها، وببذلك إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات في جميع مراحلها والتخلي على مبدأ المركزية، وتحفيزهم على تنفيذ القرارات المتخذة؛
- تسليم الجانب التشغيلي في المؤسسة لأصحاب الكفاءات والاختصاص، على الأقل، إلى أن يصبح أحد أفراد العائلة مؤهلا لشغل هذا المنصب؛
- وضع خطة مستقبلية طويلة الأمد للتعاقب على إدارة المؤسسة، حتى لو تطلب الأمر تخطي جيل
- تحويل القيم الأساسية للعائلة خلال عملية إدارة المؤسسة بمهنية واحترافية، إلى ثقافة تنظيمية.
- إقناع المؤسس الجيل التالي بمدى مهنية واحترافية المؤسسة، ليشعر أفراد العائلة بالالتزام للعب دور فعال جيلا بعد جيل.

- تعيين مديرين أصحاب كفاءة من خارج العائلة في المناصب التنفيذية، وتشجيعهم على اتخاذ قرارات تتماشى مع رؤية المؤسسة. فمن خلال توفير الحوافز لهم، سيتسنى للمؤسسين الاستفادة من مهاراتهم وخبراتهم.
- تطوير قيادة استراتيجية، حيث يقوم المؤسسون من خلالها بوضع نهج إدارة ذي شقين:
 - بالنسبة لأفراد العائلة: إيجاد مهام ووظائف مناسبة لأفراد العائلة الحاليين والأجيال اللاحقة، بذلك تستطيع المؤسسة الاستفادة من تفاعل الأجيال.
 - بالنسبة للمؤسسين: الانخراط في العمليات التشغيلية بشكل أقل وإعطاء دور أكبر للإدارة الاستراتيجية لنقل المؤسسة إلى المستوى التالي.
- تمكين مجلس الإدارة من خلال إشراك أعضاء المجلس في عملية اختيار المديرين أصحاب الكفاءة من خارج إطار العائلة. وبذلك يتحاشى المؤسسون خطر زعزعة استقرار المجلس عندما يحين الوقت لقيام المديرين بالعمل في غياب الرئيس الحالي.

خاتمة

إن تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية من أهم ما يحقق أهداف المؤسسات ويضمن استمرارها واستقرارها في ظل التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بها. وهي تمر بمرحلة تصميم وصياغة الاستراتيجية من خلال تحديد رسالة المؤسسة العائلية وأهدافها ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد البدائل الاستراتيجية واختيار أنسبها، ثم تليها مرحلة تنفيذ هذه الاستراتيجية وأخيرا مراقبة الأداء ومقارنته بمستوياته بالمعايير الموضوعية. وتحقق هذه المراحل عند تنفيذها الوصول إلى اتخاذ قرارات صائبة تتحقق من خلالها الأهداف المسطرة.

وتعد الإدارة الاستراتيجية الشكل الحالي لتطبيق الإدارة في التنظيم المؤسساتي والذي من أشكاله المؤسسات العائلية. حيث تعتبر هذه الأخيرة مميزة عن باقي الأنواع من المؤسسات في تنظيمها وطريقة أدائها لنشاطها وكذا اتخاذ قراراتها كونها تقوم على قيم ومبادئ العائلة المنشئة للمؤسسة، وتستمد منها عوامل وجودها واستمرارها. ومع ذلك فإن نشاط المؤسسات العائلية لا يخلو من تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكل مراحلها سيما أثناء اتخاذ القرارات التي تؤثر على مستقبل المؤسسة حيث تعتبر مهمة لجميع أفراد العائلة، والتي تتم عادة على مستوى مجلس الإدارة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن المؤسسات العائلية تعتمد في اتخاذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية المتعلقة بكل من ممارسات الصياغة والتنفيذ؛ ولكنها لا تعتمد على ممارسات الإدارة الاستراتيجية إذا تعلق الأمر بالمراقبة والتقييم. إلا أن الأهمية المعبرة لمساهمة المؤسسات العائلية الجزائرية في تنمية اقتصاد الوطن تدفعها إلى تحقيق أداء أفضل بالمقارنة مع نظيرتها الغير عائلية، وللمحافظة على الأداء المتميز الذي يسمح لهذه المؤسسات بالمحافظة على بقائها واستمرارها كان لزاما على مؤسسي أو مسيري المؤسسة العائلية البحث عن أساليب متطورة في التسيير من خلال استشراف ما يحدث في المستقبل ومن ثم اقتناص الفرص التي تخدم أهداف المؤسسة واجتنب التهديدات التي تعرقل نشاطها، وهذا بتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية بكافة مراحلها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أبو قحف عبد السلام. (2005/2004). أساسيات الإدارة الاستراتيجية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 2- أنس عبد الباسط عباس. (2018). الإدارة الاستراتيجية رؤية معاصرة. السبع، المملكة العربية السعودية: دار النشر الدولي.
- 3- بن هادية علي، البليش بلحسن وبن الحاج يحي. (1991). القاموس الجديد للطلاب. ط 7. الجزائر. المؤسسة الوطنية للكتاب.
- 4- ثابت عبد الرحمن إدريس. وجمال الدين محمد مرسى. (2015). الإدارة الاستراتيجية. مفاهيم ونماذج تطبيقية. مصر: الدار الجامعية.
- 5- راتول محمد. (2004). بحوث العمليات. ط 01. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية.
- 6- عبد الله جمال محمد. (2016). التخطيط الاستراتيجي. الأردن: دار المعتر للنشر والتوزيع.
- 7- كنعان نواف. (2006). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. ط 01. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- 8- مرسى نبيل محمد وسليم أحمد عبد السلام. (2007). الإدارة الاستراتيجية، إدارة التنافسية- إدارة المعرفة- إدارة المخاطر. الإسكندرية، مصر: المكتب الجامعي الحديث.
- 9- مصطفى محمود أبو بكر. (2005/2004). تنظيم وإدارة الشركات العائلية. مدخل استراتيجي سلوكي لتوفير مقومات بقاء واستقرار ونمو الشركات العائلية. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- 10- صلاح الدين حسين الهيتي (2012). الأساليب الإحصائية في العلوم الإدارية، تطبيقات باستخدام spss. دار وائل للنشر، الأردن.

11- محمد بلال الزعبي، عباس الطلافحة (2006). النظام الاحصائي spss. دار وائل للنشر، الأردن،

المقالات:

12- طارق أبو فخر. (2011). الشركات العائلية في دبي تعريفها- بنيتها- آدائها. الشركات العائلية في العالم العربي،

الصفحات 77-102.

13 - أبو علام رجاء محمود، اليماني، فاطمة السيد وسيد إبراهيم، أماني سعدة. (2014، جويلية). اتخاذ القرار وعلاقته

بالذكاء الوجداني لدى القيادات التربوية في ضوء بعض المتغيرات الديمغرافية. العلوم التربوية، ج 1.

14 - أكرم سالم الجنابي. (2017). الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين. مفاهيم-نظريات-

مداخل-عمليات-دراسة الحالة، الأولى. (2016، المحرر) الأردن: دار أجد للنشر والتوزيع.

15 - القطامين أحمد عطا الله. (1996). التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، مفاهيم ونظريات وحالات

تطبيقية. عمان: دار مجدلاوي.

Consulté le 03 28، 2020، sur

https://books.google.dz/books?id=jsyvDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=fr&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

16 - بن التركي زينب. (2009). الأساليب الكمية في صناعة القرار-أسلوب شجرة القرار نموذجاً. مجلة الواحات

للبحوث والدراسات، غرداية.

17-رندة الدبل. (2013). تقييم الشركات العائلية. الأردن: دار اليازوري للنشر والتوزيع. تاريخ الاسترداد 04 28،

2020، من <https://www.ebsco.com/terms-of-use>

18 - رواجية مريم ودائرة عبد الحفيظ. (.s.d). نحو تطبيق نظام الحوكمة في المؤسسات العائلية. مجلة التراث، جامعة

الجلفة، الجزائر.

19 - زيدان عمرو علاء الدين. (2011). تطور النماذج الفكرية للشركات العائلية. الشركات العائلية في العالم العربي،

pp. 180-192.

20 - عبد الله الحيات. (2011). الجوانب القانونية لعملية تحول الشركات العائلية إلى شركات مساهمة. الشركات

العائلية في العالم العربي، الصفحات 273-287.

21 - عبدالعزيز العتيبي. (17 mars 2020). الاقتصادية. جريدة العرب الاقتصادية الدولية. تم الاسترداد من

<http://www.aleqt.com>: http://www.aleqt.com/2011/12/07/article_604898.html

22 - عزوز أمينة، غريسي العربي، و رحماني ميرة كريمة. (2019، جوان). واقع المسؤولية الاجتماعية بالمؤسسات العائلية

الجزائرية-دراسة حالة مؤسسة ETMA بولاية سعيدية. مجلة المالية وحوكمة الشركات(1). الصفحات 63-75

Consulté le 04 28، 2020، sur <http://web.b.ebscohost.com>

- 23- قاسم عمر، ساوس الشيخ (.s.d). واقع ممارسة الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسات العائلية في الجزائر- دراسة ميدانية حول المؤسسات العائلية بأردار. مجلة الحقيقة، 292-321 pp.
- 24- ماجد محمد الفراء (2005). تقييم الممارسات الإدارية لدى المنشآت العائلية في قطاع غزة: دراسة تطبيقية. مجلة التجارة والتمويل (01). تاريخ الاسترداد 04 18، 2020، من http://site.iugaza.edu.ps/melfarra/files/2010/02/management_at_family_business.pdf
- 25- محمد كربوش، أمينة تليسة، وفيروز زروحي. (2019). السلوك الاستراتيجي للمؤسسات العائلية العائلية وغير العائلية الجزائرية. مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا (21)، الصفحات 531-548. تاريخ الاسترداد 05 04، 2020، من web.b.ebscohost.com
- 26- مصطفى أبو بكر. (2011). دور ميثاق ومجلس العائلة في استقرار ونمو الشركات العائلية. الشركات العائلية في العالم العربي، الصفحات 291-330.
- 27- يونس، ف. م. (2013). استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية: المفاهيم- النظريات- العوامل المؤثرة فيها. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 21-57 pp.
- 28- بوجمعة كوسة وبوعموشة نعيم. (2017، مارس). لوحة القيادة والمشاركة في اتخاذ القرار ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية. مجلة آفاق للعلوم، 130-143 pp.
- 29- عبد النور بلميمون، محمد كربوش، و أمينة تليسة. (31 مارس، 2018). الخصائص التنظيمية للمؤسسات العائلية الجزائرية- بين الاستمرارية، الاستقلالية والنمو. رماح للبحوث و الدراسات (25)، الصفحات 229-245. تاريخ الاسترداد 04 28، 2020، من <http://web.b.ebscohost.com>
- 30- غلاب فاتح، فيروز وميمون الطاهر. (2019، مارس). إشكالية التحكم في استدامة الشركات العائلية من منظور حوكمة الشركات- دراسة تحليلية. مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي
- Consulté le 04 28، 2020، sur <http://dspace.univ-msila.dz:8080/xmlui/handle/123456789/18314>

31- محمد حنفي محمد نور تبيدي. (فبراير، 2010). أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء- دراسة قطاع الاتصالات السودانية. رسالة مقدمة إلى جامعة الخرطوم لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال. الخرطوم، السودان.

رسائل ماجستير:

32- آيت بارة شفيعة. (2009-2010). دور القيادة في اتخاذ القرارات في المؤسسات العائلية- دراسة حالة بعض المؤسسات العائلية بولاية سطيف. رسالة ماجستير في الاقتصاد. سطيف: جامعة فرحات عباس.

33- حرب سعاد قاسم. (2011). أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات- دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا. ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية.

34- حياة براهيمى. (2007). مساهمة في تطبيق أسلوب محفظة الأعمال في مؤسسة صناعية جزائرية- دراسة حالة مؤسسة عنتر تراد Condor للإلكترونيات بولاية برج بوعرييج. رسالة ماجستير تخصص استراتيجية. المسيلة، الجزائر: جامعة محمد بوضياف.

35- صونية كيلاني. (2006-2007). مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال فترة (2000-2005). رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.

36- عبد الرحمن نوال محمد الحوراني. (2013). مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات - دراسة حالة على برنامج التربية والتعليم بوكالة الغوث الدولي- غزة. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. غزة: الجامعة الإسلامية.

37- عبد الله جعبري نهي نظمي. (2016). المسؤولية الاجتماعية للشركات العائلية: الإشكاليات والمقترحات. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. فلسطين: جامعة الخليل.

Consulté le 04 18، 2020، sur <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-17944.pdf>

- 38- عبد الله سايج. (2013/2012). الجودة الشاملة كاستراتيجية لدعم أداء المؤسسة الصناعية وتنافسيتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأنابيب الحلزونية ALFAPIPE غرداية. رسالة ماجستير تخصص اقتصاد صناعي. بسكرة، الجزائر: جامعة محمد خيضر.
- 39- عزي سهام. (2012/2011). دراسة المقاربة الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة حالة مؤسسة عمومية: المستشفى الجامعي مصطفى باشا ووكالة التأمين سلامة. رسالة ماجستير. جامعة الجزائر 3.
- 40- علي سليطين سوما. (2007-2006). الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري. رسالة ماجستير في إدارة الأعمال. اللاذقية، سوريا: جامعة تشرين.
- 41- نصيرة علاوي. (2011/2010). اليقظة الاستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة - دراسة حالة موبيليس. رسالة ماجستير تخصص تسيير الموارد البشرية. تلمسان، الجزائر: جامعة أبي بكر بلقايد.
- 42- هند أحمد حسن أحمد. (2016). دور الإدارة الاستراتيجية في إدارة الأزمات بالمؤسسات الخيرية بدولة قطر: دراسة حالة مؤسسة الشيخ ثاني بن عبد الله للخدمات الإنسانية "راف". أم درمان، السودان: جامعة أم درمان الإسلامية.

المواقع الالكترونية:

43- BCG. (2020، 04 01). Récupéré sur Boston Consulting Group:

<https://www.bcg.com/about/our-history/growth-share-matrix.aspx>

44- جامعة القدس المفتوحة. (2020، 03 28). تم الاسترداد من مركز التعليم المفتوح: OLC

https://dspace.qou.edu/contents/4306/unit1/index.html#collapse3-main|parentHorizontalTab_32

45- المرجع الالكتروني للمعلوماتية. (2020، 04 02). تم الاسترداد من

almarja: <https://almerja.com/reading.php?idm=113750>

46- عبد الكريم ثناء عبد الرحيم. (2019، 05 21). جامعة بابل.

Consulté le 05 15، 2020، sur uobabylon:

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=86268>

47- كانو خالد محمد. (2016، أبريل 18). أخبار الخليج.

Consulté le 06 23، 2020، sur akhbar-alkhaleej: <http://akhbar-alkhaleej.com/news/article/1015551>

48- آجاي بهالا. (2016، 07 05). اتخاذ القرارات الاستراتيجية في الشركات العائلية الهندية.

Consulté le 08 01، 2020، sur familybusinessarabia:

<http://www.familybusinessarabia.com/strategic-decision-making-indian-family/>

49- ناصر حسين ظفر. (2017، 03 30). جامعة بابل. تاريخ الاسترداد 06 17، 2020، من

<http://www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&lcid=64313>

50- بن زقر سعيد. (2014، 03 10). موت الحوت واقفا.

Consulté le 06 27، 2020، sur alphabeta.argaam:

<https://alphabeta.argaam.com/article/detail/94499> /موت-الحوت-واقفا

51- Bergman Louiste & Carlock Randel (2018). الشركات العائلية الناجحة حدودها في

الفضاء.

Consulté le 06 10، 2020، sur knowledge-arabia: [https://knowledge-](https://knowledge-arabia.insead.edu/family-business/successful-family-firms-shoot-for-the-moon)

[arabia.insead.edu/family-business/successful-family-firms-shoot-for-the-moon](https://knowledge-arabia.insead.edu/family-business/successful-family-firms-shoot-for-the-moon)

52- ماهر أحمد . (2015، مارس 12). مهارات النجاح.

Consulté le 07 06، 2020، sur sst5:

<https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1506&SecID=76>

53- كانو خالد محمد. (2015، 07 21). ألقا بيتا.

Consulté le 06 27، 2020، sur alphabeta.argaam: [http://www.akhbar-](http://www.akhbar-alkhaleej.com/13603/article/28698.html)

[alkhaleej.com/13603/article/28698.html](http://www.akhbar-alkhaleej.com/13603/article/28698.html)

54- رهاب حسين جواد كاظم (المحرر). (2018، Novembre 12). جامعة بابل. تاريخ الاسترداد 18

Mars، 2020، من

uobabylon: <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&lcid=79401>

55- الخطيب، شادي. (2019، 02 18). إدارة. كوم.

Consulté le 06 25، 2020، sur edara: <https://edara.com/Consultation/Details-هل-يوجد/>

أسس-أو-آليه-لتوظيف-أبناء-العائلة-في-الشركات-العائلية؟/5615

56- هشام هنداوي هويدي(2012)، مناقشات احصائية - الاحصاء المعلمي واللامعلمي، جامعة القادسية - كلية

التربية الرياضية.

Consulté le: 13/09/2020 sur <http://www.husseinmardan.com/DrHisham-08.htm>

المراجع الأجنبية:

57- Chrisman، J.، Chua، J.، & Pramodita Sharma، S. W. (2013). CURRENT TRENDS

AND FUTURE DIRECTIONS IN FAMILY BUSINESS MANAGEMENT STUDIES:TOWARD A THEORY OF THE FAMILY. Coleman White Paper series.

58- Don، H. (2017، 08 IOWA state University). Making Family Business Decisions.

Retrieved 08 10، 2020، from extension.iastate.edu:

<https://www.extension.iastate.edu/agdm/wholefarm/pdf/c4-72.pdf>

59- Jill، T. (2006). Family Presence:Implications for Decision-making in Family

Business. Queensland: Central Queensland University. Retrieved 08 11، 2020،

from [https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2275_THOMAS_JILL.PDF)

[manager/2275_THOMAS_JILL.PDF](https://www.anzam.org/wp-content/uploads/pdf-manager/2275_THOMAS_JILL.PDF)

60- Lu، Y.، Au، K.، W. Peng، M.، & Xu، E. (2013، September). Strategic management

in private and family businesses. Asia Paciالكرار Journal of Management(22).

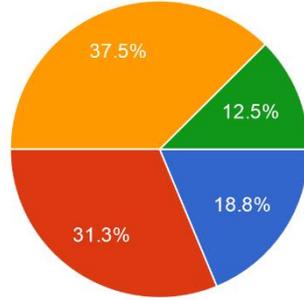
Retrieved 12 16، 2019، from

https://www.researchgate.net/publication/257518605_Strategic_management_in_private_and_family_business.

قائمة الملاحق

كم عمر مؤسستكم؟

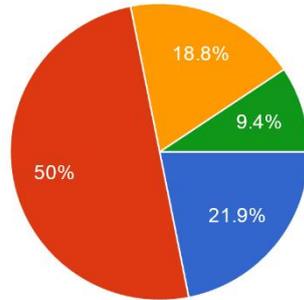
32 responses



- من 05 سنوات أو أقل
- من 05 إلى 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

ماهي دوافع اختيار مجال النشاط؟

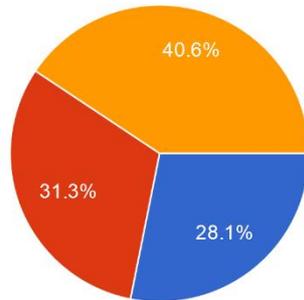
32 responses



- تم وراثة النشاط من أحد أفراد العائلة (الأب/الأم/الجدة/الجدة .)
- .. الرغبة في استثمار مهارات ومكتسبات تعليمية ومهنية تخصص الدراسة والتكوين
- وجود تشجيعات وتسهيلات في هذا المجال من طرف الدولة
- عدد المنافسين قليل في القطاع

كم عامل في مؤسستكم؟

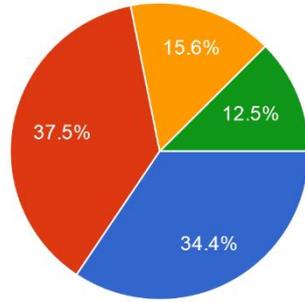
32 responses



- (من 01 إلى 09 عمال)
- (من 10 إلى 49 عمال)
- (من 50 إلى 250 عمال)

هل تجدون سر نجاح المؤسسة في

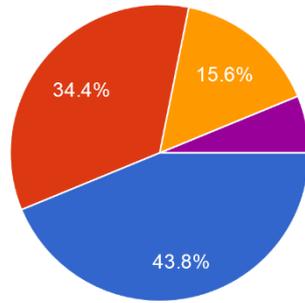
32 responses



- تولي فرد من العائلة الإشراف على المؤسسة
- وجود تضامن بين أفراد العائلة
- وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة
- الاعتماد على نظام تسيير علمي

هل تقومون بإعطاء مسؤولية تسيير المؤسسة لأفراد العائلة؟

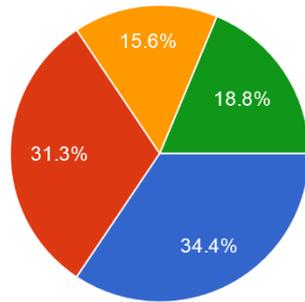
32 responses



- دائما
- غالباً
- أحياناً
- نادراً
- أبداً

كيف يجب أن يكون سلوك أفراد العائلة داخل المؤسسة؟

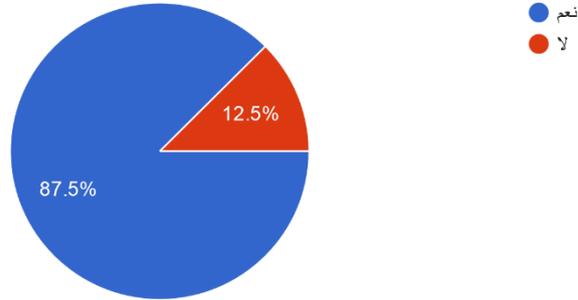
32 responses



- اتباع القيم العائلية كالطاعة والاحترام
- العمل من أجل الجماعة ونكران الذات
- الافتخار بالانتماء للعائلة
- اتباع القيم التنظيمية

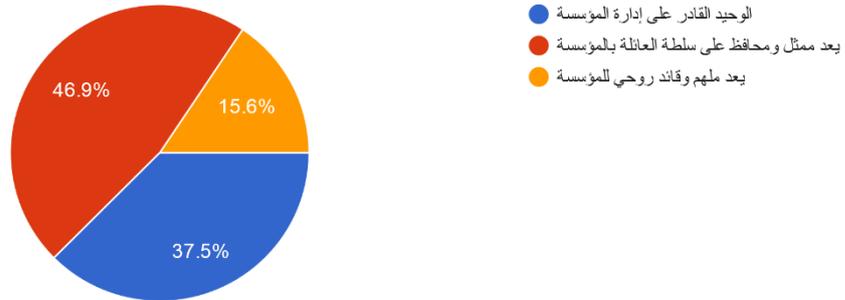
هل أنتم على استعداد ضم الجيل التالي من أفراد العائلة للعمل بالمؤسسة

32 responses



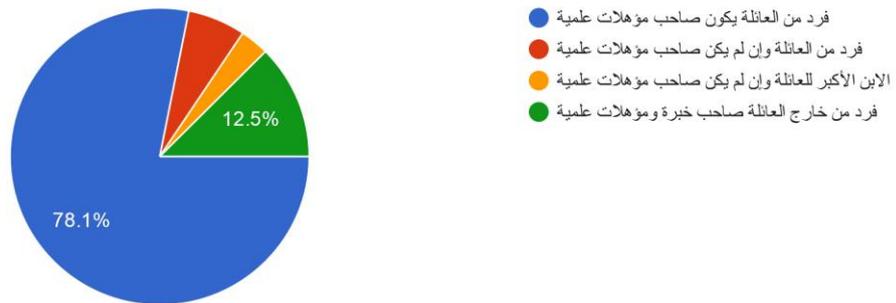
ما هو اعتقادكم في وجود فرد من العائلة كقائد ومسير؟

32 responses



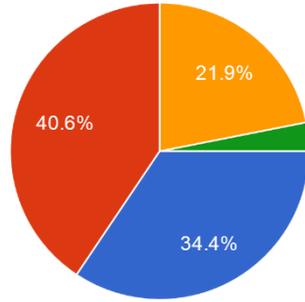
ما هي صفات القائد المستقبلي التي ترونها تناسب مؤسساتكم؟

32 responses



كيف يتم اتخاذ القرارات بالمؤسسة؟

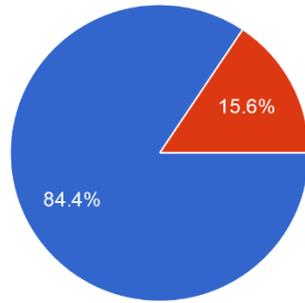
32 responses



- من طرف رب العائلة بصورة فردية
- على مستوى العائلة بحضور كل الأفراد
- بواسطة مجلس إدارة المؤسسة بحضور المسؤولين فقط
- تتم بالاستعانة بكل العمال وخاصة ذوي الخبرة

هل يتم إعلام العمال باتخاذ القرار

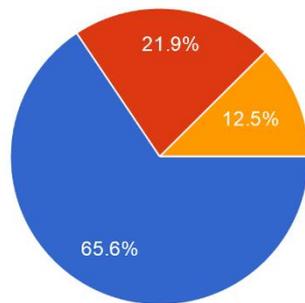
32 responses



- نعم
- لا

هل تعتمدون في اتخاذ القرار على

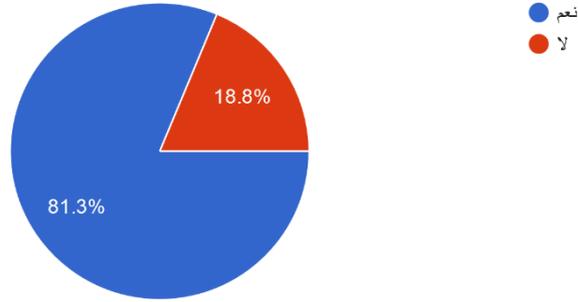
32 responses



- خبرة ومؤهلات القائدة
- دراسة وتحليل علمي
- قرارات لمواقف سابقة مشابهة

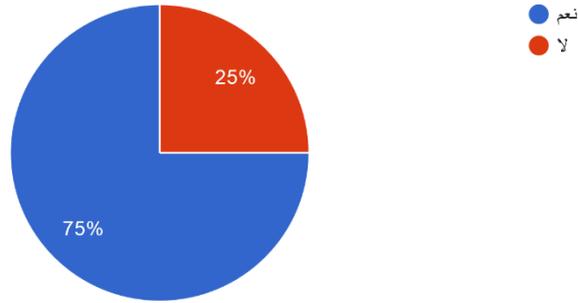
هل قتم بتحديد رسالة المؤسسة قبل بديية نشاطها؟

32 responses



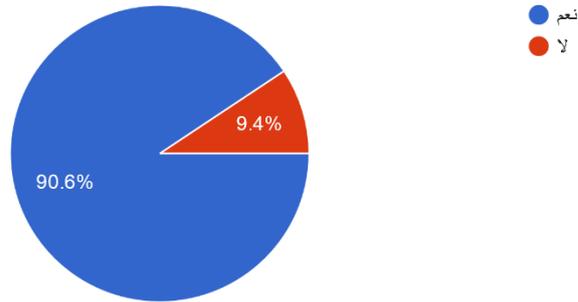
هل لديكم صورة عن نشاط مؤسستكم بعد 05 سنوات؟

32 responses



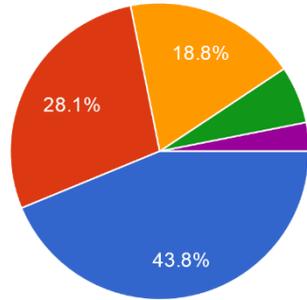
هل تقومون بصياغة أهداف المؤسسة المراد تحقيقها؟

32 responses



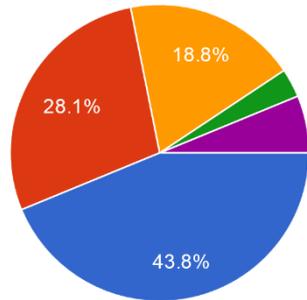
إذا كان الجواب على السؤال رقم 05 نعم فهل تتحقق أهدافكم السنوية؟

32 responses



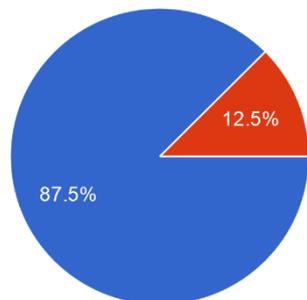
هل تجدون أنفسكم مضطرون لتعديل الأهداف الموضوعية؟

32 responses



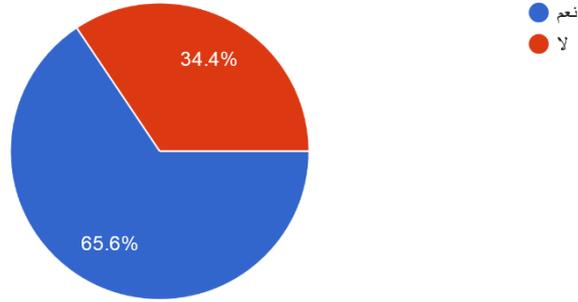
هل لديكم خطة تنمية استراتيجية للمؤسسة؟

32 responses



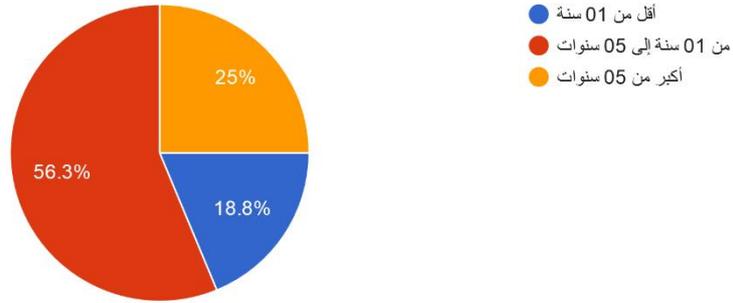
هل يساعدكم اختصاصيون في وضعها؟

32 responses



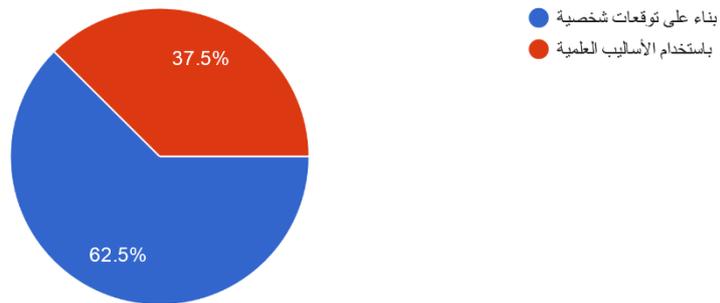
ما هو مدى الخطة الموضوعية؟

32 responses



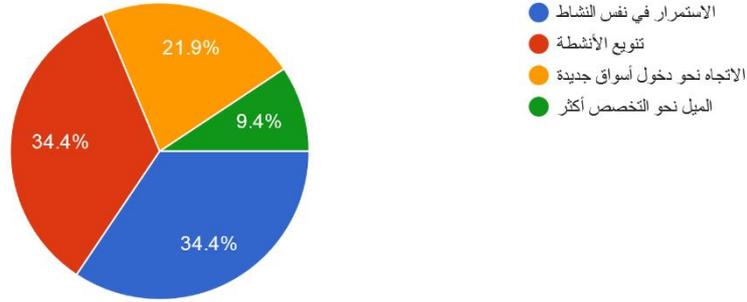
كيف تخططون؟

32 responses



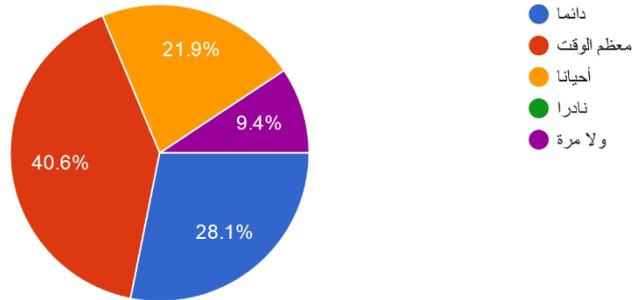
ماذا تتوقعون بعد 05 سنوات؟

32 responses



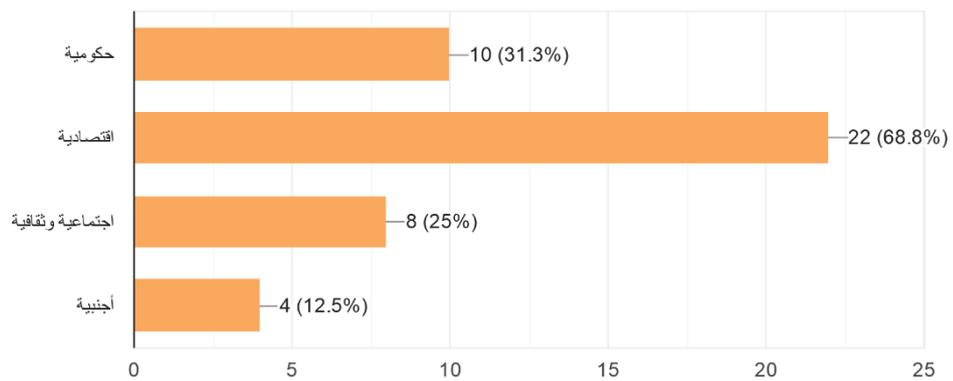
هل تتأثر مؤسستكم بتغيرات المحيط الذي تنشط فيه؟

32 responses



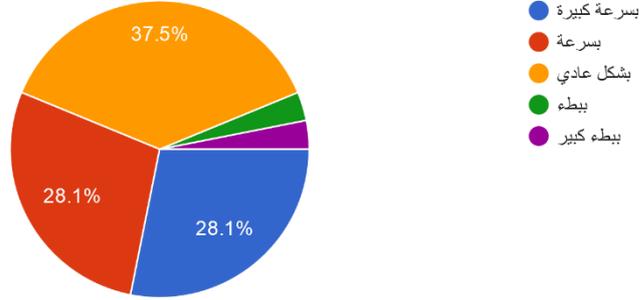
ما هي أبرز مصادر تأثيرات المحيط على مؤسستكم؟

32 responses



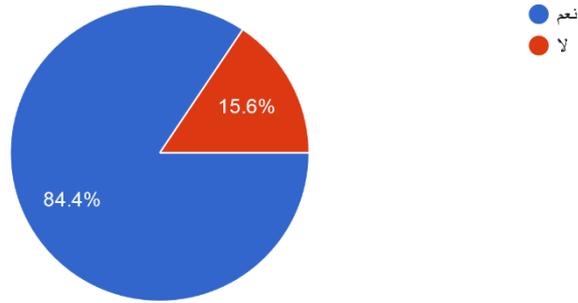
كيف تستجيبون لتغيرات المحيط؟

32 responses



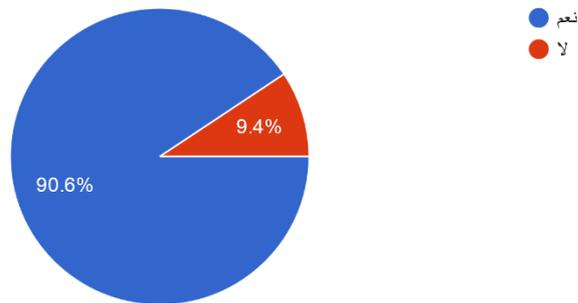
هل لديكم معلومات حول المنافسين؟

32 responses



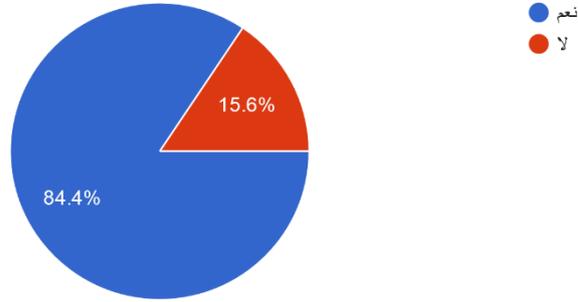
هل عندكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن؟

32 responses



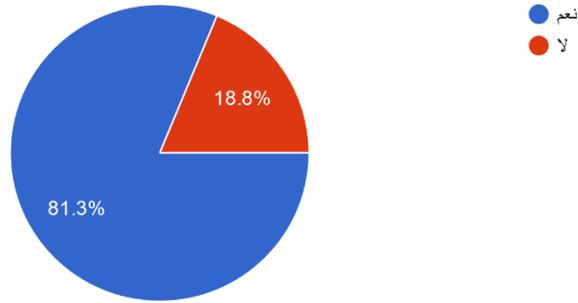
هل تقومون بالأخذ بعين الاعتبار تهديدات المنتجات البديلة عند تصميم الاستراتيجية؟

32 responses



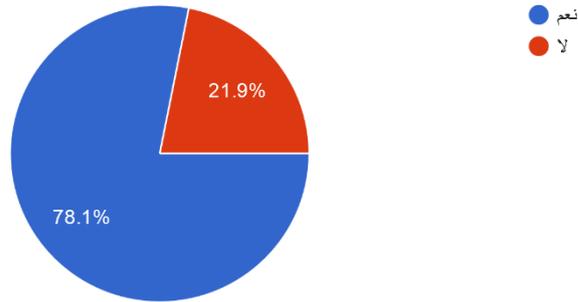
هل تقومون بالأخذ بعين الاعتبار القوة التساومية للموردين عند تصميم الاستراتيجية؟

32 responses



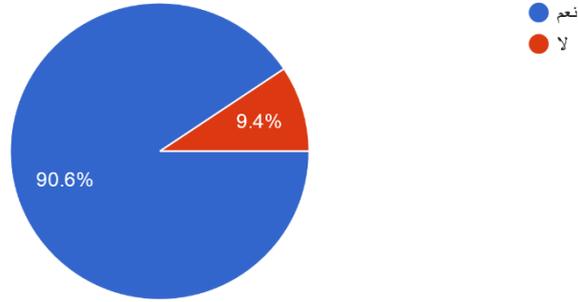
هل قمتم بإعداد هيكل تنظيمي للمؤسسة؟

32 responses



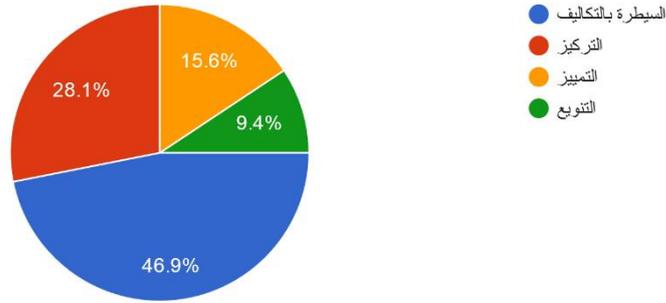
هل قمتم بتحديد الموارد المتاحة للمؤسسة؟

32 responses



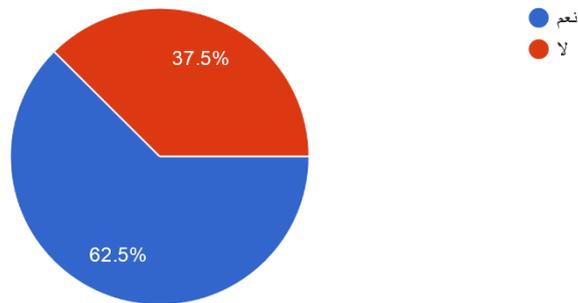
ما هي الاستراتيجية التي تتبعونها حالياً؟

32 responses



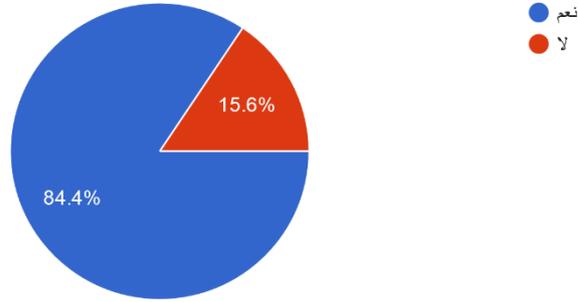
هل لديكم بدائل استراتيجية؟

32 responses



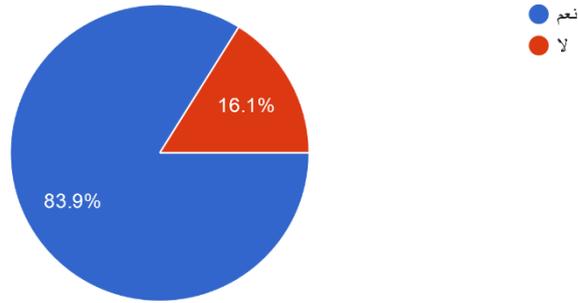
هل تقومون بتحديد أهداف سنوية يتم من خلالها توزيع وتخصيص الموارد؟

32 responses



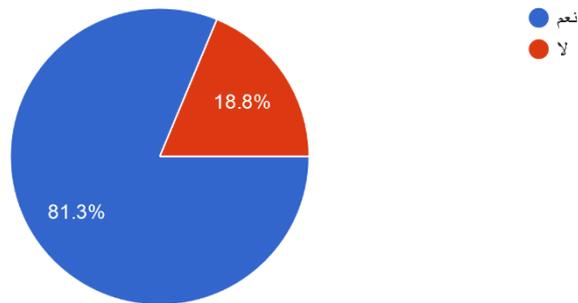
إذا كانت الإجابة نعم، هل تقومون بوضع برامج زمنية لهذه الأهداف؟

31 responses



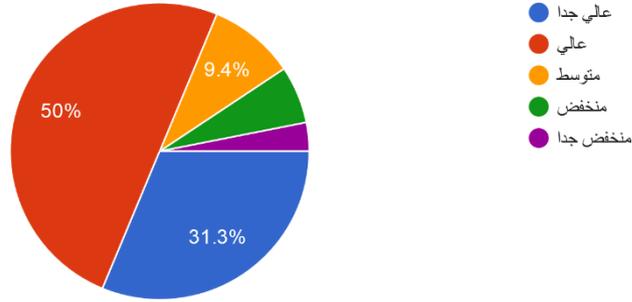
هل تقومون بوضع الإجراءات التنفيذية من خلال خطوات تحدد طريقة أداء المهام؟

32 responses



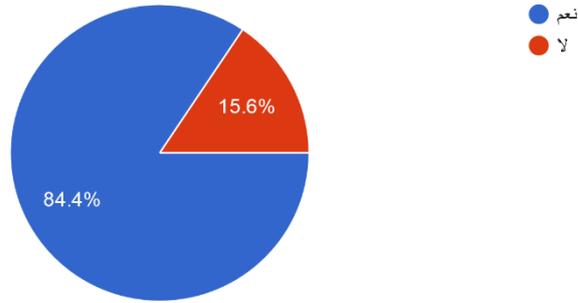
ما هو مستوى مشاركة أفراد العائلة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

32 responses



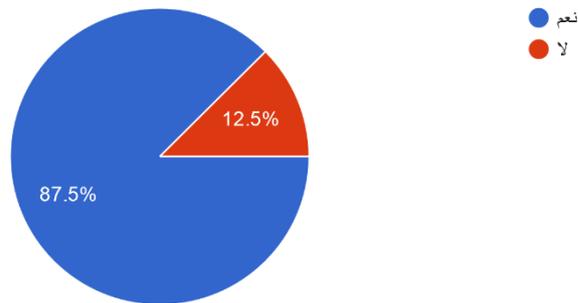
هل لديكم أفراد مؤهلين يساعدونكم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؟

32 responses



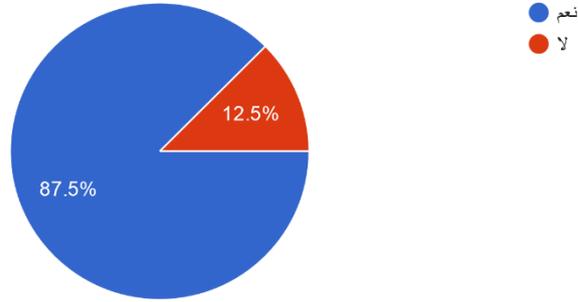
هل لديكم أفراد قادرين على تجميع وإيصال المعلومات في الوقت المناسب؟

32 responses



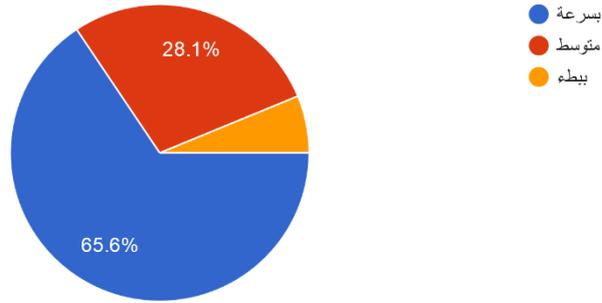
هل لديكم استراتيجية لتكوين المورد البشري؟

32 responses



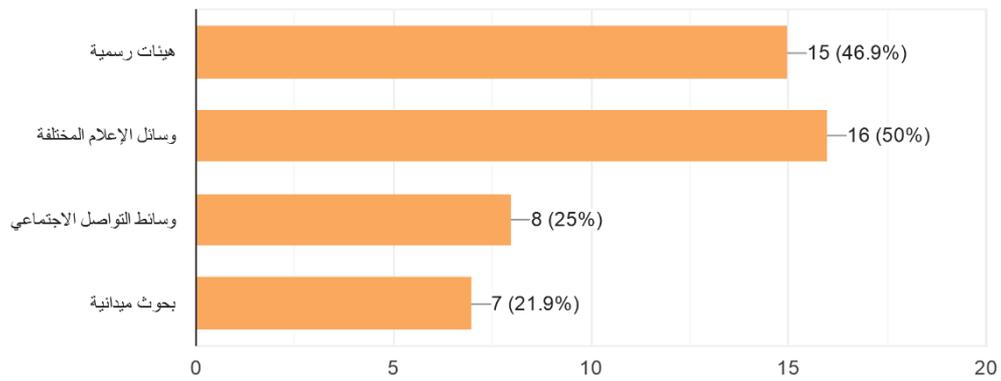
هل انتقال المعلومات داخل المؤسسة يكون

32 responses



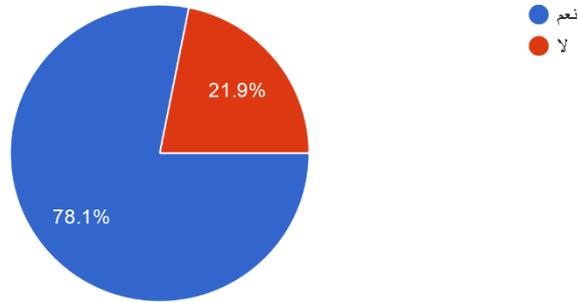
ما هي مصادر هذه المعلومات؟

32 responses



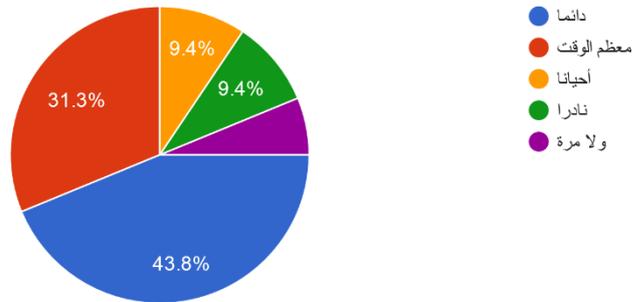
هل لديكم اتصالات مع مؤسسات أخرى في مجال المعلومات؟

32 responses



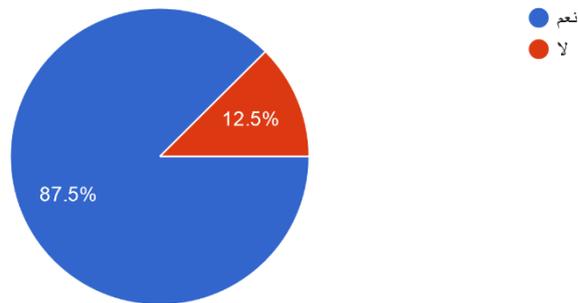
هل تقومون بمتابعة وتقييم الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة في التنفيذ الفعلي لنشاط المؤسسة؟

32 responses



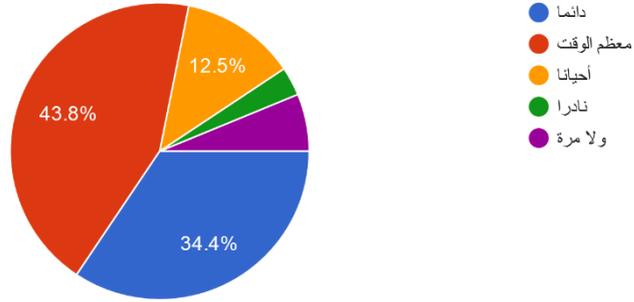
هل تقومون بوضع معايير تقييم الأداء لقياس مستوى الأداء الفعلي؟

32 responses



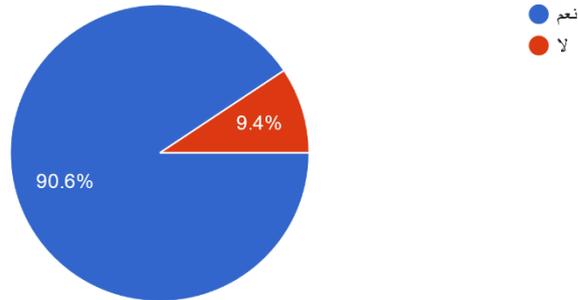
هل تقومون بجمع معلومات عما يحدث في المحيط؟

32 responses



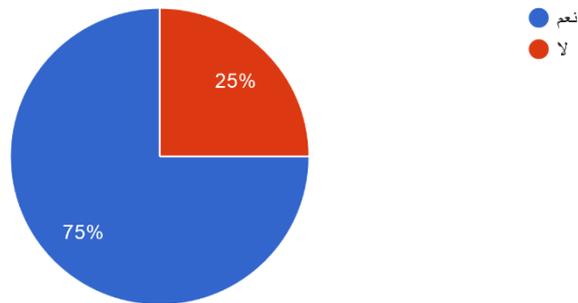
هل تقومون بحفظ وتخزين المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

32 responses



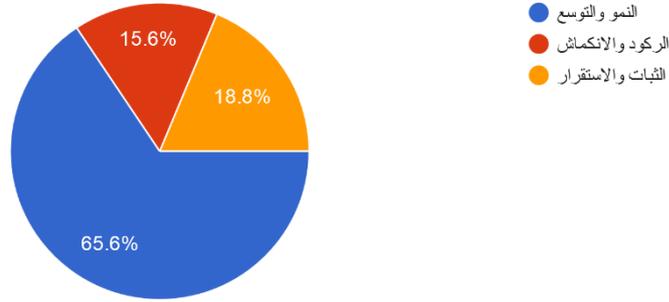
هل تقومون بمعالجة وتحليل المعلومات المتحصل عليها من المحيط؟

32 responses



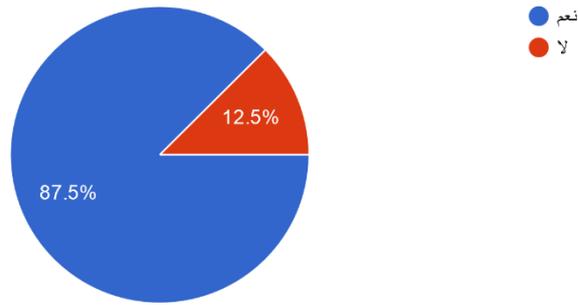
ما هي توقعاتكم بالنسبة لنشاط مؤسساتكم في الفترة القادمة؟

32 responses



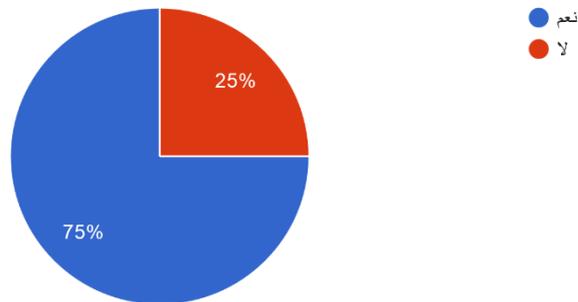
هل تواجهون مشكلة تنافسية مع مؤسسات كبيرة الحجم في نفس القطاع؟

32 responses



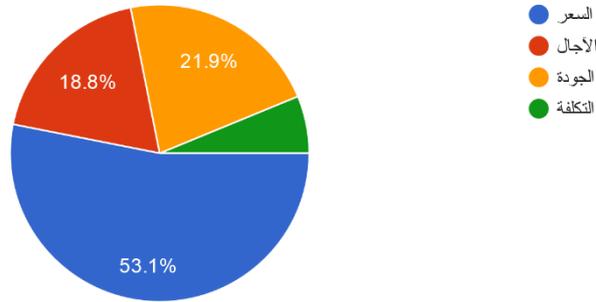
هل أنتم راضون على مستوى تنافسية مؤسساتكم؟

32 responses



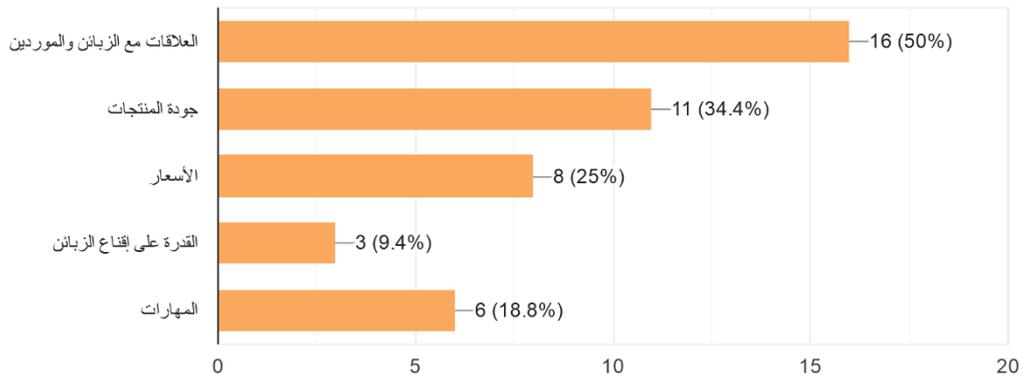
ما هي ميزتكم (أفضليتكم) التنافسية؟

32 responses



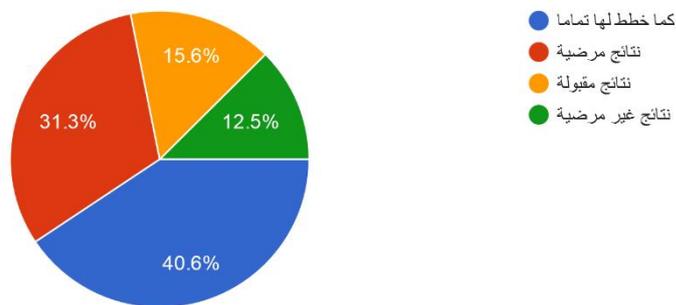
ما هي عوامل النجاح التي تراهنون عليها؟

32 responses



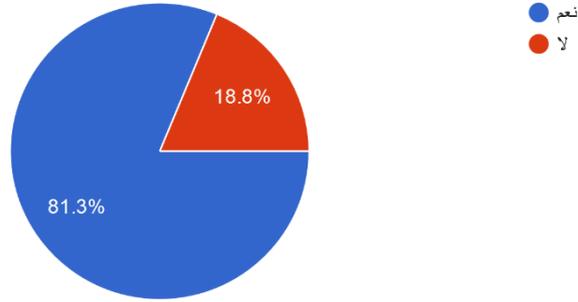
كيف تجدون نتائج القرارات التي تقومون بتنفيذها

32 responses



هل لديكم هيئة خاصة بالمراقبة وتقييم الأداء؟

32 responses



هل تقومون بمراقبة وتقييم أداء المؤسسة؟

32 responses

