



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد خيضر - بسكرة -
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير



الموضوع

أثر دورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش
دراسة حالة: مؤسسة منيب للخدمات - أولاد جلال-

مذكورة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

فرع: تسيير المنظمات

تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرفة:

حبه نجوى

إعداد الطالبة:

سليمانى فاتن

الأهـل

أهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى:

إلى الوالدين الكريمين حفظهما الله.

إلى أخوتي الأعزاء.

إلى كل من رافقني في مشواري الدراسي من أساتذة وزملاء.

جزاكم الله خيرا.

شكر و عرفان

إنّ الحمد والشكر كله لله تعالى, نحمده على نعمه علينا ولطفه بنا أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع وعلى كل النعم التي أنعمها علينا

لقوله تعالى (رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحًا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) سورة النمل الآية 19.

ثم الصلاة والسلام على من لا نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن والاه إلى يوم الدين، ونرجو حسن الختام والجزاء. وأتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى الأستاذة الفاضلة: الأستاذة الدكتورة "حبه نجوى" على حسن قبولها للإشراف على هذا العمل وتقديمها لنا النصيح والتوجيه

كما أتوجه بالشكر مسبقا "لأعضاء لجنة المناقشه" وهذا لتفضلهم بقبول مناقشة هذه المدكرة

ولا يفوتني أن أتقدم بكل الشكر والتقدير لجميع الأساتذة بكلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير لجامعة بسكرة، وبالأخص بالذكر لأساتذتي المحترمين الذين تلقيت منهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي

ولا أنسى أن أتقدم بخالص الشكر إلى كل إطارات وعمال مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- وبالأخص رئيس مصلحة المحاسبة "سماويل أسباع"

وفي الأخير، أشكر كل من ساعدني من على هذا العمل من قريب أو من بعيد

ملخص:

المنظمة تسلك سلوك الكائن الحي حيث تنشأ وتنمو وتتطور وقد تنتهي في وقت معين، وهو ما يطلق عليه دورة حياة المنظمة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة، وفي ظل المنافسة والمحيط الحركي الذي ميز البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار، أصبحت المنظمة خلال دورة حياتها تسعى إلى اختيار البديل المناسب والذي يتلائم مع إمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة بدائل وخيارات إستراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار، الإنكماش، ومن خلال هذه الدراسة، سنحاول التركيز على إحدى البدائل الإستراتيجية وهي إستراتيجيات الإنكماش وتتبع أثر دورة حياة المنظمة عليها.

ومن هذا المنطلق أردنا الإجابة على الإشكاليه التاليه "هل هناك أثر لدورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش؟" بالإعتماد على بعدي رقم الأعمال والربحية، وبإسقاط ذلك على مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- خلال الفترة (2009-2017)، حيث أنها تبنت إستراتيجيات الإنكماش وبالتحديد إستراتيجية التصفية وإستراتيجية التحول خلال مرحلة تدهور وفناء المنظمة، حيث مكنتها هذه الإستراتيجية من تجاوز الخسارة التي كانت تعاني منها، وأيضا ساهمت في دخول المؤسسة إلى مجال آخر لتمارسه.

الكلمات المفتاحية: دورة حياة المنظمة، الخيارات الإستراتيجية، إستراتيجيات الإنكماش.

Resume :

L'organisation est un organisme vivant qui grandit, se développe et peut se terminer à une certaine heure. C'est le cycle de vie de l'organisation. Elle se caractérise par différentes étapes. Dans la concurrence et l'environnement dynamique qui caractérise l'environnement industriel de l'incertitude et de l'instabilité, Grâce à ses capacités internes et externes, il propose plusieurs alternatives stratégiques allant de la croissance à l'expansion, en passant par la stabilité et la déflation. Nous tenterons ici de nous concentrer sur l'une des alternatives stratégiques, les stratégies de contraction et le suivi de l'impact du cycle de vie de l'organisation.

Dans ce contexte, nous voulions répondre au problème suivant: "L'impact du cycle de vie de l'organisation sur l'adoption de stratégies de déflation" sur la base du nombre de chiffres d'affaires et de rentabilité, et en le laissant tomber sur l'institution de Mounib Services - Ouled Djellal - au cours de la période (2009 - 2017), en adoptant les stratégies de déflation, Stratégie de liquidation et de transformation au cours de la phase de détérioration et de création d'une institution, ce qui a permis à cette stratégie de remédier à la perte subie par l'institution et a également contribué à son entrée dans un autre domaine de pratique.

Mots-clés: Cycle de vie d'une organisation, Les Choix Stratégiques, Les Stratégies de Déflation,

المقدمة

المقدمة

يواجه العالم في بداية القرن الحالي تحولات إقتصادية وسياسية وإجتماعية كبيرة، تحولت إلى تحديات معقدة للمنظمات المختلفة الخاصة والحكومية وغير الحكومية، وقد أدى ذلك إلى تغيير جذري في المجالات والأنماط والمعايير التي تحكم عمل هذه المنظمات.

وأصبحت أساليب المعتمدة في الإدارة غير ملائمة لتحديات المستقبل، ونتيجة لتغيرات السريعة والمتلاحقة ظهرت الحاجة إلى إستخدام أساليب جديدة ومبتكرة، ويقتضي ذلك توفير رؤية واضحة للشكل الذي سيكون عليه المستقبل، كما أصبح هناك ضرورة ملحة لتفعيل دور التخطيط الإستراتيجي الذي يمكننا من مواجهة التحديات العالمية والمحلية عن طريق وضع إستراتيجيات فاعلة مع تحقيق التنفيذ المرن لهذه الإستراتيجيات.

والمنظمة هي كائن حي تنشأ وتنمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، وهو ما يطلق عليه دورة حياة المنظمة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المنظمة أشكالاً واتجاهات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة، ونتيجة لتعدد الخيارات الإستراتيجية التي يمكن للمنظمة أن تتبناها خلال مختلف مراحل مسارها التنافسي، أصبح إعتقاد الخيار الملائم ضرورة ملحة وحتمية، إن أرادت تحسين أدائها في ظل إشتداد المنافسة وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الإنفتاح والعمولة.

وعليه أصبحت المنظمات تسعى إلى إختيار البديل المناسب والذي يتلائم مع إمكانياتها الداخلية والخارجية، وبذلك فهي أمام عدة خيارات إستراتيجية كبرى تتراوح بين النمو والتوسع، الاستقرار، الإنكماش، سنحاول التركيز على أحد البدائل الإستراتيجية وهو إستراتيجيات الإنكماش، و لمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني في مؤسسة منيب للخدمات—أولاد جلال—.

في هذا السياق تأتي إشكالية الدراسة التي تسعى لإبراز أثر دورة حياة المنظمة بمراحلها في تبني إستراتيجيات الإنكماش، ليصاغ التساؤل الرئيسي للدراسة بالشكل التالي:

هل هناك أثر لدورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش ؟

وتقتضي معالجة هذه الإشكالية، طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية التي تشكل أهم مباحث الموضوع:

1. ما المقصود بدورة حياة المنظمة، وما هي مراحلها؟

المقدمة

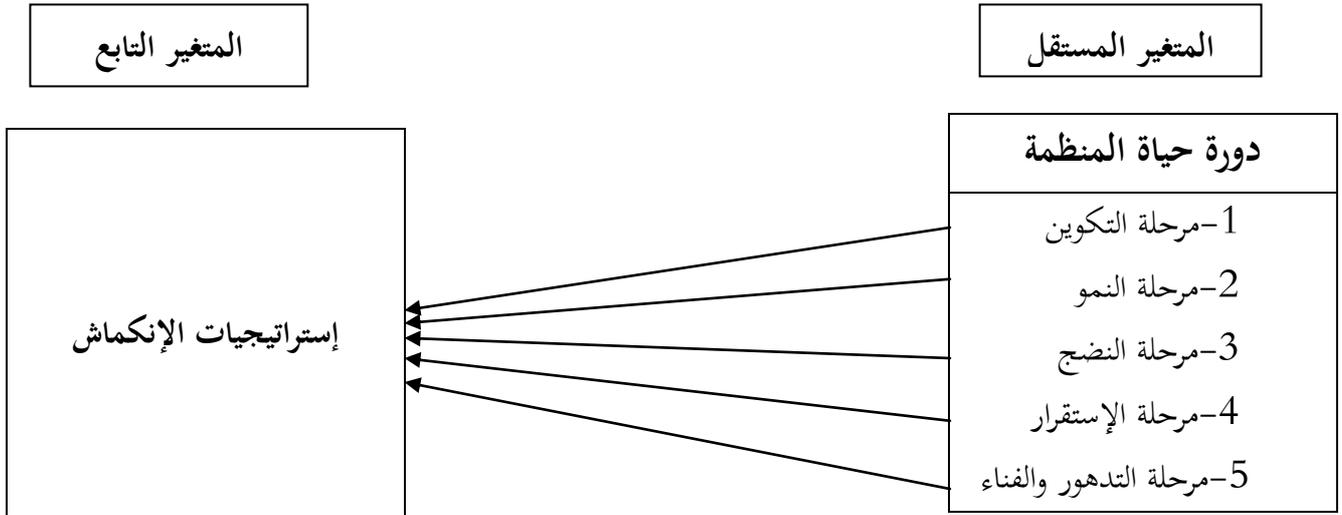
2. ما هو مفهوم الإستراتيجية وخيارتها؟
3. ما هي إستراتيجيات الإنكماش، وأنواعها، وأسباب تبني هذه الإستراتيجية؟
4. هل لإستراتيجيات الإنكماش أثر في مراحل دورة حياة المنظمة؟
5. كيف تؤثر إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-؟

أولاً: نموذج الدراسة وفرضيات البحث

1. نموذج الدراسة

توافقاً مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري للدراسة كما هو موضح، يمثل مراحل دورة حياة المنظمة متغير تابع في حين إستراتيجيات الإنكماش كمتغير مستقل، فضلاً عن الفرضيات الخمسة معبراً عنها بمختلف أسهم الارتباط.

الشكل رقم(01): نموذج الدراسة



المصدر : من إعداد الطالبة.

2. فرضيات البحث

مع الإشارة بأن الفرضية الرئيسية للبحث يمكن صياغتها كالتالي:

الفرضية الرئيسية: هل لدورة حياة المنظمة أثر في تبني إستراتيجيات الإنكماش؟

المقدمة

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة تكوين المنظمة.

الفرضية الفرعية الثانية: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة نمو المنظمة.

الفرضية الفرعية الثالثة: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة نضج المنظمة.

الفرضية الفرعية الرابعة: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة إستقرار المنظمة.

الفرضية الفرعية الخامسة: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة تدهور وفناء المنظمة.

ثانيا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية إستراتيجية الإنكماش وأثرها في مراحل دورة حياة المنظمة، وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- ✓ تظهر أهمية البحث في الدور الذي تلعبه إستراتيجيات الإنكماش وتأثيرها على مراحل دورة حياة المنظمة.
- ✓ التوعية بأهمية الموضوع والتعمق والتخصص أكثر في مثل هذه الأبحاث لأن هذا الموضوع لم يتم التطرق إليه من قبل الباحثين في جامعة محمد خيضر بسكرة.
- ✓ إبراز أهمية دراسة دورة حياة المنظمة بتحديد المراحل التي مرت عليها أي مؤسسة وأي إستراتيجية يمكن تطبيقها في كل مرحلة.
- ✓ محاولة معرفة أهمية اختيار هذا البديل الاستراتيجي (الإنكماش) وكيفية تأثيره على مراحل دورة حياة المنظمة.

ثالثا: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات

للإجابة على إشكالية بحثنا وكذا التأكد من صحة الفرضيات أو نفيها، سنعتمد على المنهج الوصفي التحليلي في هذا البحث والذي يسمح بدراسة وتحليل الظاهرة، علما أن المنهج الوصفي التحليلي هو أحد المناهج العلمية الذي يتيح دراسة وتحليل وتفسير الظواهر النوعية، للوقوف على أثر إستراتيجيات الإنكماش خلال مراحل دورة حياة المنظمة، ودراسة حالة في مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-، و إعتمدنا على المقابلة ووثائق المؤسسة كأدوات لجمع البيانات والمعلومات الميدانية بغرض الاختبار والتحليل وذلك لمحاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع الميداني للمؤسسة محل الدراسة للوصول إلى النتائج المرجوة.

رابعاً: صعوبات البحث

لقد واجهتنا عدة صعوبات أثناء قيامنا بإنجاز هذا البحث، سواء من الناحية النظرية أو عند إجراء الدراسة الميدانية، والتي من دون شك حالت دون الإلمام الجيد بالموضوع، ولعل أبرزها ما يلي:

- ✓ قلة المراجع لمثل هذه المواضيع وخاصة إستراتيجيات الإنكماش ودورة حياة المنظمة باللغة العربية والأجنبية.
- ✓ صعوبة إيجاد مؤسسة تتوفر على معلومات كافية، وإن وجدت فهناك نوع من التحفظ في تقديمها للمعلومات مما أثر نوعاً ما على البحث.

خامساً: هيكل البحث والمصطلحات الإجرائية للدراسة

1. هيكل البحث

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذا البحث والتمكن من انجازه تم تقسيمه إلى فصلين، بحيث يتناول الفصل الأول الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش والثاني عبارة عن تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-.

سنتطرق في الفصل الأول المتمثل في الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش فيتناول ثلاثة مباحث، حيث في المبحث الأول ماهية دورة حياة المنظمة، والمبحث الثاني الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية، أما في المبحث الأخير فهو ماهية إستراتيجيات الإنكماش.

أما في الفصل الثاني المتمثل في تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- حيث تناولنا فيها ثلاث مباحث، الأول كان تقديم عام للمؤسسة منيب للخدمات -أولاد جلال-، أما الثاني فالإطار المنهجي للدراسة، والثالث واقع إستراتيجيات الإنكماش خلال مراحل دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-.

2. المصطلحات الإجرائية للدراسة

✓ **دورة حياة المنظمة:** تعرف بأنها النهج الذي يمكن التنبؤ به لمسارات التغيير للمنظمات، ودورة حياة المنظمة هي عبارة عن تتابع مراحل حياتها طبقاً لمرحل محددة ومعروفة سلفاً، وتتمثل مراحل دورة حياة المنظمة عادة في المراحل الخمسة التالية، التكوين، النمو، النضج، والإستقرار، والتدهور والفناء.

المقدمة

✓ إستراتيجيات الإنكماش: هي استراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى، تعنى إتجاه المنظمة نحو تخفيض عدد الأنشطة / الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما قد تعنى أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المنظمة، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها، وقد يكون إنهاء لنشاط المؤسسة.

الإطار النظري لدورة حياة المنظمة واستراتيجيات الإنعاش

الفصل الأول

تمهيد

يشبه كثير من الكتاب والباحثين المنظمة بالعضو أو الكائن الحي (Biological Organism)، فكما أن هذا العضو الحي له دورته الحياتية، كذلك المنظمات لها دورة حياتية خاصة بها، تختلف في تفاصيلها من منظمة لأخرى.

إن الاتجاه الحديث للمنظمات أصبح يركز على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المنظمات، والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل والابتعاد عن النظرة الأحادية لأنشطة وفعالية المنظمات، بحيث تكون المنظمة كتلة واحدة، والإدارة الإستراتيجية كفيلة بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات والتوجهات، بحيث تضبط وتفعل حركة المنظمة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال.

وفي ظل المنافسة والمحيط الحركي، لم يعد مقبولا من المنظمات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، وأصبح النجاح يتطلب قدرات وكفاءات فكرية، وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي، كل هذا من أجل ضمان بناء مركز إستراتيجي تنافسي دائم، أساسه عملية الابتكار والتجديد، وتحقيق الاختيار الإستراتيجي التنافسي الأمثل.

➤ **المبحث الأول: ماهية دورة حياة المنظمة.**

➤ **المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية.**

➤ **المبحث الثالث: ماهية إستراتيجيات الإنكماش.**

المبحث الأول: ماهية دورة حياة المنظمة

يمكن أن نطلق على عصرنا الحاضر "عصر المنظمات" لأن المنظمات في شتى المجالات والميادين تحيط بنا من كل جانب، وتلازمنا في حياتنا من المهدي إلى اللحد، ولا أحد يمكنه أن يتجنبها أو أن يفر منها، فهي حتمية، مثل حتمية الموت، وتتغلغل المنظمات في مختلف مناحي حياتنا وكل ما يتمتع به الإنسان حالياً من وسائل المعيشة والرفاه والراحة والحضارة، ما كان ليتحقق بدون وجود المنظمات من شتى الأنواع وفي شتى الميادين.

المطلب الأول: مفهوم المنظمة ودورة حياتها

اتسع مجال دراسة المنظمات من قبل الباحثين بصورة عامة ومتخصصي إدارة الأعمال بصورة خاصة، باعتبار المنظمات أدوات يستخدمها الأفراد لتنسيق تصرفاتهم وأفعالهم للحصول على قيم مرغوبة متنوعة، وكذلك اتسعت قدرة المنظمات للاستجابة لتحديات بيئة الأعمال وفرصها، يتطلب فهم دور المنظمات وتفسير سلوكها وفق نظرة شمولية لتحديد ماهية المنظمة.

أولاً: تعريف المنظمة

في إطار أن المنظمة نظام إجتماعي قدم الكتاب والباحثون تعاريف متباينة للمنظمة ونذكر منها:

من قاموس أكسفورد (Oxford) تعتبر كلمة التنظيم أو منظمة ترجمة للمصطلح الإنجليزي " Organization " المنظمة هي: " مجموعة منظمة من الأشخاص يتشككون للعمل لتحقيق هدف معين، وإتخاذ الترتيبات أو الإستعدادات لها"¹.

✓ عرف قاموس أكسفورد (Oxford) المنظمة على أنها مجموعة منظمة من الأشخاص، يتجمعون للعمل لتحقيق هدف معين من خلال القيام بالترتيبات والإستعداد لها.

من قاموس إستراتيجية المؤسسة (Dictionnaire De Stratégie D'entreprise) ترجمة للمصطلح الفرنسي " Organisation " المنظمة هي: " شكل معين من التنظيم، وهي كيان مستقل قانوناً وقادر على التعاقد مع

¹Oxford university press, Oxford Learner's Pocket Dictionary, 3^{ème} ed, Oxford University Press 2003, p300.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

موظفيه وعملائه ومورديه، هو كيان إداري يحدد القواعد والإجراءات الخاصة به، إنها مجموعة من الأصول والقدرات والمهارات، إنه مركز قرار حيث تضمن السلطة تماسك الإجراءات وانتشار المصلحة الجماعية على المصالح الخاصة¹.

✓ عرف "قاموس إستراتيجية المؤسسة (Dictionnaire De Stratégie D'entreprise) المنظمة هي شكل معين من التنظيم وهو عبارة عن كيان مستقل قانوناً أي قادر على التعاقد مع موظفيه وعملائه ومورديه، وكيان إداري يحدد القواعد والإجراءات الخاصة به، و يحتوي على مجموعة من الأصول والقدرات.

أما من قاموس "القاموس الجديد للطلاب": بالمصطلح العربي "منظمة" بمعنى هي: "جمعية أو هيئة، تسعى وراء أهداف معينة وهي جمع منظمات"².

✓ عرف "القاموس الجديد للطلاب" المنظمة على أنها جمعية أو هيئة وهي تسعى وراء أهداف معينة.

يعرفها لويس ألين "Louis Allen": "المنظمة هي آلية أو هيكل يمكن الكائنات الحية من العمل بفعالية معاً. تطور جميع أشكال الحياة والمجتمع البشري يدل على الحاجة إلى التنظيم"³.

عرفها لويس ألين "Louis Allen" على أن المنظمة عبارة عن عملية تتم فيها تحديد وتجميع الأعمال التي يجب القيام بها، وتفويض السلطات والمسؤوليات لغرض تمكين ال ويتم تحديد السلطة والمسؤولية لتمكين العمال للعمل بشكل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف.

وهناك تعريف آخر للمنظمة على أنها: "كيان إقتصادي، وإجتماعي، وسياسي تضم منضومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز مهام وتحقيق أهداف معينة"⁴.

✓ ومن خلال هذا التعريف أن المنظمة عبارة عن كيان (إقتصادي وإجتماعي وسياسي) يتكون من نظم فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في شكل إطار مصمم لإنجاز المهام وتحقيق أهداف معينة.

¹ Jean-Claude Tarondeau, Christine Huttin, **Dictionnaire De Stratégie D'entreprise**, 2^{ème} ed, librairie vuibert , Paris, France, 2006, p167.

² علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحي، القاموس الجديد للطلاب (معجم عربي مدرسي ألفبائي)، الطبعة الرابعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1983، ص1154.

³ K.anbuvelan, **Principles Of Management**, 1^{ème} ed , Laxmi Publications, New Delhi, 2007, p95.

⁴ نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، الطبعة العربية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص16.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

ونستخلص من التعاريف أن المنظمة هي " مجموعة منظمة من الأشخاص يتشكّلون للعمل لتحقيق هدف معين، وكمرادف للمنظمة سوف نستعمل مصطلح شركة ومؤسسة خصوصا في الجانب التطبيقي.

ثانيا: دورة حياة المنظمة وأهم تقسيماتها

مثل أي كائن حي تنشأ المنظمة وتنمو وتتطور وقد تزول بعد وقت معين، وهو ما يطلق عليه دورة حياة المنظمة والتي تتميز بعدة مراحل مختلفة، تتخذ من خلالها المنظمة إتجاهات وإستراتيجيات مختلفة وكل مرحلة تتميز بمجموعة من الأهداف المختلفة ووضعتها في السوق لا تتميز بنفس المستوى من القوة.

وبمكننا تعريف دورة الحياة (Life Cycle) بأنها: "النهج الذي يمكن التنبؤ به لمسارات التغيير للمنظمات"، دورة حياة تتابع فيها مراحل حياتها طبقا لمراحل محددة ومعروفة سلفا، وتمثل مراحل الحياة للكائنات الحية عادة في المراحل الأربعة التالية، الولادة (أو النشأة) النمو، النضج، فالإضمحلال، أما المنظمات فتختلف في بعض سماتها عن الكائنات الحية، ذلك أنها ليست كائنات حية حقيقية، ولذلك فإن مراحل حياتها تحتاج لبعض التحوير (التعديل) لتلائم مع سمات المنظمات المختلفة¹.

تعرف دورة حياة المنظمة بأنها: "نمط من التغيير المتوقع في المنظمة، أو أتمها: إتجاهات النمو المنظم للمنظمة، وهذا يعني أن دورة حياة المنظمة تشير إلى المسيرة الحياتية للمنظمة منذ بدئها وحتى نهايتها.

ودورة حياة المنظمة ليست ثابتة أو اعتيادية مثل دورة حياة الإنسان أو النبات أو الحيوان، ولكن هذا التشبيه ليس دقيقا في جانبين هامين على الأقل وهما:

1. إن الكائن الحي مصيره المحتوم هو الموت والفناء، في حين أن قليلا من المنظمات يفني ويختفي.
2. إن الكائن الحي ينتقل بصورة حتمية من الشيخوخة إلى الموت والفناء، في حين أن المنظمات قد تتجاوز مرحلة الإنحدار(الشيخوخة) بنجاح وتعاود انتعاشها ونموها.

وعلى ذلك فإن المنظمة في تحديد إتجاهات نموها تمر بمراحل تأخذ تسلسلا وإطارا منتظما، وكل مرحلة من هذه المراحل تكون محسوبة ومتوقعة، والمنظمات كلها بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها وإتجاهاتها تمر بهذه المراحل، وتعمل

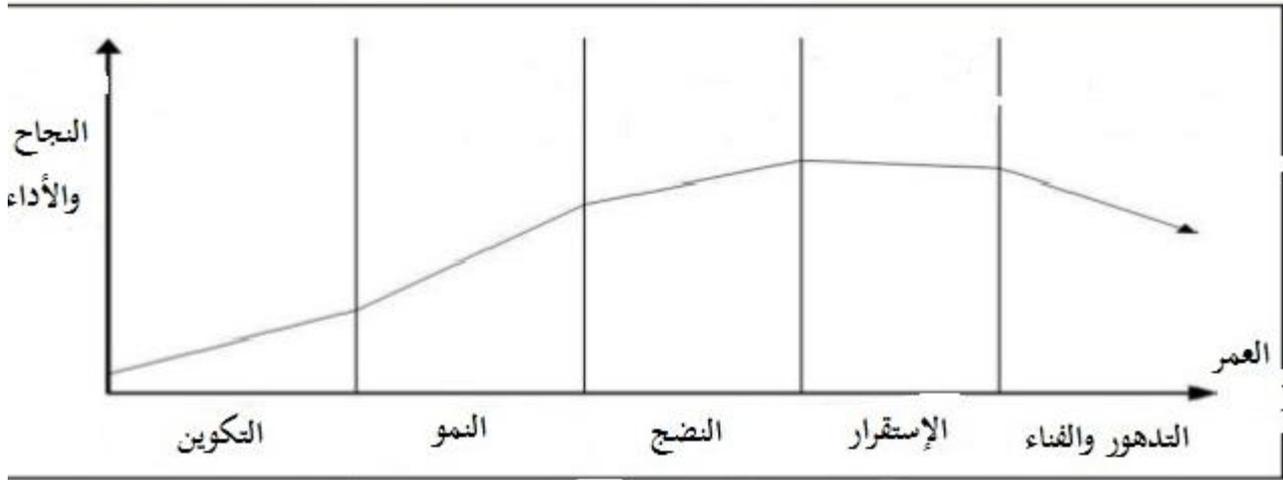
¹ عيد عريفيح، كاسر المنصور، حنا نصر الدين، إدارة المنظمات الخاصة(منظمات الأعمال) المفاهيم العامة- الوظائف والأهداف، الطبعة الأولى، دار وهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص58.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

جاهدة على أن لا تصل إلى المرحلة النهائية (مرحلة الهبوط)، ذلك أن المنظمة وقياداتها تعمل بشكل جاهد ومستمر على تطوير برامجها وفعاليتها وأنشطتها ورفع درجة كفاءتها وفعاليتها بضمان إستمرارية المنظمة وبقائها.¹

تشكل دورة حياة المنظمة أحد عوامل الموقفية المعبرة عن مرور المنظمة بمراحل متعاقبة من النمو والتطور والتغيير ابتداء من التكوين، النمو، النضج، والإستقرار، ثم التدهور والفناء، كما يعرضها الشكل (01).

الشكل رقم (01): دورة حياة المنظمة



المصدر: أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص. 263.

لقد نال موضوع دورة حياة المنظمة إهتمام العديد من الباحثين والكتاب وإقترحوا عددا من النماذج (التقسيمات) بشأن المراحل التي تمر بها المنظمات خلال حياتها، ومن أهم هذه التقسيمات ما يلي:

أولا: تقسيم (Kimberly J. Miller): قسم الباحثان المراحل التي تمر بها حياة المنظمة إلى ثلاث مراحل هي:

1. مرحلة النشأة (Creation): تعتبر أولى المراحل التي تمر بها المنظمة، وتتزامن مع وضع الهيكل التنظيمي واختيار التخصص في النشاط الإقتصادي.

2. مرحلة التحول (Transformation): عند هذه المرحلة مرحلة نصف العمر يتم العمل فيها على تحسين أداء المنظمة، والبحث عن الموارد اللازمة لتمويل أنشطتها الاستثمارية.

¹ ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص 216.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

3. مرحلة التدهور(Declin): تعبر هذه المرحلة عن الركود، والفشل الذي قد يصيب المنظمة، ويمكن القول أن نهاية وتصفية المنظمة ليس مؤشرا لفشلها دائما، فقد يكون بسبب تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها¹.

ثانيا: حدد نموذج داني ميلر و بيتر فريسن(Danny Miller & Peter Frinsen) أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل وهي:

1. الولادة(Birth): وفي هذه المرحلة تسعى المنظمات الصغيرة إلى تأسيس وترسيخ وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي.

2. النمو/التوسع(Growth): وهنا تبدأ المنظمات بالنمو وتكبر بسرعة وتقسم إلى وحدات/دوائر، وتصبح هيكلها أكثر رسمية.

3. النضج(Maturity): وفي هذه المرحلة تصبح المنظمات كفؤة(Efficient)، ومستقرة وتستخدم هيكل أكثر بيروقراطية، ولكنها أقل إبداعية.

4. الإنحدار/التدهور(Declin): وهنا تتأرجح المنظمة ضمن أسواق منكمشة/متقلصة لمنتجات متقادمة.

5. إعادة الإنتعاش(Revival): وفي هذه المرحلة تشهد المنظمة منجزات إبداعية ضمن هيكل تنظيمي يعتمد على التقسيم على أساس السوق(Divisional Market-Based)².

ثالثا: تقسيم (Fuld & House): قسم هذان الباحثان مراحل حياة المنظمة إلى خمسة مراحل هي:

1. مرحلة الولادة(Birth): تعتبر هذه المرحلة بداية حياة المنظمة ويتم فيها تطوير إستراتيجياتها واتخاذ أهم القرارات المرتبطة بالتخصص في النشاط.

2. مرحلة الشباب(Youth): تعكس هذه المرحلة بداية تطبيق المفاهيم والقرارات المرتبطة بالتخصص ووضع السياسات الموجهة للعمل ونشاط المنظمة.

3. مرحلة منتصف العمر(Midlife): تعكس هذه المرحلة درجة التوسع، والتوجه البيروقراطي في عملياتها الداخلية والأساليب المتبعة في تنسيق العمل، وتفويض السلطة.

¹ حسين أحمد طراونة، أحمد يوسف عريقات، وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012، ص103.

² حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الجبيهة، الاردن، 2000، ص.367-368.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

4. مرحلة النضج (Maturity): يتم العمل في هذه المرحلة على تحقيق الأهداف المسطرة، بناء على فرق العمل المستخدمة.

5. مرحلة الفناء والتدهور (Decline and Death): تعبر هذه المرحلة عن الوضع الذي وصلت إليه المؤسسة من عدم القدرة على التوسع والنمو وتحقيق الإستقرار، مما يعني توجه المنظمة تدريجياً إلى التدهور والفناء¹.

على الرغم من اتفاق غالبية الكتاب والباحثين على أن للمنظمة دورتها الحياتية الخاصة بها، لكنهم لم يتفقوا على ماهية مراحل تلك الدورة، وسنعمد في بحثنا على هذا التصنيف أن دورة حياة المنظمة تمر بخمس مراحل هي:

1. التكوين (Formation) : وفي هذه المرحلة تكون المنظمة في بدايتها، أي في مرحلتها الطفولية، وتعاني من الغموض في اتجاهاتها المستقبلية وأدائها الآني²، ومن مميزات هذه المرحلة:

- ✓ قلة عدد أفرادها كونها قيد التأسيس والتكوين.

- ✓ الوظائف في المنظمة أكثر شمولية وعمومية في محتواها وأقل تخصصاً بسبب تنوع وتشعب أعمال المنظمة وقلة الأفراد العاملين فيها.

- ✓ الإتجاه الأساسي في المنظمة هو إيجاد الزبائن وبيع المنتج.

- ✓ مركزية عالية في اتخاذ القرارات من قبل القيادة العليا في المنظمة.

- ✓ تمر المنظمة بمرحلة توجه واكتشاف لبناء موقعها في السوق ومجالاتها عملها وأدائها³.

2. النمو (Growth) : وفي هذه المرحلة تبدأ المنظمة بالنمو التدريجي والانتشار والتوسع الذاتي لضمان حصة سوقية تؤهلها للبقاء والاستمرار، ومن مميزات هذه المرحلة :

- ✓ درجة الابتكار والإبداع عالية فيها. لغرض مواجهة المنظمة التغييرات المستمرة ومتطلبات حركة النمو⁴.

- ✓ مرونة عالية في أداء الأعمال في المستويات الدنيا من المنظمة لقلّة ضوابط العمل الثابتة.

- ✓ تتجه المنظمة نحو تنوع أسواقها وتعددتها.

- ✓ التركيز على تطوير منتجات جديدة.

¹ رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2013، ص.ص. 105-106.

² ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 217.

³ نور الدين بشير تاويريت، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015، ص.ص. 75-76.

⁴ ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع نفسه، ص 218.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

- ✓ تشجيع عمليات الإبداع والابتكار لتثبيت وتطوير نشاطات المنظمة وتوسيع حصتها السوقية.
 - ✓ الاتجاه نحو وضع الاستراتيجيات الشاملة والطويلة الأجل للتوسع في أعمال المنظمة.
 - ✓ اعتماد اللامركزية في اتخاذ القرارات بسبب نشاط المنظمة الكبير في مجالات فنية وتخصصية جديدة.¹
- 3. النضج (Maturity):** وهي مرحلة التكامل الذاتي التي تصل إليها المنظمة في أداؤها، حيث تكون قد بلغت مداها الكامل في الأداء وتعمل على تأكيد موقعها في السوق وبين المنظمات الأخرى²، ومن مميزات هذه المرحلة مايلي:
- ✓ الاستخدام الواسع لموارد المنظمة البشرية والمادية لتأمين سرعة حركة المنظمة لمواجهة ظروف المنافسة ومختلف الظروف البيئية.

- ✓ الاستخدام العالي للتخصص في المهام والوظائف بهدف تنظيم الأداء في المنظمة.
 - ✓ تطوير مشاركة العاملين في نشاطات المنظمة والتقليل من درجة المركزية.
 - ✓ استخدام الاتصالات اللارسمية في المنظمة في كل الاتجاهات لتوسيع المنظمة وتثبيتها مسبقا.
 - ✓ زيادة معدلات النمو في المنظمة بغرض تثبيت مواقعها التنافسية في السوق.
 - ✓ وصول المنظمة إلى طاقاتها الإنتاجية القصوى واستخدام كامل مواردها المتاحة³.
- 4. الإستقرار (Stabililité)** وتتميز هذه المرحلة :

- ✓ التركيز على الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال تطويرها الداخلي والذاتي.
- ✓ يتحقق الاستقرار في المنظمة من خلال استقرار القيادات وثبات الهيكل التنظيمي وثبات الأداء في المنظمة.
- ✓ سيادة اللامركزية والمرونة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات .
- ✓ زيادة قدرة المنظمة على التعامل مع المتغيرات البيئية والحد منها بسبب اكتسابها للخبرة في مواجهة ضغوط البيئة ومتغيراتها.
- ✓ زيادة درجة تعقيد المنظمة بسبب زيادة حجمها وسيادة اللامركزية فيها.
- ✓ توفر القدرة والخبرة الواسعة للمنظمة في التعامل مع المستجدات الجديدة وامتصاص تأثيراتها بما يؤمن استمرارية وبقاء المنظمة.

¹ نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص.ص. 77-78.

² ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 218.

³ نور الدين بشير تاويريت، مرجع نفسه، ص 77.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

5. التدهور والفناء (Decline): وهي مرحلة فقدان المنظمة لاستقرارها بسبب ضعفها وعدم قدرتها على

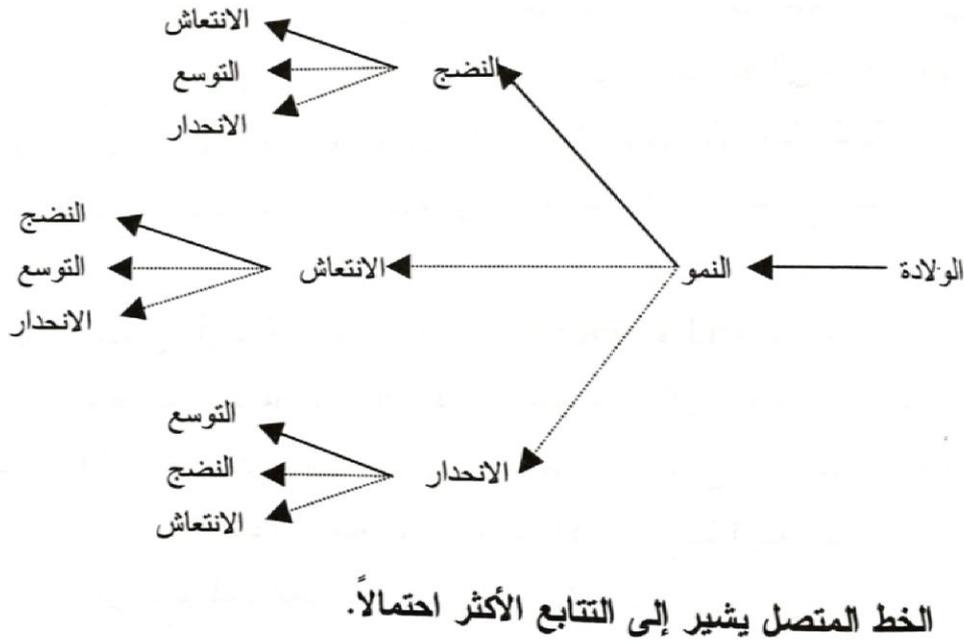
الاستمرار، أو الفناء يعني نهاية المؤسسة وزالها وتتميز هذه المرحلة بما يلي:

- ✓ بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية.
- ✓ زيادة تأثير المنافسة على المنظمة بشكل كبير مما يؤثر على حصتها السوقية.
- ✓ تقلص حجم الطلب على إنتاج المنظمة لأسباب مختلفة.
- ✓ زيادة دوران حجم العمل بسبب ضعف أداء المنظمة وتقليصه.
- ✓ تزايد حدة الصراع في المنظمة والنزاعات الناجمة عن تردي أوضاع المنظمة.
- ✓ التغيرات المستمرة في قيادات المنظمة والتي تلجأ إليها لمعالجة الحالة المتردية للمنظمة.
- ✓ العودة إلى المركزية في اتخاذ القرارات، ومع ضخامة حجم المنظمة فإن ذلك سيؤدي إلى ثقل حركة المنظمة وتدهور الأداء فيها بسبب ضعف الرقابة.
- ✓ انخفاض واضح في كفاءة وفاعلية المنظمة نتيجة ثقلها وبطء نموها واهتزاز استقرارها¹.

وتختلف إستراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي وبعض الممارسات الإدارية (مثل إتخاذ القرارات، والمركزية) من مرحلة إلى لأخرى، أما تتابع المراحل فيوضحه الشكل الآتي:

¹ نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص.ص. 77، 79.

الشكل رقم (02): مراحل دورة حياة المنظمة



المصدر: حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الإصدار الثاني، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص169.

ويلاحظ من الشكل أن المراحل الخمس السابقة لا ينبغي بالضرورة أن تتبع بعضها البعض بالترتيب (1، 2، 3، 4، 5) باستثناء أن النمو دائما يتبع الولادة، وأن معظم المنظمات تنتقل من مرحلة النمو إلى مرحلة التضخم، ولكن قد ينتقل بعضها مباشرة إلى مرحلة الانتعاش أو الإنحدار وعند التضخم، تنتقل معظم المنظمات إلى الانتعاش، ومن ثم ينتقل بعضها إلى "نمو جديد" والبعض الآخر إلى الإنحدار، والملاحظة الأكثر أهمية، هي أن المنظمات في مرحلة الإنحدار يمكنها أن تنتقل غالبا باحتمالية متساوية إلى النمو أو التضخم أو الانتعاش أو تبقى في مرحلة الإنحدار¹.

دورة حياة المنظمة تحدد سمات مكونات المنظمة (الهدف - المهمة - التكنولوجيا - الهيكل التنظيمي) خلال كل

مرحلة من مراحلها، وذلك ما يوضحه الجدول الآتي :

¹ حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص168.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

الجدول رقم (01): سمات مكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة

المرحلة	هدف المنظمة	الأفراد	المهمة	التكنولوجيا	الهيكل التنظيمي
المرحلة الأولى (التكوين)	معتمد وثابت	قليلون متخصصون تغير في أدائهم	محددة متخصصة نشاطاتها محدودة	كفؤة نسبية تجريبية تخضع للتعديلات	متغير وغير مستقر
المرحلة الثانية (النمو)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون متنوعي الاختصاص	محددة متخصصة نشاطاتها أوسع تتوسع نشاطاتها كبيرة	كفؤة تعديلات بسيطة كفؤة تتوسع	بتوسع مستقر نسبيًا التغير نظامي يتوسع وأكثر تخصصًا تعددية المستويات
المرحلة الثالثة (النضج)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون بتوسع في أدائهم	واضحة نشاطاتها كبيرة وثابتة	كفؤة وثابتة	مستقر تخصصي تحويل للصلاحيات
المرحلة الرابعة (الاستقرار)	معتمد وثابت	يزدادون متخصصون ثبات في أدائهم	واضحة مستقرة أداؤها ثابت	محددة كفؤة	محدد منتظم ثابت
المرحلة الخامسة (التدهور والغاء)	معتمد وثابت	دوران انخفاض الكفاءة	متشعبة متداخلة	غير كفؤة متقادمة	متغير وغير ثابت

المصدر: نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص 81.

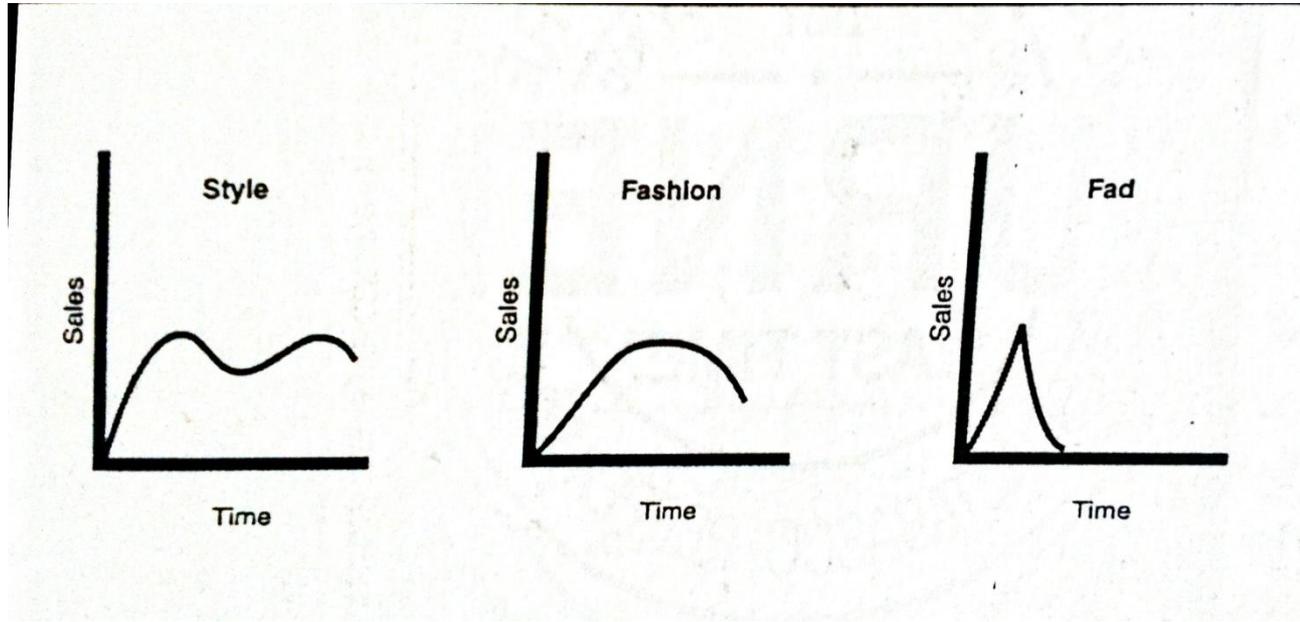
تتضمن كل مرحلة من دورة حياة المنظمة درجات متفاوتة من النمو سواء تم قياسه بالمبيعات أو الحصة السوقية أو الحجم، وكذلك يرافق هذا النمو تحول وتغيير بأساليب إدارة المنظمة وآليات عملها وطرق تصميم هيكلها وخصائصه، إن هذا الأمر يعني أن الممارسة الإدارية والتنظيمية تتأثر بمرور المنظمة عبر هذه المراحل، وأن لهذا الأمر انعكاس على تفاوت مستويات فاعلية المنظمة، ويتطلب ذلك أن ترصد الإدارة بوعي ومتابعة لدراسة توقيت انتقال المنظمة بصورة كلية أو جزئية من مرحلة إلى أخرى من دورة حياتها، إن الفكرة هنا هي ضمان نجاح إدارة المنظمة في التعامل الدقيق والصحيح مع ما تتطلبه كل مرحلة، وبهذا يتم استدامة نجاح المنظمة حتى في مرحلة التدهور والغاء.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

المطلب الثاني: الحالات الخاصة لدورة حياة المنظمة وتحديد إستراتيجية المنظمة وفق دورة حياتها

الحالات خاصة لدورة حياة المنظمة متعلقة بنفس دورة حياة المنتج فتموت بعض المنتجات بسرعة فتموت المنظمة معه، وهناك منتجات تبقى في فترة النضج طويلا جدا جدا، فأكثر من 300 سنة، فيمكن تطبيق مفهوم (product Life Cycle):PLC وهو ما يعرف بأنه (أناقات، وأشكال، وموضات) وتظهر دورات حياتها الخاصة في شكل (03):

الشكل رقم (03) الحالات الخاصة لدورة حياة المنظمة



المصدر: فيليب كوتلر، جاري أرمسترانغ، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 560.

1. فتكون الأناقة (Style) حالة أساسية مميزة للتعبير، مثال ذلك تظهر الأناقة في المنازل (إستعماري، وإنتقالي)، والملابس (رسمية، وغير رسمية)، والفن (واقعي، وسريالي، وتجريدي)، وبعد إبتكار الأناقة يمكن أن تستمر لأجيال مع مرورها من وإلى الرواج، ويمكن للأناقة دورة تبين عددا من فترات إعادة التجديد.

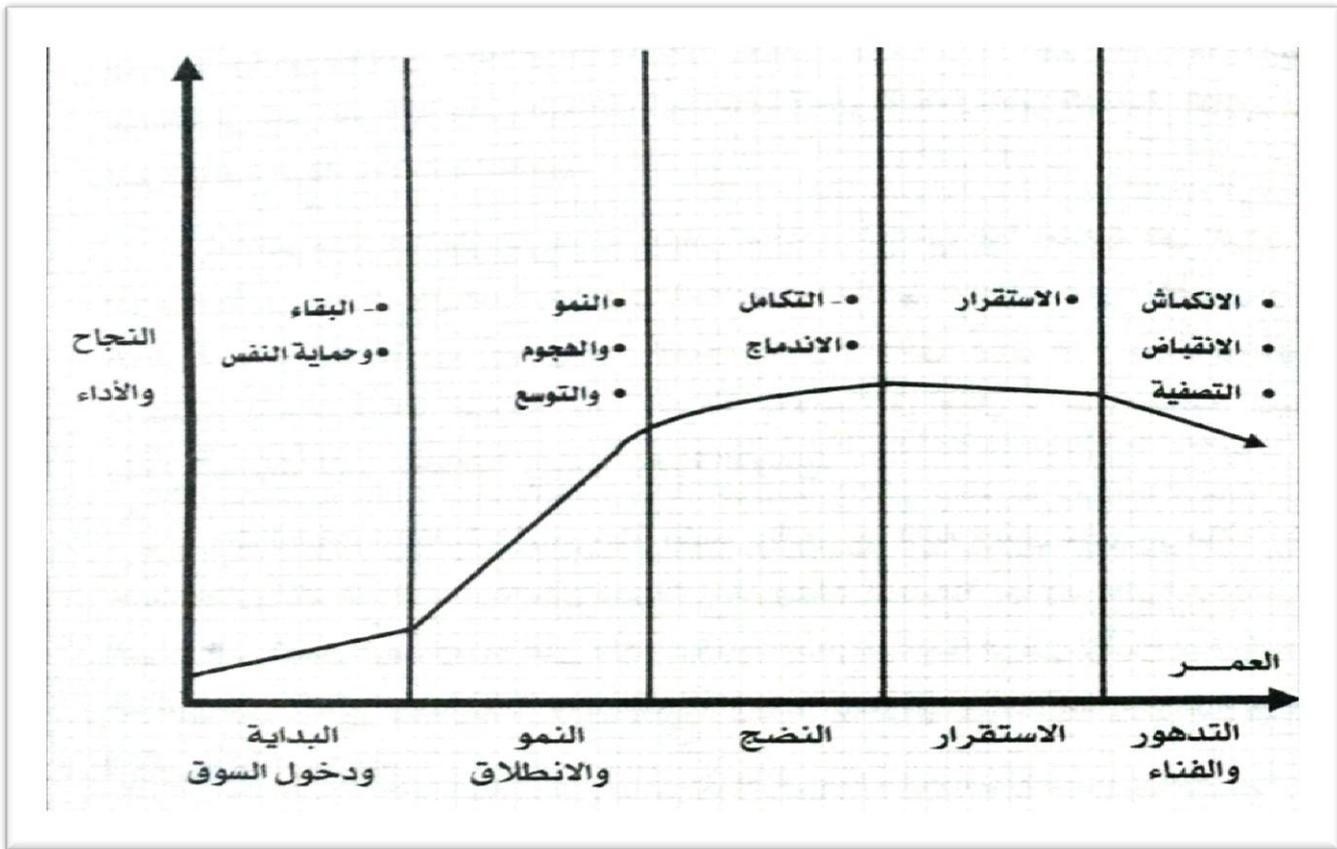
2. تكون الأشكال (Fashion) أناقة مقبولة حاليا، أو شائعة حاليا في مجال معين، مثال ذلك، أفسحت النظرة الرسمية أكثر "الملابس الأعمال" لملايس المنشأة في الثمانينات وبداية التسعينات من القرن العشرين الميلادي الطريق للنظرة "غير الرسمية للأعمال" في وقتنا الحالي، وتميل الأشكال إلى النمو ببطء، وتظل معتادة لفترة، وتخبط بعد ذلك ببطء.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

3. وتكون الموضات (Fads) فترات مؤقتة لمبيعات مرتفعة بصورة غير عادية يقودها حماس المستهلك، وفورية المنتج، أو شعبية العلامة التجارية، ويمكن أن تكون الموضه جزءا من دورة حياة معتادة، كما في حالة الاندفاعات الحديثة في مبيعات دراجات الأرجل، واليويو، أو يمكن أن تتكون الموضه من دورة حياة كاملة للعلامة التجارية، أو المنتج، ونصيحة دال لهؤلاء الذين يريدوا أن ينجحوا مع الموضه هي "تمتعوا بها أثناء تواجدها"¹.

تؤثر دورة حياة المنظمة على شكل الإستراتيجية الكلية التي تتبعها المنظمة، ففي بداية حياة المنظمة تركز الإستراتيجية على تأكيد بقاءها المنظمة في سوق الأعمال، بينما يختلف الأمر حينما يتأكد هذا، حيث تركز المنظمة على النمو والتوسع، ويوضح الشكل رقم (04) دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات الكلية المرتبطة بذلك².

الشكل رقم (04) دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات المرتبطة بها



المصدر: أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص. 263.

¹ فيليب كوتلر، جاري أرمسترنغ، مرجع سابق، ص. 559-560.

² أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 277-278.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

يعبر شكل(04) عن دورة حياة المنظمة وهي قريبة الشبه بدورات حياة أخرى مثل دورة حياة السلعة، ودورة حياة المسار الوظيفي، ودورة حياة الفرد، ونحن نركز هنا على دورة حياة المنظمة، وهي دورة توضح أداء المنظمة عبر عمرها.

تبدأ المنظمة بدخول السوق، وتبدأ حياتها بقلق حول ما إذا كان ستستمر أم لا، وذلك لأنها تواجه مشاكل كبيرة في السيولة المالية، وفي تحقيق إيرادات، وفي العمل نهارا وليلا وبإستراتيجية أساسية تركز على البقاء في السوق وحماية النفس. فإن تم لها ذلك أمكنها تحقيق مكاسب مستقبلية طيبة، وإن فشلت في ذلك أدى الأمر إلى انتقالها إلى آخر مرحلة وهي التدهور والفاء، ومن الأفضل إذن كبداية التأكيد على إستراتيجية البقاء وحماية النفس¹.

أما المرحلة الثانية فتتجح في المرور عبر المرحلة الأولى، وأن السوق قد قبلها، وأن المنظمة استطاعت التعامل مع المنافسين، وكافة الأطراف ذات العلاقة بها، ويحق إذن للمنظمة أن تنطلق، وفي هذا المجال يمكنها أن تستخدم إستراتيجيات عديدة ذات علاقة بالإنطلاق مثل: إستراتيجية الهجوم، وإستراتيجيات النمو المختلفة، وإستراتيجية التوسع.

وإذا نجحت المنظمة في مرحلة النمو، فإنها تصل إلى **مرحلة وهي النضج**، حيث يعنى ذلك قدرة نسبية على معرفة المشروعات المحيطة بها وسيطرة جديدة على بيئة التي تعمل فيها، وبناء على ذلك تنكشف أمام المنظمة فرص لإتباع إستراتيجيات التكامل في السلع والمنتجات والخدمات، وأيضاً إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ والمشروعات المشتركة.

تأخذ المنظمة بعد ذلك فرصتها في الدخول إلى **المرحلة الرابعة حيث الاستقرار**، مما يعنى الهدوء في ممارسة النشاط، ووفقا لطبيعة الفرص والتحديات ونقاط القوة ونقاط الضعف تأتي للمنظمة الفرصة للتركيز على بعض المنتجات أو الأسواق القوية، أو تجميع أنشطة المنظمة (وهو ما يطلق عليه بالتوحيد والتمركز أو إعادة توزيع استخدام الموارد المتاحة للمنظمة أو يطلق عليه بالتجديد والانعاش أو إعادة تكوين أنشطة المشروع بشكل جديد.

وفي حالة فشل المنظمة في أى مرحلة من المراحل السابقة، هنا تصل إلى آخر مرحلة في دورة الحياة وهي **مرحلة التدهور والفاء**، وفي هذه المرحلة تعاني المنظمة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، فقد يكون التدهور مؤقت لمرحلة أو فترة محددة تم تعود المؤسسة لنمو من جديد أو الإستقرار والذى يشير إلى

¹ أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، مرجع سابق، ص.ص 263-264.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

تخفيض حجم العمليات وتخفيض المصروفات والالتزامات، أو الفناء أي نهاية المؤسسة وزوالها وبتالي اتباع إستراتيجيات التصفية الجزئية أو التصفية التدريجية أو البيع أو الإفلاس، أي إستراتيجيات الإنكماش¹.

المطلب الثالث: تأثير دورة حياة الصناعة على دورة حياة المنظمة:

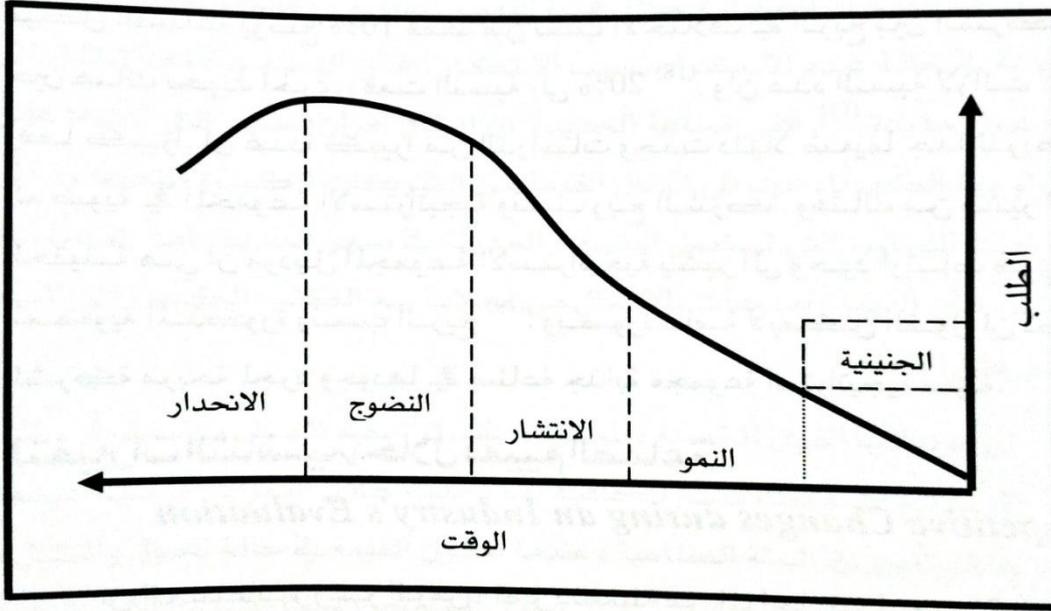
يختلف معنى الصناعة على حسب إستخدامها حيث عرفها (Hall et al.): الصناعة هي "مجموعة من المنظمات التي تنتج منتجات متشابهة"، وفي خضم المنافسة تؤثر هذه المنظمات على بعضها البعض، وتتضمن الصناعات مزيجاً غنياً من الإستراتيجيات التنافسية التي تستخدمها المنظمات في التنافس الاستراتيجي وتحقيق العوائد، ويتم تبني تلك الإستراتيجيات نظراً لأهميتها بالنسبة لخصائص الصناعة².

واختيار استراتيجية الإستثمار (إستراتيجية المنظمة) له علاقة بدورة حياة الصناعة، وكل مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تعبر عن بيئة صناعية معينة تتضمن فرصاً وتهديدات مختلفة، والاستراتيجيات التي تتبعها المنظمات في كل مرحلة من دورة حياة الصناعة تختلف عن بقية المراحل.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 265.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العرضي، هاشم فوزي العبادي، الإدارة الإستراتيجية المستدامة (مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص. 334.

الشكل رقم (05): مراحل دورة حياة الصناعة



المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات. مداخل. أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013، ص166.

إن الجدول (02) يلخص العلاقة بين مراحل دورة حياة المنظمة، الموقف التنافسي، واستراتيجية المعتمدة على مستوى العمل، وسيتم بيان الاستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة من مراحل دورة الحياة بشئ من التفصيل.

الجدول رقم (02) اختيار استراتيجية الإستثمار (إستراتيجية المنظمة) على مستوى العمل إستنادا إلى مراحل دورة حياة الصناعة

موقف تنافسي / مرحلة دورة حياة الصناعة	موقف تنافسي قوي	موقف تنافسي ضعيف
الدخول (الجنينية)	بناء الحصاة	بناء الحصاة
النمو	النمو	التركيز السوقي
الانتشار	زيادة الحصاة	التركيز السوقي او الحصاد/التسييل -تحويل الموجودات الى نقد
النضج	الصيانة او الربح	الحصاد او التسييل، او التجريد
الانحدار	عمل التركيز والحصاد (تخفيض الاصول)	التصويب/ التسييل، او التجريد

المصدر: فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص298.

1. الصناعات الجنينية (Embryonic Industries)

ان الصناعات الجنينية هي صناعات بدأت توا بالتطور (مثلا الكمبيوترات الشخصية في عام 1980)، ان النمو في هذه المرحلة يكون بطيئا بسبب عدد من العوامل منها ان المشترين لا يعرفون منتجات الصناعة بصورة جيدة، وان الاسعار عالية بسبب عدم قدرة المنظمات ان تكسب أي اقتصاديات معتبرة للحجم، وكذلك ان قنوات توزيعها غير معروفة وضعيفة، ام عوائق الدخول الى هذه المرحلة فيمكن ان تكون مبنية على امتلاك تكنولوجيا معرفة.

الكيف الجوهرية بدلا من اقتصاديات الكلفة او الولاء للعلامة التجارية، فاذا كان جوهر معرفة الكيف في الصناعة معقدة ومن الصعب الحصول عليها فإن معوقات الدخول ستكون عالية جدا وان المنظمات الموجودة في الصناعة ستكون محمية من المنافسين المحتملين، ان المنافسة في الصناعة الجنينية لم تكن مبنية بصورة كبيرة على السعر ولكنها مبنية على ادراك المستهلكين ومعرفتهم بقنوات توزيعها وعلى تفضيل تصميم المنتج.¹

استراتيجية مرحلة الدخول (الجنينية) (Embryonic Strategy):

إن كل المنظمات في هذه المرحلة، سواء كانت قوية او ضعيفة تؤكد على تطوير المميز، وكذلك تؤكد على سياسة الانتاج/السوق، إن الحاجة للاستثمار في هذه مرحلة تكون ملحة و كبيرة لأن منظمات تحتاج الى تأسيس الميزة التنافسية لها، إن العديد من المنظمات ذات الخبرة القليلة في الصناعة تبحث عن موارد لتطوير كفاءتها المميزة، لذلك فإن الاستراتيجية المناسبة لها هي استراتيجية بناء الحصة السوقية، إن الهدف من ذلك هو تطوير ميزة تنافسية متميزة لها لجذب المستهلكين الذين لا يعرفون شيئا عن منتجاتها.

إن المنظمات في هذه المرحلة تحتاج الى رأسمال كبير لإجراء البحوث تطوير كفاءات البيع والخدمة، لذا فإن نجاحها يعتمد على قدرتها على اظهار كفاءتها المميزة لجذب المستثمرين الخارجيين او اصحاب رؤوس الاموال المقامرين، واذا ما حصلت المنظمة على موارد تطوير لتطوير كفاءتها المميزة ستكون مكانتها التنافسية قوية نسبيا، اما اذا فشلت، فإن خيارها يمكن ان يكون الخروج من الصناعة، وفي الحقيقية، إن المنظمات ذات الموقف التنافسي الضعيف في كل مراحل دورة حياة الصناعة وربما تختار ان تترك الصناعة لكي تقلل من خسائرها.²

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 167.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع نفسه، ص.ص. 298-299.

2. الصناعات النامية (Growth Industries)

عندما يبدأ الطلب على منتجات الصناعة بالارتفاع فهذا ينعكس إيجابيا على تطور خصائص الصناعة النامية، فيزداد الطلب في بداية الامر وبصورة سريعة على منتجات هذه الصناعة خصوصا اذا أصبحت منتجاتها معروفة من قبل المستهلكين، وعندما تتطور قنوات توزيعها، إن أهمية السيطرة على المعرفة التكنولوجية، كونها معوقا للدخول، تتلاشى خلال وقت دخول الصناعة مرحلة النمو، كما ان عددا قليلا من المنظمات في هذه المرحلة، قد تحقق اقتصاديات الحجم او انها ميزت منتجاتها بصورة كفاءة لتضمن الولاء لعلاماتها التجارية، وبهذا فان معوقات الدخول الاخرى تميل الى ان تكون واطئة نسبيا، لذلك فأن تهديد المنافسين المحتملين سيكون عاليا في هذه المرحلة، ان الملفت للنظر، ان النمو العالمي يعني دائما أن الدخول الجديد يمكن احتواؤه في الصناعة وبدون ان تكون هناك اشارة تدل على زيادة شدة المنافسة، ان المنافسة تميل خلال مرحلة نمو الصناعة الى الانخفاض، وان سرعة نمو الطلب يساعد المنظمات إن تزايد من مدخولاتها وأرباحها بدون أن تأخذ من الحصة السوقية، كما أن المنظمة تملك الفرصة لتوسيع عملياتها، فضلا عن ذلك، ان المنظمة ذات الادراك الاستراتيجي يمكن ان تستفيد نسبيا من البيئة المعتدلة لمرحلة النمو لكي تهيئ نفسها للمنافسة الشديدة في مرحلة تأزم الصناعة.¹

استراتيجية مرحلة النمو (Growth Stage Strategy):

إن مهمة المنظمة في مرحلة النمو هي تقوية وتحسين الأسس التي تحتاجها للعيش في مرحلة الانتشار (Shake Out) القادمة، لذلك فإن الاستراتيجية المناسبة لها في هذه مرحلة هي النمو، وأن الهدف منها المحافظة على الموقف التنافسي للنسبي للمنظمة في سوق يتصف بسرعة التوسع، وعليها أيضا ان تقوي هذا الموقف كلما كان ذلك ممكنا وبكلمات أخرى، ان تنمي مكانتها التنافسية مع توسع السوق.

وكنتيجة لاحقة لما تقدم، إن المنظمات التي تتصف بالموقف التنافسي الضعيف في هذه المرحلة ترتبط باستراتيجية التركيز السوقي لكي تدعم وتقوي موقفها ان مثل هذه المنظمات تريد ان تكون متخصصة بطريقة ما، وربما تتبنى استراتيجية التركيز وتنتقل الى هذه المجموعة لغرض تخفيض حاجاتها الاستثمارية، واذا كانت المنظمة ضعيفة جدا فهي ربما تختار الخروج من الصناعة او ان يتم بيعها بصورة كاملة الى منافس اخر.²

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص.ص. 167-168.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع نفسه، ص.ص. 299-300.

3. صناعات مرحلة الانتشار (Industry Shakeout)

- ✓ تباطؤ نمو السوق يتبعه منافسة حادة بين المنظمات القائمة بترتيب وضعها والحصول على أكبر حصة من هذا السوق بعد توقف نموه وتباطؤه، وعادة ما تتبع منظمات الأعمال في هذه المرحلة إستراتيجيات تسويقية هجومية.
- ✓ زيادة قوة العملاء بسبب المعرفة الجديدة بالمنظمات الموجودة وجودة المنتجات التي تقدمها، إن هذه القوة قد تدفع منظمات الأعمال إلى تبني أساليب من ضمنها خفض كلف المنتجات وتحسينات في النوعية بهدف الحصول على رضى العملاء.
- ✓ القدرة الكبيرة التي تجتهد المنظمات نفسها فيها في إطار هذه الصناعة الناضجة والمتأتمية من التعود السابق على النمو وبتالي يمكن أن تحصل أخطاء في التنبؤ بالطلب مرتبطة بوجود قابلية إنتاجية عالية تفوق ما يتحقق فعلا، إن هذا الأمر يخلق ضغوط تنافسية على منظمة الأعمال ربما تساهم في خفض الأسعار وتقليل هامش الربح¹.

استراتيجيات مرحلة الانتشار (Shackout Stage Strategies):

- في هذه المرحلة يزداد الطلب بصورة بطيئة، وإن التنافس عن طريق الاسعار أو عن طريق ميزة الانتاج تصبح شديدة، أن المنظمات ذات الموقف التنافسي القوي تحتاج الى موارد لاستثمارها في استراتيجية زيادة الحصة السوقية لجذب المستهلكين من المنظمات الضعيفة الموجودة في السوق وبكلمات أخرى، تحاول هذه المنظمات زيادة وصيانة حصتها السوقية بالرغم من المنافسة الضارية التي تواجهها.
- ✓ أما بالنسبة لمنظمات قائدة الكلفة، وبسبب احتمال حدوث حرب الاسعار، فإن قيامها بالإستثمار مع سيطرتها على الاسعار يعد شيئا مهما لها لغرض أن تعيش خلال مرحلة الانتشار، ويجب ان تعمل هذه المنظمات كل ما في وسعها لتخفيض الكلفة.
 - ✓ أما المنظمات القوية التي تحتل موقفا تنافسيا فإنها تختار ان تجري بقوة وثبات نحو الامام لتصبح ذات تميز واسع، وانه من الأرجح ان تكون استثماراتها موجهة نحو السوق وان تطور خدمات ممتازة لفترة ما بعد البيع، كما انها توسع مدى انتاجيتها لكي يطابق مدى حاجة المستهلكين.
 - ✓ أما المنظمات المتميزة ذات الموقف الضعيف فإنها تقلل من اعباء استثماراتها عن طريق الانسحاب من الاستراتيجية المركزة لكي تخصص في حيز معين.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017، ص.428.

✓ اما المنظمات الضعيفة التي تغادر السوق فإنها ترتبط بإستراتيجية الحصاد او السيولة.¹

4. الصناعة الناضجة (Mature Industries)

✓ ان مرحلة التآزم تنتهي عندما تدخل الصناعة مرحلة النضوج، ففي الصناعة الناضجة يتصف السوق، بصورة عامة، بالاشباع وان الطلب يكون محدودا وقد يتحول جزء منه الى طلب منتجات من نوع اخر ولكنه ييقي محافظا على مستواه، خلال هذه المرحلة يكون النمو منخفض جدا او انه يساوي صفرا، واذا كان هناك القليل من النمو فهذا ناتج عن جلب الزبائن لاصدقائهم الى السوق.

✓ عندما تدخل الصناعة مرحلة النضج تزداد عوائق الدخول، وان تهديد دخول منافسين محتملين يكون منخفضا، واذا ما انخفض النمو خلال مرحلة التآزم، لم يعد باستطاعة المنظمات التي حافظت على نسبة نموها السابق ان تحافظ على حصتها السوقية، ولكي تطور المنظمات حصتها السوقية تخفض اسعارها، ونتيجة لذلك يحدث على الاكثر حرب الاسعار.

✓ ولغرض بقاء المنظمات على قيد الحياة، تبدأ بالتركيز على تخفيض الكلفة الى الحد الادنى وعلى بناء الولاء للعلامة التجارية، ان السببين المذكورين قد اوجدا معوقات مهمة امام دخول منافسين محتملين للصناعة وبذلك ينتهي تهديد المنافسين بالدخول، ان عوائق الدخول العالية في الصناعات الناضجة يعطي المنظمات الفرصة لزيادة الأسعار وزيادة الارباح.²

استراتيجية مرحلة النضج: (Maturity Strategie):

إن المنظمات في هذه المرحلة ترغب بزيادة المال المستثمر سابق عن طريق اضافة أرباحها إليه، ان المستثمرين في المنظمات القوية قد حصلوا على مكافآتهم من خلال زيادة قيمة أسهمهم، وان هذه الزيادات نتجت عن اعادة استثمار المنظمة اغلب رأسمالها للمحافظة على حصتها السوقية وزيادتها، ان السوق ينمو بصورة بطيئة في مرحلة النضج، ولهذا السبب فإن الاستراتيجية الاستثمارية للمنظمة تعتمد على مستوى المنافسة في الصناعة وعلى مصادر الميزة التنافسية للمنظمة، في البيئات التي تكون فيها المنافسة عالية بسبب التغيرات التكنولوجية التي تحدث باستمرار او التي فيها عوائق الدخول منخفضة، تريد المنظمات أن تدافع عن موقعها التنافسي، كما ان المدراء يريدون أن يستمروا في الاستثمار العالي من اجل المحافظة على الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 301.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع نفسه، ص.ص. 169-170.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

إن كلا من المنظمات ذات الكلفة الواطئة، وتلك التي تتصف بالتميز تبني إستراتيجية التملك المحافظة (Hold-and-Maintain) لغرض دعم إستراتيجياتها العامة، كما ان هذه المنظمات تنفق مواردها لتطوير كفاءتها المميزة كما لو انها تريد ان تكون قائدا للسوق، فعلى سبيل المثال، ان المنظمات التي تتصف بالتميز ربما تستثمر أموالا في مجال تحسين خدمات ما بعد البيع، وان المنظمات ذات الكلفة الواطئة ربما تستثمر أموالا في مجال التكنولوجيا الحديثة جدا مثل الروبوت.

لقد أدركت المنظمات أنها يجب أن تتبع كل من إستراتيجية الكلفة الواطئة وإستراتيجية التميز إذ هي أرادت أن تحمي نفسها من عدوانية المنافسين (داخل البلاد وخارجها) وهذا يتم عن طريق مراقبة أي فرصة أو ضعف تلاحظه لكي تأخذ القيادة في مجال صناعتها، إن المنظمات المتميزة تستفاد من موقفها القوي لتطوير أنظمة إنتاج مرنة لغرض تخفيض كلف إنتاجها، أما قادة الكلفة فإنهم يتحركوا لتمييز منتجاتهم وهذا يساعدهم على توسيع حصتهم السوقية لان البدء في التحرك يؤدي الى خدمة المزيد من اجزاء السوق.¹

5. إنحدار الصناعة : (Declining Industries)

عمليا إن أغلب الصناعات تدخل مرحلة الإنحدار، وفي هذه المرحلة يصبح النمو سلبيا لأسباب مختلفة من ضمنها إستبدال التكنولوجيا (مثلا السفر بالطائرات بدلا من السفر بالقطارات) والتغيير الإجتماعي (الوعي الصحي لتقليل من مبيعات السكاثر) والمنافسة الدولية (المنافسة الأجنبية واطئة الكلفة دفع صناعة الحديد الأمريكية نحو الإنحدار) والتغيير السكاني (إنخفاض نسبة الولادات أضر بسوق منتجات الرضع والأطفال)، وخلال مرحلة إنحدار الصناعة فإن درجة المنافسة بين المنظمات القائمة تزداد عادة، إن سرعة الإنحدار ومدى علو عوائق الخروج تؤدي إلى أن يكون ضغط المنافسة دمويا مثله في ذلك مثل مرحلة انتشار الصناعة.²

إستراتيجية مرحلة الانحدار (Decline Stage Strategies)

وعند ملاحظة منظمات الأعمال أن الإنحدار بدي واضحا في صناعة معينة، فإنها تسارع إلى تبني إستراتيجيات عدم الإستثمار، ونادرا ما تغادر منظمات الأعمال القطاع الصناعي بالسرعة المطلوبة كخيار محتمل إلا بعد وصول الأمر إلى حالات سيئة، لذلك يكون أمام منظمات الأعمال هنا العديد من الخيارات المتاحة التي تعتمدها وفق رؤية إدارتها

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص302.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص430.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

العليا وطبيعية ملاحظتها لخصائص هذا القطاع بشكل صحيح، ومن المعلوم أن عدم التأكد العالي المرتبط بالإنحدار قد يجعل البعض من منظمات الأعمال تعتقد أن الوضع سيكون كارثي وبالتالي تقرر الإنسحاب غير المنظم والمدرّوس مما يؤثر سلبا وبشكل كبير على باقي أنشطتها الأخرى.

إن المشكلة في مرحلة الإنحدار تتمثل بعقبات الخروج من الصناعة، ومن أهم ما تواجهه منظمات الأعمال وجود معدات ومستلزمات ثقيلة متخصصة يصبح من الصعوبة تسيلها أو أن تكاليف الخروج عاليا، كذلك الجوانب المتعلقة بتسريح العاملين أو نقلهم إلى قطاعات وأنشطة أخرى، وكذلك التجهيز وإدارة العلاقات السابقة تمثل كلها إشكالات أمام منظمات الأعمال إضافة إلى التكاليف الإجتماعية والنفسية بترك أنشطة تعطى صورة غير مرغوبة للمنظمة تجاه الأطراف الأخرى، كما أن السياسات الإجتماعية والحكومية قد تساهم أيضا في تعقيد الوضع أمام منظمات الأعمال بالخروج المبكر من الصناعة وتعديل الوضع.

إن مجمل الخصائص والعقبات المذكورة آنفا أمام الصناعات في مرحلة الإنحدار تؤثر بشكل مباشر على طبيعتها، ويمكن أن يتشكل من خلال ذلك موقفين مختلفين، الأول، مفضل يكون فيه الإنحدار قد عرف تماما، وساهم في خروج موفق من القطاع وهذا يرتبط ربما بصغر الحجم وقلة عقبات الخروج، أما الثاني، الموقف غير موافق، عندما تكون الرؤية غير واضحة حول إنحدار الصناعة وعقبات الخروج مهمة وكبيرة، وهنا يتطلب من منظمة الأعمال دراسة الواقع بجدية وصياغة الخيارات الإستراتيجية الكفيلة بتحسين وضع منظمة الأعمال.

ونستنتج في الأخير ان مراحل دورة حياة المنظمة تتبع مراحل دورة حياة الصناعة، في حالة منظمات بدأت مع الصناعة وتستمر معها لحد الآن، وهناك منظمات بدأت مع الصناعة وإنحدرت ولكن الصناعة مزالت لحد الآن معها.

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية

في السنوات الأخيرة أصبح النزاع بين المنظمات كبيرا حول الحصول على أسواق جديدة، أو زيادة حصصها السوقية في الأسواق المحلية، أو الدولية والعالمية الشغل الشاغل للمديرين الاستراتيجيين ومن هنا ظهر مفهوم إستراتيجية الأعمال وهو من المفاهيم الحديثة نسبيا في مجال البحوث الإدارية والإستراتيجية، بدأت وتطورت في المجال العسكري، وهو موطنها وفيه ترعرعت ونضجت ومنه انتقلت الى المجال الإداري، فعلماء الإدارة رأوا فيها ضالتهم المنشودة وتحديد خياراتهم الاستراتيجية خصوصا في العقد الرابع من القرن الماضي.

المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي

تعود جذور كلمة الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Strategor) والتي تعني فن الجنرال، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل "فن الإدارة أو القيادة"، وقد انتشر هذا المفهوم إلى مجال الأعمال. في حين شكل مصطلح الاستراتيجية لوحده حقل دراسة للعديد من الباحثين، فتعددت أفكارهم بتعدد إتجاهاتهم، فشهد هذا المفهوم تطورا سريعا، ورغم هذا الاختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون، مما جعلها دراسات مكتملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية.

أولا: مفهوم الإستراتيجية: فيما يلي تعاريف للإستراتيجية لبعض الباحثين في هذا المجال:

تعريف بيتر دراكر (Peter Drucker) فقد تصدى للإستراتيجية بالمفهوم التالي: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذ تطلب الأمر، ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد"¹.

✓ عرف بيتر دراكر (Peter Drucker) الإستراتيجية هي تحليل لوضع المنظمة تقوم من خلال تحديد ماهية ومقدار الموارد المتاحة وإذا تطلب الأمر تغيير تقوم بتغييره .

تعريف ألفريد شاندرل (Alfred Chandler): وعرض مفهومه للإستراتيجية، عندما تناول العلاقة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي للمنظمة وذكر بأن الإستراتيجية هي "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية بعيدة المدى للمنظمة، وتبني الأنشطة وتوزيع الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف"².

¹كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص.ص.25-26.

²زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، الطبعة الأولى، دار المعترف للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص.41.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

✓ عرف ألفريد شاندرل (Alfred Chandler): الإستراتيجية على أنها تحديد الغايات الأساسية التي وضعتها المنظمة وتكون طويلة الأجل، وتبين هذه الغايات طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية.

تعريف توماس سميث (Thomas Smith): الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها، بين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية.¹

✓ اعتبر توماس سميث (Thomas Smith): الإستراتيجية هي عبارة عن خطط وأنشطة تعبر عن رسالة المنظمة وأهدافها والبيئة التي تعمل فيها بكفاءة وفعالية عالية أي الإستراتيجية مرتبطة برسالة المنظمة وأهدافها.

تعريف هنري مينتزر (Henry Mintzberg): يضيف مينتزر بأن اعتبار الإستراتيجية خطة أو تصور أو توقع... كلها تعكس جوانب معينة من الإستراتيجية، وليس من المنطقي قبول إحداها ورفض الأخرى واقترح ما أسماه 5P من أجل تحديد شامل لمفهوم الإستراتيجية متكامل حيث: الإستراتيجية "خطة" (Plan) اتجاه أو دليل أو مسار العمل في المستقبل، الإستراتيجية "نموذج" (Pattern) الاتساق في السلوك مع مرور الوقت بالنظر إلى السلوك السابق، الإستراتيجية "توقع" (Position) هي إنشاء موقع فريد وقيم، يتضمن مجموعة مختلفة من الأنشطة، الإستراتيجية "مناورة أو حيلة" (Ploy) محددة تهدف إلى التغلب على خصم أو منافس، الإستراتيجية "تصور" (Perspective) لوضعها ومكانتها مستقبلاً.²

✓ إعتبر هنري مينتزر (Henry Mintzberg) الإستراتيجية هي 5p أي الإستراتيجية هي خطة، نموذج، توقع، حيلة أو مناورة، تصور.

ومن هذه التعاريف نستنتج أن الإستراتيجية هي الوسيلة المستخدمه للوصول إلى الغايات والأهداف وليس مجرد خطة أو خطط منفصلة بل هي خطة موحدة تربط جميع أجزاء المنظمة معا وتكون شاملة أي تغطي جميع أنشطة المنظمة ومتكاملة ومتجانسة وصولا لتحقيق أهداف المنظمة.

¹ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2016، ص9.

² Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, **Strategy Safari : a guided tour through the wilds of strategic** , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, United States of America, 1998, p.p 9-15.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

ثانياً: مفهوم الخيار الإستراتيجي

يعتبر الخيار الإستراتيجي النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة ومتراطة الخطوات والذي ينقل المنظمة الإقتصادية إلى وضع أفضل، ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، توجد العديد من المفاهيم للخيار الإستراتيجي نذكر منها:

يرى سايير (Sawyer): أنه "هو البديل الذي يتم الأخذ به من بين مجموعة من البدائل الممكنة، بعد أن تتم غربلة البدائل والإبقاء على أفضلها، وإجراء عملية تقويم ومقارنة بينها لأخذ بالبديل الذي يحقق الأهداف"¹.

✓ **اعتبر سايير (Sawyer):** في هذا التعريف أن الخيار الإستراتيجي هو بديل بين مجموعة من البدائل بعد القيام بعملية غربلة وتقويم ومقارنة أي أضاف من خلال هذا التعريف عمليات التي يتم بها إختيار الخيار الإستراتيجي.

ويرى تومبسون (Thompson): أن الخيار الإستراتيجي هو "ذلك الخيار الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها، من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي خيار آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"².

✓ **إعتبر تومبسون (Thompson)** أن الخيار الإستراتيجي هو الذي يقابل إحتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار.

ويرى قلوشن (Mc Glosion): أن الخيار الإستراتيجي "هو حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى"³.

✓ **إعتبر قلوشن (Mc Glosion):** أن الخيار الإستراتيجي هو عملية تشخيص إستراتيجي للمنظمة أي تحليل المحيط الداخلي (نقاط القوة والضعف) والمحيط الخارجي (الفرص والتهديدات).

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص185.

² محمد حسين العيسوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص387.

³ محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000، ص98.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

ومن هذه التعريفات نستنتج أن الخيار الإستراتيجي يعبر "عن بديل من بين البدائل المتاحة يمكن سلوكه من طرف المنظمة لبلوغ هدف، أو أهداف استراتيجية محددة، أي أنه البديل الذي من شأنه نقل المنظمة من وضع تنافسي حالي إلى وضع تنافسي جديد."

وينبغي التمييز بين الخيار الاستراتيجي والاستراتيجية، فالخيار الاستراتيجي يعتمد على مجموعة من الاستراتيجيات، في حين أن الاستراتيجية خطة موحدة للتنفيذ تتضمن مجموعة من القرارات والإجراءات ذات أثر مستقبلي.

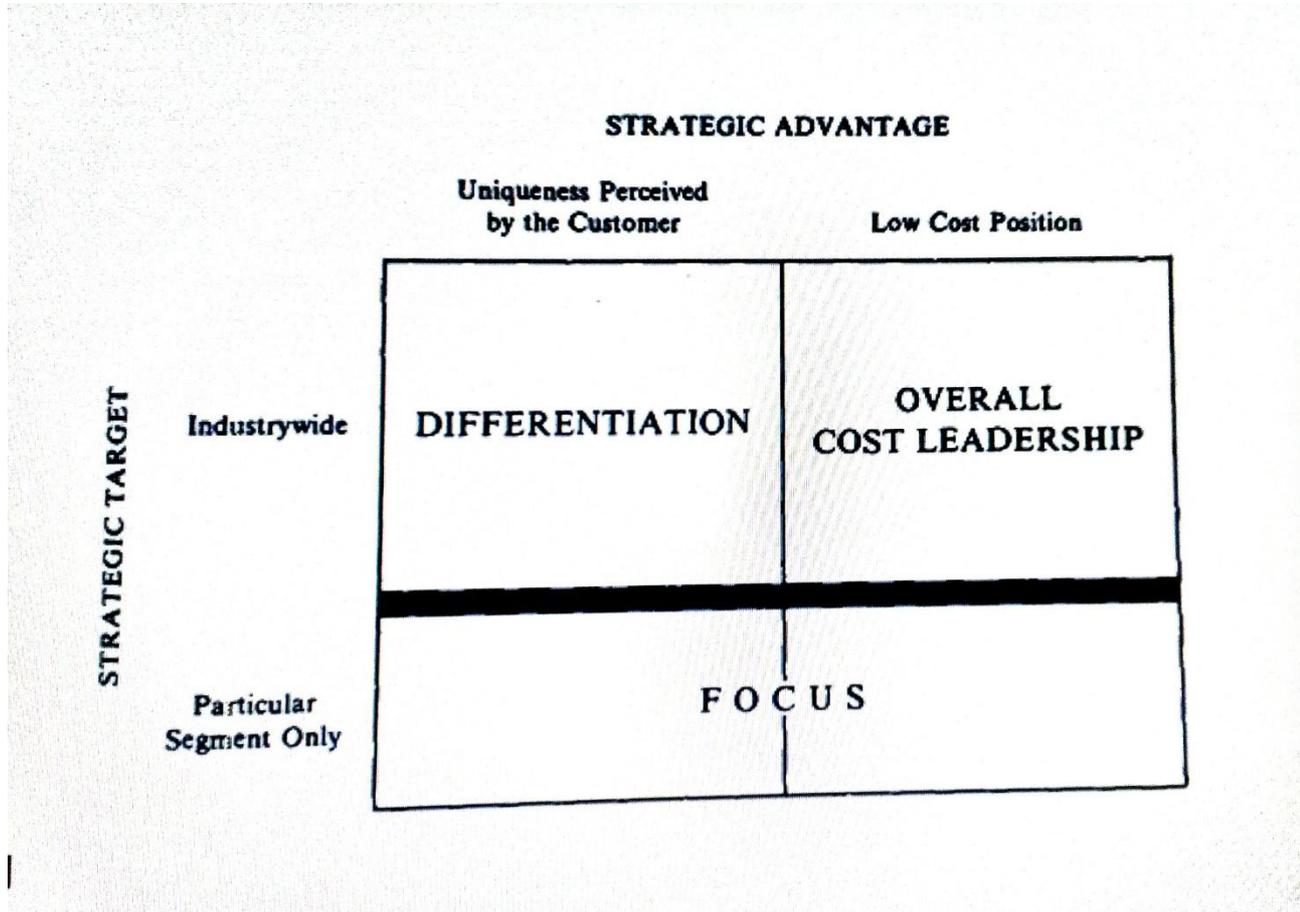
المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة :

لقد تعددت الخيارات الإستراتيجية باختلاف التوجهات الفكرية للباحثين في مجال الإستراتيجية، واختلف معهم تصنيف وتسمية الخيارات المطروحة أمام المنظمة، كون أن حياة المنظمة عبارة عن سلسلة من الإختيارات المتعاقبة، ولقد حاولنا في هذا الإطار إعطاء الإطار العام لتصنيف الخيارات الإستراتيجية الكبرى وفق ما يلي:

أولاً-الإستراتيجيات العامة لميشال بورتر(Michael Porter)

وحسب "ميشال بورتر" (Micheal Porter) فإنه توجد أمام المنظمة ثلاث إستراتيجيات عامة، تقع في إطارها مختلف قراراتها وحركاتها الإستراتيجية، والمتمثلة في إستراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية، التمييز، وإستراتيجية التركيز. حيث يتطلب التنفيذ الفعال لأي من هذه الاستراتيجيات العامة الالتزام التام ودعم الترتيبات التنظيمية المختلفة إذا كان هناك أكثر من هدف أولي، والاستراتيجيات العامة هي طرق للتغلب على المنافسين في الصناعة، أو في بعض الصناعات، و جميع المؤسسات يمكنها أن تحقق عائداً مرتفعاً، في حين أن المؤسسات الأخرى، قد يكون النجاح مع إحدى الاستراتيجيات العامة ضرورياً لمجرد الحصول على عوائد مقبولة، والشكل رقم (06) يوضح الإستراتيجيات العامة.

الشكل رقم (06): مخطط يوضح الإستراتيجيات العامة



Source : Michael E.Porter, *Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance*, 1^{ème} ed, New York : Free Press, 1985, p39.

1. قيادة التكلفة الإجمالية (Overall Cost Leadership) :

تتمثل الإستراتيجية الأولى، وهي استراتيجية شائعة بشكل متزايد في عام 1970 بسبب الترويج لمفهوم منحني التجربة، في تحقيق قيادة شاملة للتكلفة في صناعة ما من خلال مجموعة من السياسات الوظيفية التي تهدف إلى تحقيق هذا الهدف الأساسي، تتطلب قيادة التكلفة بناء قوي للمرافق ذات الكفاءة، والسعي المستمر لخفض التكاليف من التجربة، وفرض قيود صارمة على التكلفة والتحكم في النفقات العامة، وتجنب حسابات العملاء الهامشية، وخفض التكاليف في مجالات مثل البحث والتطوير والخدمة وقوى المبيعات والإعلان وما إلى ذلك، أي هناك قدر كبير من الاهتمام الإداري للتحكم في التكاليف وهو أمر ضروري لتحقيق هذه الأهداف، تصبح التكلفة المنخفضة بالنسبة إلى المنافسين هي الفكرة التي تعمل من خلالها الاستراتيجية بأكملها، على الرغم من أنه لا يمكن تجاهل الجودة والخدمة

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

وغيرها من المجالات، إن الحصول على مركز منخفض التكلفة يؤدي إلى تحقيق عوائد أعلى من المتوسط في صناعتها على الرغم من وجود قوى تنافسية قوية، فيمنح مركز التكلفة للمؤسسة دفاعاً من المنافس، لأن تكاليفها المنخفضة تعني أنه لا يزال بإمكانها جني عوائد بعد أن تنافس منافسيها على أرباحهم، وموقف منخفض التكلفة يدافع عن المؤسسة ضد المشتريين الأقوياء لأن المشتريين لا يمكنهم ممارسة القوة إلا لخفض الأسعار إلى مستوى المنافس الأكثر كفاءة، توفر التكلفة المنخفضة دفاعاً عن المورد من الأقوياء من خلال توفير المزيد من المرونة للتعامل مع الزيادات في تكلفة المدخلات، عادة ما توفر العوامل التي تؤدي إلى وضع منخفض التكلفة حواجز دخول كبيرة من حيث وفورات الحجم أو ميزة التكلفة، أخيراً، عادة ما يضع المركز ذو التكلفة المنخفضة المؤسسة في وضع مناسب مقابل البدائل بالنسبة لمنافسيها في الصناعة.

وبالتالي، فإن المركز المنخفض التكلفة يحمي المؤسسة من جميع القوى التنافسية الخمسة، لأن المفاوضات لا يمكن أن تستمر في تآكل الأرباح إلى أن يتم القضاء على أرباح المنافس الأكثر كفاءة، ولأن المنافسين الأقل كفاءة سيعانون أولاً في مواجهة الضغوط التنافسية¹.

2. إستراتيجية التمييز (Differentiation):

تتمثل الإستراتيجية العامة الثانية في التمييز بين عرض المنتج أو خدمة المؤسسة، وخلق شيء يُنظر إليه على مستوى الصناعة على أنه فريد من نوعه، ويمكن أن تتخذ أساليب متباينة في التمييز أشكالاً متعددة: التصميم أو صورة العلامة التجارية، التكنولوجيا، خدمة العملاء، ... أو بعد الآخر، تميز المؤسسة نفسها على طول عدة أبعاد، يجب التأكيد على إن إستراتيجية التمييز لا تسمح للمؤسسة بتجاهل التكاليف، ولكنها ليست الهدف الاستراتيجي الرئيسي.

التمييز، إذا تحقق هو إستراتيجية قابلة للاستمرار لكسب عوائد أعلى من المتوسط في صناعة ما لأنها تخلق وضعاً يمكن الدفاع عنه للتكيف مع القوى التنافسية الخمس، وإن كان ذلك بطريقة مختلفة عن قيادة التكلفة، يوفر التمييز العزل ضد إعادة المنافسة بسبب ولاء العملاء للعلامة التجارية وينتج عن ذلك حساسية أقل للسعر، كما أنه يزيد من الهوامش الأمر الذي يتجنب الحاجة إلى منافس للتغلب على عدم الدقة، كما يوفر حواجز الدخول، و يؤدي التمييز إلى الحصول على هوامش أعلى مع القدرة نظراً لأن المشتريين يفتقرون إلى بدائل قابلة للمقارنة وبالتالي يصبحون أقل حساسية للسعر، وأخيراً، فإن المؤسسة التي ميزت نفسها لتغلب على منافسيها².

¹ Michael E.Porter, **op.cit**, p.p.35-36.

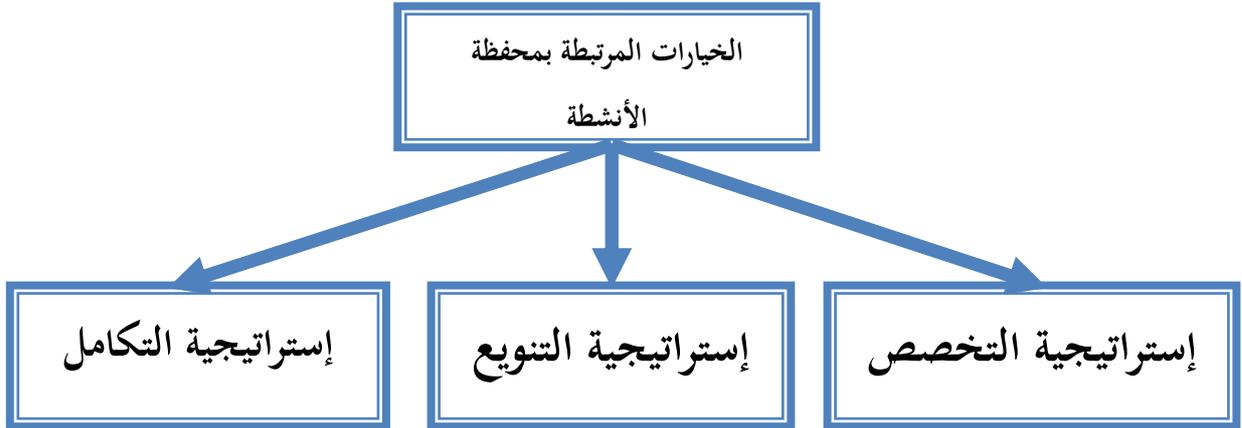
² Michael E.Porter, **Ibidem**, p.p.37-38.

3. إستراتيجية التركيز (Focus):

تركز الاستراتيجية العامة النهائية على مجموعة مشترين معينين أو جزء من خط الإنتاج أو السوق الجغرافية، كما هو الحال مع التمييز، قد يأخذ التركيز عدة أشكال، على الرغم من أن الاستراتيجيات المنخفضة التكلفة والتمييز تهدف إلى تحقيق أهدافها على مستوى الصناعة، إلا أن استراتيجية التركيز بأكملها مبنية على خدمة هدف معين بشكل جيد للغاية، ويتم تطوير كل سياسة وظيفية مع الأخذ في الاعتبار، أن هذه الإستراتيجية تعتمد على فرضية أن المؤسسة قادرة على خدمة هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع، ونتيجة لذلك، تحقق المؤسسة إما التمييز عن تلبية احتياجات الهدف المحدد بشكل أفضل، أو خفض التكاليف في خدمة هذا الهدف أو كليهما، حتى من خلال استراتيجية التركيز لا تحقق تكلفة أو تمايزًا منخفضًا من منظور إعلان السوق ككل، فإنها تحقق واحدًا أو كلا من هذه المواضع مقابل هدفها الضيق في السوق، قد تحقق المؤسسة التي تعتمد على التركيز أيضًا عوائد أعلى من المتوسط في صناعتها، يعني تركيز المؤسسة إما لديها وضع تكلفة منخفضة مع هدفها الاستراتيجي أو تمايزها العالي أو كليهما، كما ناقشنا في سياق قيادة التكلفة والتمايز، توفر هذه المواقف الدفاع ضد كل قوة تنافسية، ويمكن أيضًا استخدام التركيز لتحديد الأهداف الأقل عرضة للبدائل أو أن يكون المنافس هو الأضعف¹.

ثانيا-الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة:

الشكل رقم (07): مخطط يوضح الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة

تمثل محفظة الأنشطة مجموعة الأنشطة المتكاملة (منتجات، أو الإستثمارات) التي يتعامل فيها المشروع، ولهذا

المحفظة عدة خيارات منها:

¹ Michael E.Porter, **op.cit**, p.p.38-39.

1. إستراتيجية التخصص:

ترتبط هذه الإستراتيجية عادة بالمنظمات حديثة النشأة، حيث تقوم المنظمة بتخصيص جميع مواردها ووسائلها حول عدد محدود جدا من الأنشطة المربحة، مع درجة عالية من المعرفة العملية، ففي هذه الحالة المنظمة تبحث عن تنمية وتطوير ميزتها التنافسية، في إطار نشاط واحد، وذلك بإتباع إستراتيجية التخصص بهدف الحصول على ميزة تنافسية دائمة، خاصة بالنسبة للأنشطة التي تكون في حالة النمو، وتسمح هذه الإستراتيجية للمنظمة بتسهيل الإدارة، ووضوح الأهداف، مما يجعلها تحتل مركزا جيدا في السوق، وغالبا ما يكون اختيار هذه الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة بسبب الخصائص التي تتميز بها هذه المنظمات.

2. إستراتيجية التنوع:

يتمثل التنوع في تعدد الأنشطة الإستراتيجية للمنظمة، كأن تقوم هذه الأخيرة بتقديم عدد من المنتجات الجديدة، أو إضافة خدمات جديدة لمنتجاتها، أو أسواق جديدة لأسواقها الحالية، ويمثل التنوع عدة مجالات منها تنوع المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، مصادر التوريد، منافذ التوزيع، وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما: التنوع المرتبط، والتنوع غير المرتبط.

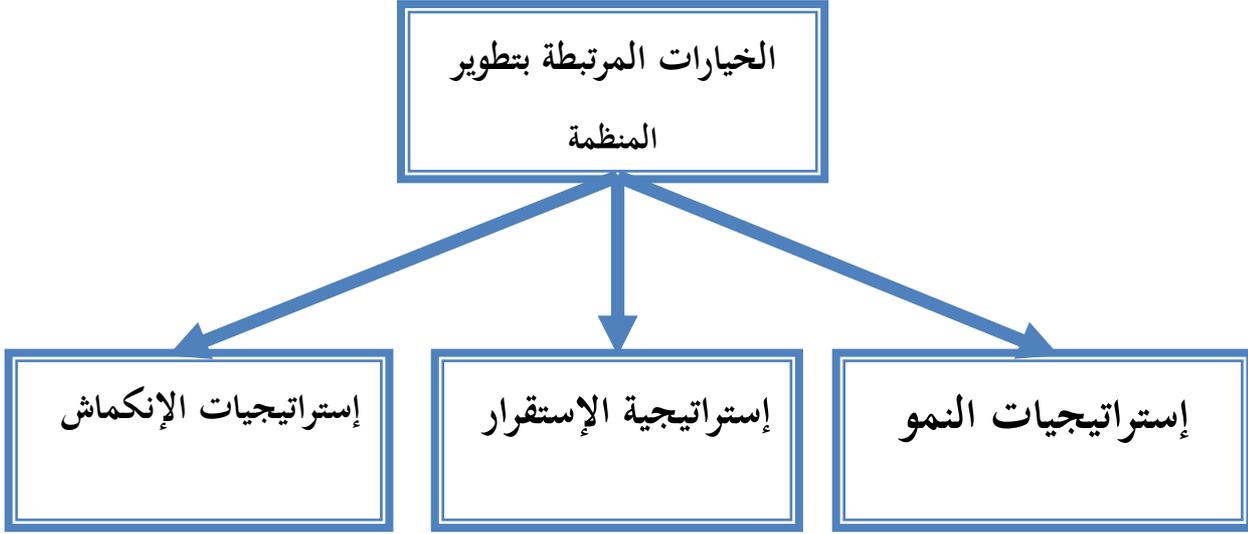
3. إستراتيجية التكامل:

وهي عبارة عن إمتلاك المنظمة لمجموعة من الأنشطة التي ترتبط ببعضها البعض بشكل عمودي أو أفقي، وتأخذ هذه الإستراتيجية شكلين هما التكامل الأمامي (الإمدادات الأمامية) والتكامل الخلفي (الإمدادات الخلفية)¹.

ثالثا-الخيارات المرتبطة بتطوير المنظمة: كما يسميه آخرون هذا التصنيف بتصنيف إستراتيجيات المنظمة على حسب دورة حياتها وهي ممثلة في الشكل التالي:

¹ محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص51.

الشكل رقم (08): مخطط يوضح الخيارات المرتبطة بتطوير المنظمة



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

1. إستراتيجيات النمو: (Growth Strategies)

وهي تلك الإستراتيجيات البديلة التي تختار الإدارة إحداها (أو بعضها) عندما تكون في بداية حياتها أو تكون في مرحلة تتميز بارتفاع ربحية وزيادة الفوائض المالية، وهناك أنواع لأهم إستراتيجيات النمو وهي: النمو الذاتي، التوسع المرحلي، الشراء أو الدمج لشركات، التكامل الرأسي، التكامل الأفقي، تكوين مشروع مشترك.

2. إستراتيجيات الإستقرار: (Stabilite Strategie)

إستراتيجيات الاستمرار هي تلك التي تختار الإدارة إحداها أو بعضها عندما تنتهي مرحلة النمو أو تحتاج المنظمة للحفاظ على إستمراريتها في السوق دون إستهداف نمو، وتتطلب المحافظة على إستمرارية المنظمة معالجة ما قد يحدث من تقلبات في معدلات الطلب وفي الحصة السوقية للمنظمة، ومن ثم في ربحيتها وتنوع إستراتيجيات الإستقرار فتشمل: إستراتيجية التنوع، إستراتيجية التركيز، إستراتيجية التمركز، إستراتيجية الإنتعاش.

3. إستراتيجيات الإنكماش: (Retrenchement strategie)

وهي تلك الإستراتيجيات التي تختار الإدارة إحداها عندما تفشل إستراتيجيات الإستقرار في معالجة ظروف الركود أو الفشل المالي والحفاظ على إستقرار حجم نشاط المنظمة وحصتها السوقية أو إيراداتها وربحيتها، وتشمل إستراتيجيات الإنكماش: إستراتيجية الإنقباض، إستراتيجية الخلع، إستراتيجية التصفية، إستراتيجية البيع.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

نقطة هاما ختاماً لتصنيفات وأنواع الإستراتيجيات، يجب التأكيد على أن المفاضلة والاختيار على ضوء تحليل بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وما يعد إستراتيجية مناسبة في فترة معينة قد لا يكون كذلك في فترة لاحقة، طالما تعيش منظمتنا في بيئة سريعة التغير والتغيير¹.

المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي وفق حافظات الأنشطة (المصفوفات)

هناك العديد من الأدوات والنماذج التي يمكن إستخدامها في مجال التشخيص الإستراتيجي، ونظراً لكثرتها، فسوف نكتفي فيما يلي بعرض أبرز هذه النماذج، والتي تساعد المنظمة على إختيار الإستراتيجية المناسبة لها، وفي هذا المجال إشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل محفظة الأنشطة، ودراسة توازن المنظمة من حيث المردودية المالية والثنائية (سوق/منتج)، حيث لا يكاد يوجد مرجع للإستراتيجية يخلو من مصفوفات (BCG) و (ADL) و (Mckinesy) أو لا يشير إليها وفيما يلي عرض موجز بها: وبشكل مختصر تلخص أشهر هذه الأدوات في المصفوفات حسب أبعادها في الجدول أدناه ، والتي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل في هذا المطلب.

الجدول رقم (03): أشهر مصفوفات التحليل الإستراتيجي

عدد الخانات	محور العينات	محور السينات	المصفوفات
04	معدل النمو	الحصة من السوق	BCG
09	جاذبية القطاع	القدرة التنافسية	Mc.Kinsey
20	نضج الصناعة	الوضعية التنافسية	ADL

Source : Gerard Garibaldi , *l'analyse Stratégique* , édition organisation, France ,paris, 2002 , p266.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية لتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2009، ص.ص. 132-135.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) :

أكثر المصفوفات شعبية تم تطوير هذه المصفوفة في الستينيات من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية¹

(Boston Consulting Group :BCG) هي شركة استشارية واستراتيجية طورت مصفوفة تحليل المحفظة الأكثر شهرة في ستينيات القرن العشرين، حققت نجاحًا كبيرًا منذ السبعينيات وما زالت تستخدم على نطاق واسع في التحليل الاستراتيجي²، ترسم مصفوفة (BCG) ببعدين هما:

على المحور الرأسي معدل نمو السوق هو نسبة نمو مجموع حصص المؤسسات في مجال نشاط استراتيجي ما، وهو يعكس مدى جاذبية السوق ويرتبط بدورة الحياة.

على المحور الأفقي الحصة النسبية من السوق يعبر عن صورة الوضعية التنافسية للمؤسسة ليظهر مركزها بالنسبة للرائد في السوق، وعليه يحسب بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق.³

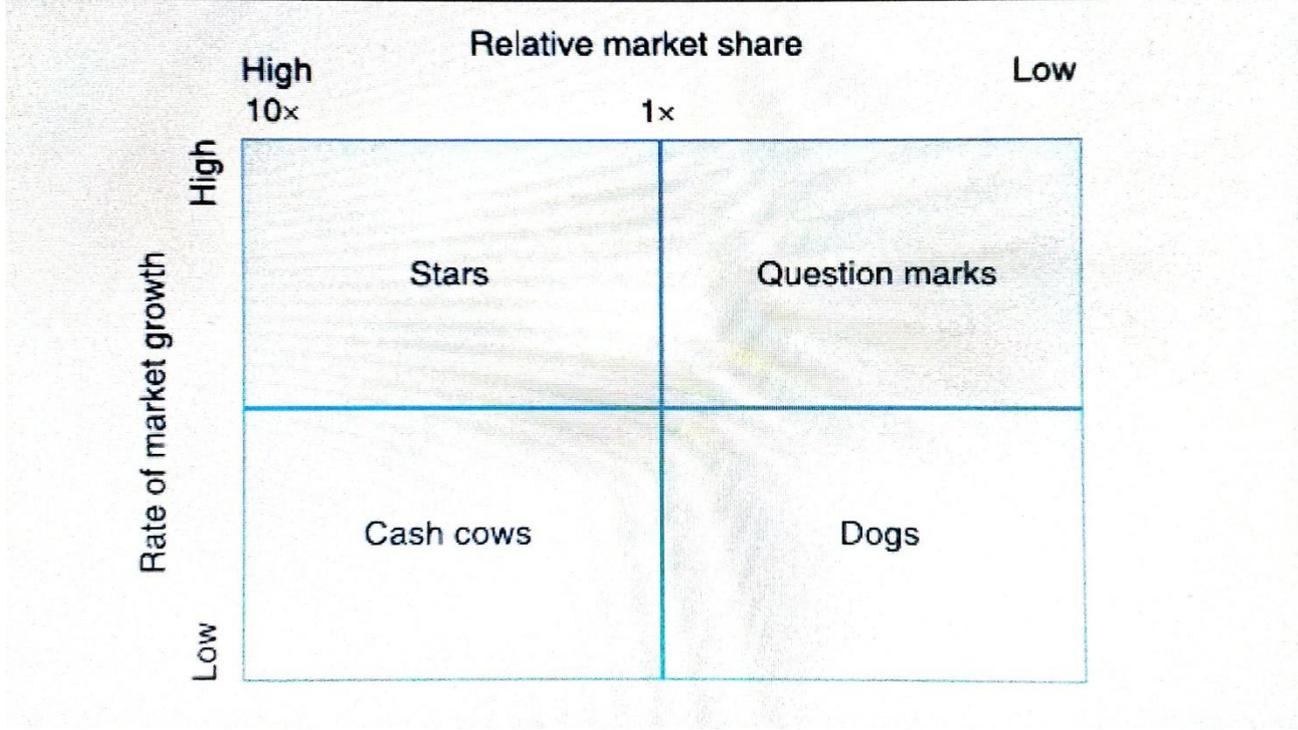
يظهر الشكل العام لمصفوفة (BCG) في شكل مربعات (2 * 2) الجدول كما يلي :

¹ Gerry Jonson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, **Stratégique**, 8^{ème} ed, person Education, 2008, p 339.

² Alain Desreumaux, Xavier Leqoqo, Vanessa Warnier, **Stratégie**, 2^{ème} ed, Person Education, 2009, p 115.

³ رجال سلاف، محاضرات في مقياس أدوات التحليل الإستراتيجي مقدمة لسنة أولى ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 21 .

الشكل رقم(09): مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية(BCG)



Source : David Campbell, George Stonehouse, Bill Houston, **Business Stratégy**, 2^{ème} ed, Butterworth-Heinemann, 2002, p108.

وهكذا، فإن مصفوفة (BCG) تجعل من الممكن التمييز بين أربعة أنواع من الأنشطة:

1. أنشطة الإستفهام (**Question marks**): تكون علامات الاستفهام وحدات أعمال منخفضة الحصة السوقية وفي أسواق مرتفعة معدل النمو¹، ثم تواجه الشركة خيارًا صعبًا: الاستثمار بشكل كبير في بناء مركز قوي تحتفظ بحصتها، من أجل الحصول على النجم، كما يمكن أن تقرر التخلي عن هذه الأنشطة إذا كانت الاستثمارات مرتفعة للغاية.

2. أنشطة النجم (**Stars**): تتميز هذه الأنشطة بحصة سوق كبيرة ومعدل نمو قوي، في سوق سريع النمو، وهي تحقق عوائد مالية كبيرة من الضروري بشكل عام الاستثمار بكثافة للحصول على هذا المركز وصيانتته، للحفاظ على المركز المهيمن، وأيضاً اتباع ديناميكيات نمو السوق، وعندما تصل السوق إلى مرحلة النضج، تصبح أنشطة النجوم هي "البقرة الحلوب"².

¹ فيليب كوتلر، جاري أرمسترنغ، مرجع سابق، ص 123.

² Frédéric leory, **op.cit**, p 100-101.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

3. أنشطة البقرة الحلوب (Cash cows): تولد "البقرة الحلوب" الكثير من الموارد المالية (ومن هنا جاء مصطلح "البقرة الحلوب") لأن الشركة هي شركة رائدة،¹ حيث تتميز بمعدل نمو منخفضًا وحصصة سوقية قوية، ووفقًا ل (BCG)، تكون الاستثمارات محدودة، ويجب أن تكون إدارة هذه الأبقار شديدة الصرامة من أجل توليد أكبر قدر ممكن من الموارد التي سيتم استخدامها لتمويل الأنشطة الأخرى، وخاصة أنشطة الإستفهام.²

4. أنشطة الأوزان الميتة (Dogs): لا تتمتع هذه الأنشطة بنمو جيد، و لا بموقع قوي في السوق³، ويمكن أن تنتج سيولة نقدية كافية للحفاظ على نفسها، لكنها لا تعد بأن تكون مصادر كبيرة للسيولة النقدية.⁴

من مزايا هذه المصفوفة: تسمح مصفوفة (BCG) تساعد في صنع القرار الاستراتيجي، وقد انتشرت على نطاق واسع بسبب بساطة استخدامه وطبيعته الكمية، ويعتمد على تبسيط الواقع الاستراتيجي حيث يتم استخدام اثنين من المتغيرات البسيطة (حصصة السوق النسبية ومعدلات نمو القطاع) للتحليل.⁵

ومن عيوبها أنه : اعتماد هذه الأخيرة على المعايير الكمية تجاهل عيوب دورة الحياة كأن يسوق المنتج في مناطق جديدة، الاعتماد الكبير على أثر التجربة ولكن من الصعب تطبيقه عندما تكون الأسواق متوقفة أو في حالة ركود.⁶

ثانيا: نموذج مجموعة ماكينزي (McKinsey):

تم إنشاء مصفوفة تحليل محفظة "ماكينزي" من قبل شركة ماكينزي الإستشارية بمساعدة شركة جنرال إلكتريك لإدارة محفظتها⁷، وهي تسعى إلى تجاوز عيوب مصفوفة (BCG) وتحاول تصحيح أوجه القصور في نموذج (BCG) ويستخدم عددًا كبيرًا من المعايير سواء الكمية أو النوعية لقياس الموقف التنافسي للشركة وجاذبية الصناعة، وهي مبنية حول محورين: "جاذبية الصناعة" و "الموقف التنافسي" للشركة.

¹ Alain Desreumaux, Xavier Leqoqo, Vanessa Warnier, **Op.Cit**, p117.

² Frédéric leory, **Op.Cit**, p 100.

³ رجال سلاف، مرجع سابق، ص 23.

⁴ فيليب كوتلر، جاري أرمسترنغ، مرجع سابق، ص 123.

⁵ Alain Desreumaux, Xavier Leqoqo, Vanessa Warnier, **Ibidem**, p 118.

⁶ رجال سلاف، مرجع نفسه، ص 24.

⁷ Gerry Jonson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, **Op.Cit**, p 341.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

مع الأخذ في الاعتبار العديد من المعايير يجعل استخدام المصفوفة أكثر تعقيداً، بالإضافة إلى ذلك، من الضروري إعطاء الأولوية للمعايير وتقييم وزنها النسبي، وبنفس الطريقة، تكون أصول الشركة نسبية، من الضروري مقارنتها مع هؤلاء المنافسين لمعرفة ما إذا كانت بعض مهارات الشركة غير موحدة،¹ وفيما يلي شرح بعدي المصفوفة:

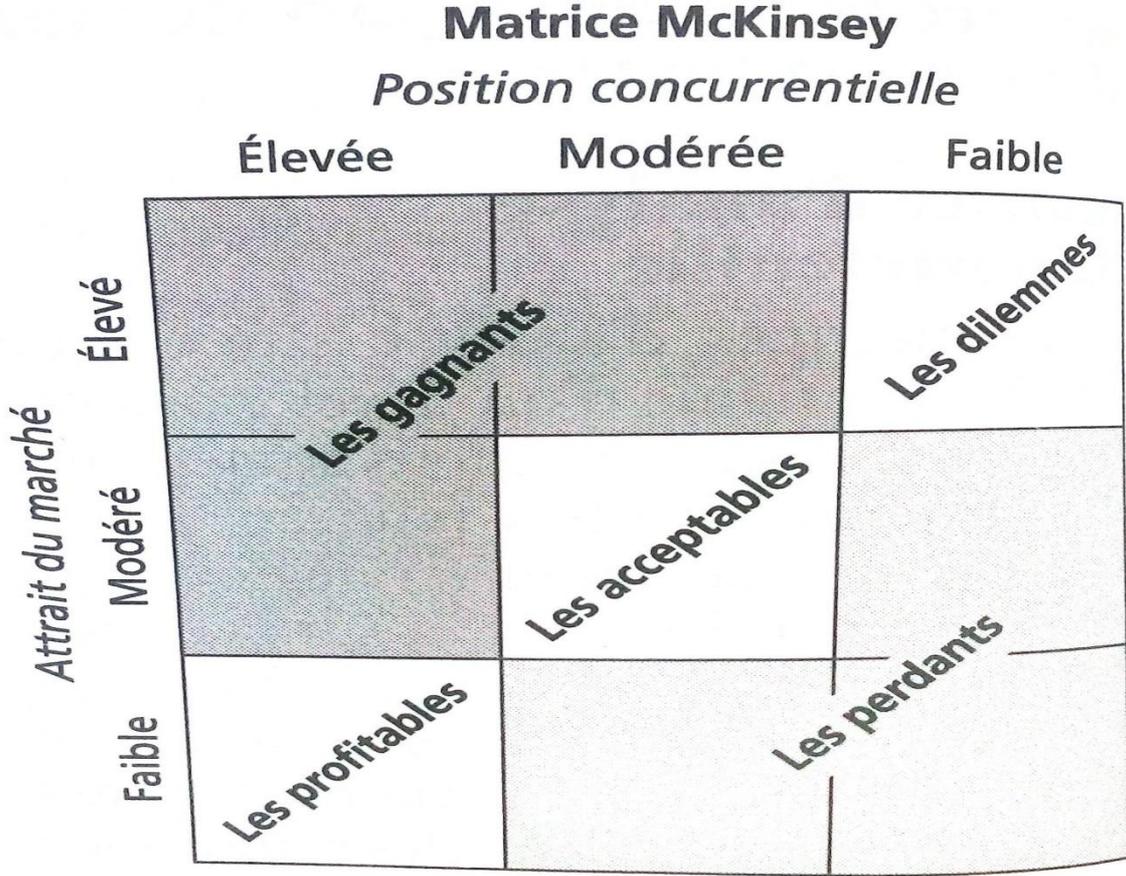
أ) يشير البعد العمودي إلى **الموقف التنافسي**، أو القوة التنافسية للنشاط المعني والتي يتم التعبير عنها بوساطة حصة السوق، جودة المنتجات، صورة المؤسسة، تقدمها التكنولوجي، وبصفة عامة كل ما من شأنه أن يمثل عامل تنافسية؛

ب) يشير البعد الأفقي إلى **جاذبية الصناعة**، حيث تقاس بالاستناد إلى حجم السوق، الأسعار المطبقة، آفاقه التكنولوجية، وكذا أهمية الاستثمارات، ويتعلق الأمر على الخصوص بتقويم الجدوى من دخول المؤسسة إلى قطاع نشاط معين.²

¹ Frédéric leory, **Op.Cit**, p 103.

² رجال سلاف، مرجع سابق، ص 25.

الشكل رقم (10): مصفوفة ماكينزي (McKinsey)



Source : Jean-claude tarondeau, christine hutin, **Op.Cit**, p148.

ولذلك فإن مصفوفة ماكينزي (McKinsey) شاملة للغاية، لأنها تجعل من الممكن مراعاة الخصائص القطاعية وخصوصيات المنظمة، تكمن قوتها في اللدونة التي تسمح لها بالتكيف مع أنماط الأعمال المختلفة وكذلك مع القطاعات المتنوعة للغاية، وتشمل المعايير التي تؤخذ في الاعتبار أيضا إمكانية استغلال أوجه التعاضد بين الأنشطة¹.

على الرغم من ثرائها، فإن مصفوفة ماكينزي (McKinsey) يتم انتقادها بسبب اعتمادها على بعدين كفيين، يصعب على المؤسسة اختيار الاستراتيجية الملائمة لكل حالة وذلك لأن بعد القدرة التنافسية والذي يقاس بمعايير ومؤشرات منها ما هو قابل للقياس (معياري كمي) ومنها ما هو غير قابل للقياس وبالتالي فإن الوزن المعطى له هو "وزن تقديري"؛ كما أن بعد جاذبية الصناعة (السوق) هو متغير خارجي لا تستطيع المؤسسة ضبطه بدقة، فشدة المنافسة

¹ Frédéric leory, **Op.Cit**, p 104.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

ودرجة التقلب التكنولوجي هي مؤشرات خارجية متغيرة وفقا لطبيعة الصناعة وعليه فإن المؤسسة تقوم ببناء تحليلها في ظل هذه المصفوفة على بعد لا يمكنها السيطرة عليه¹.

إضافة إلى أننا نلاحظ أن تحليل هذه المصفوفة يشبه إلى حد ما تحليل مصفوفة (BCG)، فحاذبية الصناعة قريبة من معدل نمو السوق في حين أن موقف التنافسي الشركة قريب جدا من حصة السوق النسبية².

ثالثا: نموذج مصفوفة (ADL) (Arthur D Little)

أصبحت مصفوفة تحليل المحفظة التي إقترحها (Arthur D. Little :ADL) أيضاً أداة كلاسيكية للاستراتيجية، ويستند بشكل واضح على مفهوم دورة حياة هذا القطاع³، حيث إعتبر أن كل صناعة تمر بأربعة مراحل⁴:

المرحلة الأولى: هي مرحلة الانطلاق وتتميز هذه المرحلة بظهور تكنولوجيا جديدة قادرة على تلبية حاجات لدى الزبائن وذلك بتقديم منتجات جديدة في السوق، كما تتميز أيضا بارتفاع درجة عدم التأكد لحاجات الزبائن، معطيات الصناعة (المنافسة) مدى نجاح وتقبل الزبائن للمنتجات أو التكنولوجيا الجديدة.

المرحلة الثانية: تليها مرحلة "النمو" والتي تعرف من خلال إرتفاع معدلات الطلب، ما تتميز بتحديد ووضوح حاجات الزبائن، كما أن الغاية من استخدام التكنولوجيا محددة.

المرحلة الثالثة: مرحلة النضج هي المرحلة التي يستقر فيها نسبيا طلب السوق، كما تتميز المرحلة بتزايد خطر منتجات الإحلال.

المرحلة الرابعة: مرحلة التدهور وفي هذه المرحلة ينهار فيها مستوى الطلب في السوق، والذي يترجم من خلال انخفاض مستوى المبيعات.

وبناء على مفهوم دورة حياة الصناعة الذي يعد عاملا هاما في تحديد الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة فقد قدم (Thiéart) جدول يجمع فيه بين مراحل دورة حياة المنتجات والخيارات الاستراتيجية الوظيفية للمؤسسة⁵:

¹ رجال سلاف، مرجع سابق، ص.28.

² Alain Desreumaux, Xavier Leqoqo, Vanessa Warnier, **Op.Cit**, p 119-120.

³ Alain Desreumaux, Xavier Leqoqo, Vanessa Warnier, **Ibidem**, p 120.

⁴ Frédéric leory, **Op.Cit**, p 104.

⁵ رجال سلاف، مرجع نفسه، ص 29.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

الجدول رقم (04): الاستراتيجيات الوظيفية التي تتبع دورة الحياة حسب (Thiétart)

	التدهور	النضج	النمو	الانطلاق
البحث والتطوير	توقيف كل جهود البحث والتطوير للمنتج الأول	تطويرات صغرى من أجل تغييرا كبرى (بداية ظهور المنتج الثاني)	إنطلاق المنتج الثاني	تحسين تقنية استخدام المنتج الأول
الاتاج	مناولة صناعية بسيطة جدا والإعتماد على مراقبة تسيير	تخفيض التكاليف والتصنيع بأحجام صغيرة عن طريق مراحل روتينية للتصنيع	إعادة تركيز مراحل الانتاج لدى المؤسسة والمناولة الصناعية للمنتج الثاني	تخفيض التكاليف والتصنيع بأحجام صغيرة عن طريق مراحل روتينية للتصنيع
التوزيع	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزبائن ومراقبة المخزون النهائي من المنتجات	تخفيض التكاليف وتحسين الخدمات المقدمة للزائن ومراقبة المخزون النهائي من المنتجات التامة	تكامل مع أنظمة التوزيع والامداد للمنتج الأول	المناولة الصناعية لبعض مراحل الانتاج
الموارد البشرية	تحويل اليد العاملة من خطوط الانتاج للمنتج 1 لفائدة المنتج 2	تحسين الانتاجية وتنفيذ نظام يرفع من الفاعلية	تحسين المهارات الخاصة بوظيفة الانتاج	تكوين الإطارات ومحاولة استقطاب المهارات في المؤسسة
المالية	سيولة منخفضة منخفضة نتيجة تدهور هامش الأرباح.	انخفاض في هامش الأرباح والحصول على موارد مالية معتبرة	الاستفادة من ايرادات وأرباح ضخمة للمنتج الأول لتمول عجز انطلاق المنتج الثاني	خسائر كبرى في الإيرادات المالية للمؤسسة بسبب ارتفاع التكاليف

Source : Alain Desreumaux, Xavier Leqoqo, Vanessa Warnier, Op.Cit, p 121.

تعطي مصفوفة (ADL) دلائل على السياسات التشغيلية في الشركة وفقاً لمراحل دورة الحياة، وبالتالي، في مرحلة البدء، يجب أن تركز الجهود على الابتكار وموثوقية المنتج في مرحلة النمو، يتم تعزيز القدرات الإنتاجية وتحسين إختراق السوق والتوزيع وصورة المنتج ومع نضج العمل، من الضروري تطوير أسواق جديدة، وتكاليف تحكم أفضل، وربما الاستعانة بمصادر خارجية لوظائف معينة¹.

سعيها منها لتفادي نقائص المصفوفات السابقة تقوم مصفوفة (ADL) على معايير نوعية تضم أكبر عدد ممكن من العوامل التي قد تؤثر على استراتيجية المؤسسة باقتراح البعدين التاليين:

- ✓ الوضعية التنافسية (مميزات المؤسسة).
- ✓ درجة نضج القطاع (جاذبية القطاع).

وقد قسم (Little) البعد الأول إلى 5 درجات:

¹ Frédéric leory, Op.Cit, p 105.

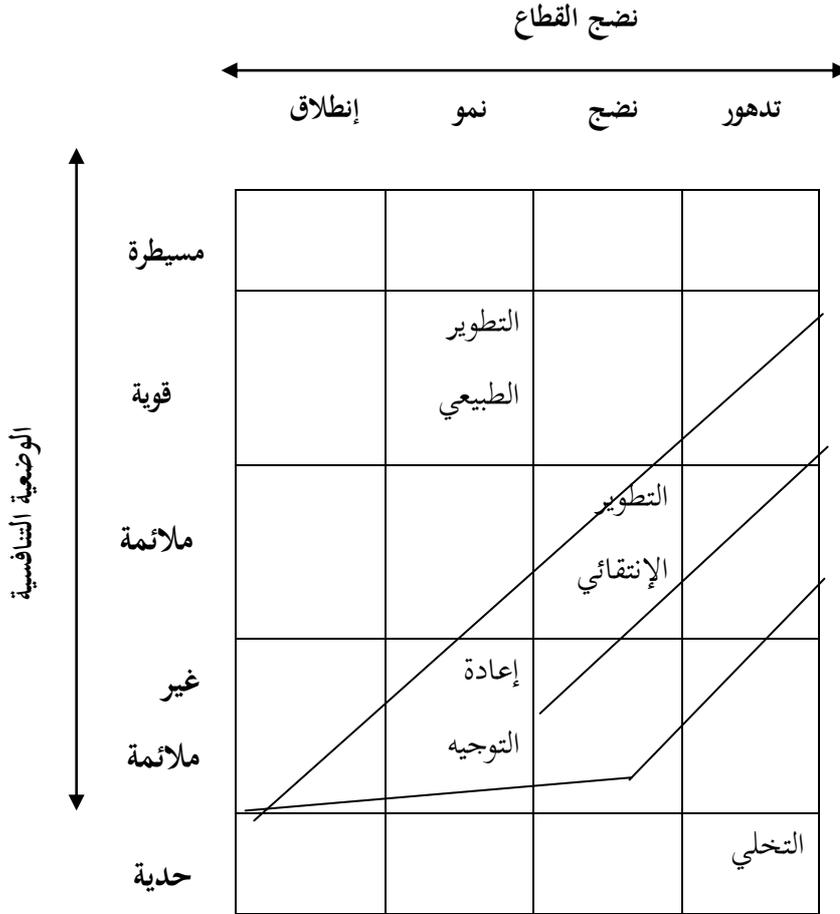
الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

1- مهيمنة؛ 2- قوية؛ 3- ملائمة؛ 4- غير ملائمة؛ 5- حدية أو هامشية.

إضافة إلى تقسيمه للبعد الثاني إلى 4 مراحل: إنطلاق، نمو، نضج، تدهور¹.

وبتقاطع المحورين تتشكل لدينا المصفوفة التالية:

الشكل رقم(11): مصفوفة (ADL)



المصدر: رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بحاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 119.

من خلال هذه المصفوفة نجد بأن مجالات النشاط الاستراتيجي تتوزع على (20) خانة والتي تصنف إلى المجموعات

التالية:

✓ أنشطة التطوير الطبيعي: وهي التي تتطور طبيعيا بشكل عادي ولا تشكل للمؤسسة أي خطر، وإنما على

المؤسسة تركها تنمو نمو طبيعيا دون حاجة إلى بذل جهد إضافي.

¹ رجال سلاف، مرجع سابق، ص 30.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

✓ أنشطة التطوير الانتقائي: وهي الأنشطة التي لا تتركها المؤسسة تتطور جميعا بشكل طبيعي وإنما يجب أن تخضع لعملية انتقاء.

✓ الأنشطة التي تخضع لإعادة التوجيه: وهي التي تتطلب تدخل المؤسسة لتوجيهها نحو الوضعية المرغوب فيها.
✓ الأنشطة التي يجب التخلي عنها أو اقتطاعها: وهي الأنشطة التي تكون وضعية المؤسسة فيها غير مرضية من جهة وفي نفس الوقت قد بلغت مرحلة الزوال وبالتالي القيام بالتراجع عن الاستثمار فيها.

تقييم مصفوفة(ADL):

على قدر أهمية هذا الطرح إلا أن العدد المعتمد من المعلومات التي يجب أن تتوفر لدى المؤسسة لتحديد تموضع مجال النشاط الاستراتيجي على هذه المصفوفة، خاصة ذلك الذي يتعلق بالمنافسين يواجه صعوبة كبيرة عند التطبيق مما يقلل من أهميتها العملية.

كما أن المنتجات التي اعتبرتها المصفوفة واعدة ومتجهة نحو النضج فهي في الواقع لا تكون بالضرورة وفق هذا

الاعتبار¹.

¹ رجال سلاف، مرجع سابق، ص.33،35.

المبحث الثالث: ماهية إستراتيجيات الإنكماش

إن منظمات الأعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق يمكن أن تتبنى إستراتيجية الإستقرار أو إستراتيجية النمو، ولكن الظروف البيئية المتغيرة والمعقدة وعدم إستطاعة المنظمة التكيف أو الاستجابة لهذه الظروف تجعلها ذات أداء متدن وعليها ان تتبع إستراتيجية الإنكماش التي تتناسب مع موقفها الحالي وتجنبها المخاطر، وتعد إستراتيجيات الإنكماش مرحلة حرجة في حياة المنظمة في العودة إلى نقطة إنطلاق جديدة بعد إستيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الإستراتيجيات السابقة، أو فشلها وخروجها من دائرة المنافسة.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجيات الإنكماش والأسباب التي تدعو المنظمات إلى تبنيها:

تعد إستراتيجيات الإنكماش البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، فالإنكماش هو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في إحتيازها، ويشكل الفشل الدافع الرئيسي لاستخدام هذه المجموعات من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل الإستراتيجية قبولا للمؤسسة، وإن نجاح المنظمة في البقاء يكون نتيجة لقدراتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة.

أولاً: مفهوم إستراتيجيات الإنكماش

لقد تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم إستراتيجيات الإنكماش، نذكر منها :

إن الإستراتيجيات الإنكماشية تعني "إتجاه المنظمة نحو تخفيض عدد الأنشطة / الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما قد تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المنظمة، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها... إلخ".¹

✓ الإستراتيجيات الإنكماشية من خلال هذا التعريف هي إتجاه المنظمة نحو تخفيض عدد الأنشطة أو الأعمال أو المنتجات أو الأسواق..... إلخ.

الإستراتيجيات الإنكماشية هي " إستراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى، ويتم تبنيها في حالة قيام المنظمة - سواء برغبتها أو بالاضطرار - بتخفيض عملياتها أو أنشطتها، ويكون الهدف هنا هو علاج جوانب ضعف معينة أو مواجهة أزمات داخل المنظمة أو تهديدات خارجية خاصة في الأجل القصير".²

¹ عبد السلام أبو قحف، سياسات و إستراتيجيات الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004، ص 252.

² جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 220.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

✓ والإستراتيجيات الإنكماشية في هذا التعريف هي إستراتيجيات دفاعية بدرجة الأولى، وتقوم بها المنظمة برغبتها أو مضطرة، والهدف من تبنيتها هو علاج جوانب الضعف أو مواجهة أزمات داخل المنظمة أو تهديدات خارجية أي خارج المنظمة.

الإستراتيجيات الإنكماشية هي تركيز الإدارة على خياراتها المتعلقة بتحسين الأداء الوظيفي وخفض عدد وحداتها العاملة ذات التدفق النقدي السلبي، وتهدف المرحلة الأولى من استراتيجيتها الإنكماش إلى خفض الحجم والكلف، وتمثل المرحلة الثانية دعم الإستقرار(البقاء) الذي ينطوي على وضع برنامج تثبيت المنظمة بوضعها الجديد¹.

✓ الإستراتيجيات الإنكماشية هي إستراتيجية تقوم بتحسين الأداء الوظيفي من خلال خفض الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي، من خلال مرحلتين الأولى خفض الحجم والكلف والثانية دعم الإستقرار.

من خلال التعاريف نلاحظ أن إستراتيجيات الإنكماش تركز بدرجة كبيرة على التخفيض فقط في عدد الوحدات أو الأسواق أو قنوات التوزيع... إلخ، ولها أهمية بالغة فهي من الإستراتيجيات التي تهتم بالبيئة الداخلية للمنظمة، حيث تستهدف إما علاج جوانب ضعف أو تهديدات خارجية، سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوة العاملة، كما أنها تهدف إلى مواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة، أو البيئة الخارجية الخاصة(التنافسية)، ومثال ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي في مجال تقديم خدمة أو سلعة.

ثانيا: أسباب تبنى إستراتيجيات الإنكماش

وقبل تناول الأنواع المختلفة لإستراتيجيات الانكماش قد يكون من المفيد عرض بعض الأسباب والمبررات وراء تبنى هذه الإستراتيجيات بصفة عامة وذلك على النحو الآتي :

1. عندما يكون مستوى تحقيق اهداف المنظمة الحالي اقل من مستوى تحقيقها الماضي.
2. عندما ترى المنظمة انها لا تستطيع ان تقدم لمنتجات نفسها او خدماتها لزبائنهم الآن كما كانت في الماضي، لذا تقلص من خطوط انتاجها واسواقها.

¹ خالد محمد نبي حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص 230.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

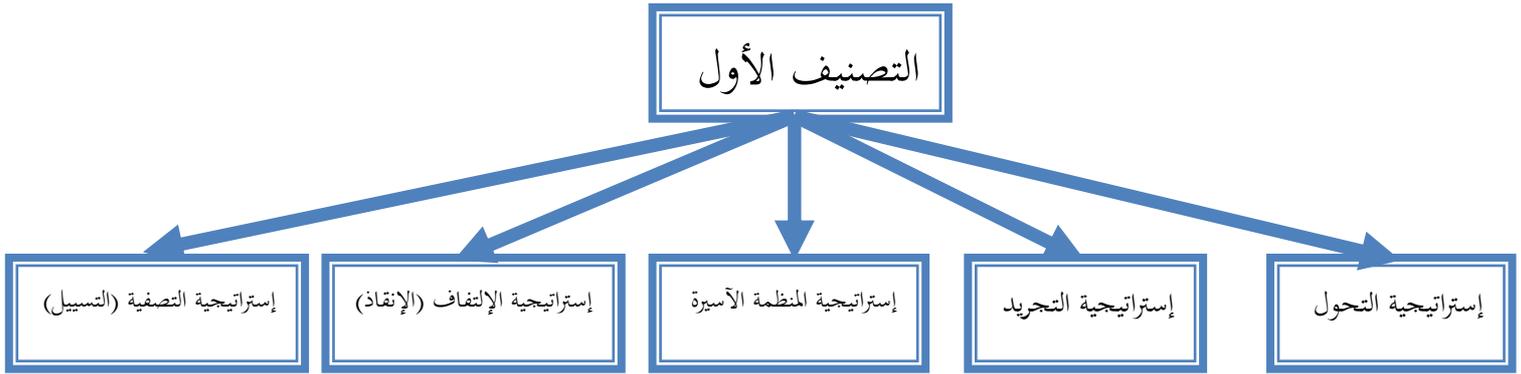
3. عندما تركز المنظمة قراراتها على تحسين الأداء الوظيفي، وترى انه من الضروري التخلص من وحدات الاعمال ذات التدفق النقدي السلبي.
4. الضغوط التنافسية التي تواجهها المنظمة والظروف الإقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية.
5. تعرض المؤسسة إلى مشاكل مالية ناتجة عن ضعف أداء كل أو بعض أجزاءها.
6. إذا كانت طبيعة الصناعة تسمح بتخفيض حجم النشاط(عوائق الخروج ضعيفة)¹.

المطلب الثاني: أهم أنواع إستراتيجيات الإنكماش

ويمكن بشكل عام تصنيف الإستراتيجيات الانكماشية إلى عدة تصنيفات يمكن ذكر منها :

أولاً: التصنيف الأول لأنواع إستراتيجيات إنكماش

الشكل رقم (12): مخطط يوضح التصنيف الأول لأنواع إستراتيجيات الإنكماش



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

1. إستراتيجية التحويل : (Transformation Strategy)

وتسمى إستراتيجية التحويل تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجية الإنكماش إلى التحويل من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه المنظمة من عمليات،² وهنا تتجه المؤسسة إلى

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الاستراتيجية الحديثة (التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الابداعية-الرقابة والحوكمة)، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص92.

² خرشي إسحاق، مقال عن "إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين ميادين النشاط الاستراتيجية لمؤسسات صناعية الجزائرية إستراتيجية مقترحة للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظمات (ENAD)، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، د.س.ن، ص68.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

مجالات نشاط جديدة مع إمكانية المحافظة على عدد قليل من الأنشطة القديمة (تغير المؤسسة وجهتها عندما يصل النشاط إلى مرحلة التدهور).

وهناك أسباب كثيرة تدفع المنظمات لاعتماد هذه الإستراتيجية منها على سبيل المثال¹:

✓ وجود فرصة جذابة في مجالات أخرى: تتمكن من تحقيق التوازن بين التهديدات البيئية او الفرص المتاحة كعامل جذب للدخول الى اعمال جديدة.

✓ عدم تحقيق العائدات المطلوبة: اي الارباح التي حققتها المنظمة اقل بكثير من الارباح المتوقعة.

✓ حجم الاستثمار في العمليات الحالية اكبر من المرغوب: أي تتوفر لدى المنظمة امكانيات تنظيمية ومادية وخبرات فنية وقياده ادارية تجعلها قادرة على التحول الى انشطة اعمال جديدة.

✓ توفير المرونة والقوة لدى المنظمة و توفر التمويل اللازم لاسناد عملية التحول.

وتجدر الإشارة إلى أن تطبيق هذه الإستراتيجية يتطلب تغييرا جذريا في جميع مكونات العمل الحالية².

2. إستراتيجية التجريد : (Divestment Strategy)

وتعني هذه الإستراتيجية لجوء المنظمة إلى إستبعاد بعض الوحدات الضعيفة أو إلغاء بعض خطوط الإنتاج وإعادة التركيز على الوحدات الناجحة أو بيع جزء أو قسم المنظمة وتستخدم إستراتيجية التجريد عادة لجمع رأس المال اللازم لعمليات تنفيذ إستراتيجية أكبر أو عمليات استثمارية أكثر وبإمكان خيار التجريد أن يكون إستراتيجية تقليص إنفاق شاملة كي تتخلص المنظمة من الأعمال التجارية غير المربحة المتطلبة رؤوس أموال أكثر من اللازم أو لا تتلاءم ولا تنسجم بشكل جيد مع نشاطات المنظمة الأخرى، وأصبحت إستراتيجية التجريد ذات شعبية واسعة لدى المنظمات التي تود التركيز على أعمال أساسية أو جوهرية وتصبح أقل تنوعا.

وهناك ستة دلائل تكون عندها هذه الإستراتيجية أكثر فاعلية هي :

✓ عندما تكون المنظمة متبعة إستراتيجية تقليص الإنفاق(أو تقليل النفقات) وفشلت بتحقيق التحسينات المطلوبة.

✓ عند حاجة قسم ما أو فرع ما الموارد أكثر للمنافسه، أكثر من استطاعة المنظمة توفيرها من الموارد.

¹ فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص331.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العرضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق ص.ص.424-425.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

- ✓ عندما يكون هناك فرع أو قسم من أقسام المنظمة مسؤولاً عن الأداء السئ للمنظمة بشكل عام .
- ✓ عندما لا يتلاءم قسم أو فرع ما في المنظمة مع باقي المنظمة قد تنتج أسواق مختلفة وزبائن ومديرين وموظفين وقيم أو متطلبات مختلفة أيضا .
- ✓ عند تطلب الأمر توفير مقدار كبير من النقد وبسرعة لا يمكن توفيرها، بشكل معقول من المصادر الأخرى.
- ✓ عند تهديد قرار أو قانون تسنه الحكومة للمنظمة.

3. إستراتيجية المنظمة الأسيرة: (Captive Company Strategy)

تركز المنظمة وفق هذه الاستراتيجية على النشاطات الإنتاجية، لتتولى منظمة أخرى شراء منتجاتها بالكامل وتسويقها وتصيح المنظمة على وفق هذه الاستراتيجية بجهزة بالمنتجات ومحددة بقواعد التسليم¹، تباع المنظمة بموجب هذه الاستراتيجية 75% من انتاجها أو خدماتها الى زبون واحد مقابل، ان يقوم هذا الزبون بإنجاز عدد من وظائف تلجأ هذه الاستراتيجية اما بسبب عدم قدرتها او عدم رغبتها في تقوية وظائفها مثل التسويق وغيرها، فضلا عن ذلك قد تتصور المنظمة ان اتباع هذه الاستراتيجية هي الوسيلة الافضل لتحقيق القوة المالية، وتنظر اليها على انها استراتيجية عقلانية لضمان سلامة المنظمة، في الحقيقة إن اتباع هذه الاستراتيجية يعد مخاطرة ومكلفة إذ انها تقلل من مكانة واستقلالية قرار مدير المنظمة، ان هذه الاستراتيجية يمكن النظر اليها كونها استراتيجية انكماش او تراجع وذلك لان المنظمة تقلل من عدد الوظائف التي تنجزها بنفسها مقابل ضمان الحصول على الاعمال.

إن المنظمة الأسيرة، بموجب هذه الاستراتيجية، تتولى اتخاذ العديد من القرارات بدلا من المنظمة الأسيرة، ولاسيما في مجال تصميم المنتج والسيطرة على الانتاج وعلى النوعية، كما ان المنظمة الأسيرة ستكون في موقع قوة عند المناقشة او التفاوض حول الاسعار.²

على الرغم من المزايا العديدة لهذه الاستراتيجية، إلا أنها تعاني من أوجه القصور التالية :

- ✓ نشاط المنظمة الأسيرة يكون محدودا بحاجة المنظمة التي تأخذ منها إنتاجها ولو حدث وواجهت المنظمة المشترية أي مشاكل مالية فإن المنظمة الأسيرة سوف تواجه مشكلة شديدة في التخلص من هذه المنتجات وفي الحصول على الإرادة اللازمة لاستمرارها.

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص 197.

² فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص332.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

- ✓ المنظمة الأسيرة تفقد الكثير من استقلالها وحريةها في اتخاذ العديد من القرارات ويؤدي ذلك بطبيعة الحال إلى فقد رجال الإدارة في المنظمة الأسيرة للقدرة على المناورة واتخاذ القرارات بحرية.
- ✓ تفقد المنظمة درجة تمييز الأفراد لها بالأسواق فالمستهلك لا يعرف إلا المنظمة التي تقدم المنتج له¹.

4. إستراتيجية الإلتفاف (الإنقاذ) : (Turnaround Strategy)

تستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على الكفاءة الداخلية للمنظمة ويتم إتباع في ظل ظروف الكساد أو الركود الاقتصادي على مستوى الدولة ككل أو على مستوى الصناعة التي تعمل فيها المنظمة،² وهنا تقوم منظمة الأعمال بالتراجع وتقلص أعمالها في مواجهة التهديدات البيئية، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها بإستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فعالية عملية الإنتاج ككل، وذلك في ضوء المداخل أو الأساليب الآتية.³

- ✓ تخفيض التكاليف من خلال تخفيض حجم القوى العاملة أو تخفيض نفقات الصيانة، استخدام أدوات مكتبية رخيصة الثمن، تأجير الأجهزة والمعدات بدلا من شرائها.
- ✓ تخفيض حجم الأصول مثل بيع الأراضي المملوكة للمنظمة أو مثل ما قامت به إحدى منظمات الطيران ببيع بعض الطائرات عندما انخفض عدد المسافرين، بيع بعض المباني التي لا تحتاج لها المنظمة.
- ✓ إعادة التنظيم أو النظر في السلع / الخدمات التي تقدمها المنظمة أو الأسواق التي تخدمها، فقد يتطلب الأمر مثلا استبعاد أو التخلص من بعض المنتجات أو تقليل عدد السلع أو الخروج من بعض الأسواق الغير مربحة أو إلغاء بعض الوحدات التنظيمية أو الأعمال غير الفعالة... إلخ، وبصفة عامة، ففي حالة وجود ظروف مثل :
 - ✓ وصول السلعة / بعض السلع إلى مرحلة التدهور .
 - ✓ عدم ثبات المبيعات الخاصة بالسلع أو أن الإبقاء والاستمرار في إنتاج وتسويق أحد السلع أصبح يؤثر على سمعة المنظمة .
 - ✓ صغر حصة المنظمة من سوق بعض السلع، وصعوبة زيادتها في نفس الوقت.
 - ✓ وجود أحد الوحدات الإنتاجية لم يعد يضيف نسبة ربح أو عائد ملموس للمنظمة .
 - ✓ وجود فرص متاحة أفضل لاستثمار الأموال .

¹ جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق، ص 223.

² عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 252.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص 416.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

✓ وجود مشكلات أو صعوبات في الحصول على المواد الخام اللازمة.¹

5. إستراتيجية التصفية (التسييل) : (Liquidation Strategy)

وتعني إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المنظمة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح.²

وتمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي إستراتيجيات الإنكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية.³

كذلك تلجأ إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، أو التقادم التام للأصول، أو الحريق، أو الأحكام القضائية بالإفلاس، وعند قيام بها، يجب تجزئة موارد المنظمة في صور قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، وأجزاء نصف مصنعة، وخامات، والآلات، وأثاث، ومباني)، وكل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية، وتكون في عدة صور أهمها : البيع بالمزاد العلني، أو إجراء تنزيلات خلال العطاءات، أو بالاتصال من خلال السماسرة بالمشتريين المحتملين.⁴

ومن الأسباب التي تدعو إلى تطبيق هذه الإستراتيجية هي :

- ✓ عندما تفشل المنظمة في الإبقاء على النشاط بالرغم من تطبيق إستراتيجية الإنكماش.
- ✓ عندما يحتاج النشاط موارد هائلة لإصلاحه لا تستطيع المنظمة توفيرها.
- ✓ عندما يكون النشاط مسؤولاً عن الأداء المنخفض للمنظمة ككل.
- ✓ عندما لا يتناسب النشاط مع طبيعة عمل المنظمة لتعامله من أسواق وعملاء مختلفين أو لاختلاف القيم والسياسات اللازمة لنجاحه مع قيم وسياسات باقي أنشطة المنظمة.

وهناك دلائل تكون هذه الإستراتيجية فاعلة عند إتباعها من قبل المنظمة :

¹ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص. 252.

² محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العرضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص 426.

³ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 86.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 261.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

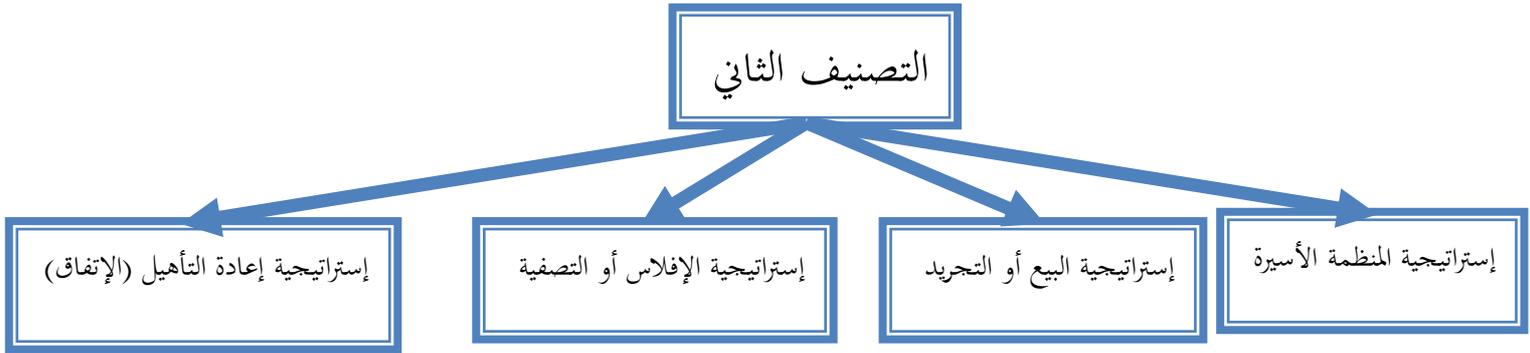
✓ عندما لا يكون هناك بديل أمام المنظمة إلا إعلان إفلاسها فالتصفية تمثل طريقة نظامية ومخطط لها للحصول على أعظم قدر ممكن من النقد المستحصل من بيع أصولها وبإمكانها إعلان إفلاسها رسمياً لتصفية فروع أو أقسام متنوعة لجمع رأس المال المطلوب .

✓ عندما يكون بإمكان حاملي الأسهم تقليل خسائرهم بواسطة بيع أصول المنظمة.¹

إن القليل من المدراء قادرين أن يتخذوا قرار بإتباع إستراتيجية التصفية كونها تتضمن الفشل ونادراً ما يتم اللجوء إليها إلا في الظروف القاسية جداً.

ثانياً: التصنيف الثاني لأنواع إستراتيجيات الإنكماش

الشكل رقم (13): مخطط يوضح التصنيف الثاني لأنواع إستراتيجيات الإنكماش



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المراجع السابقة.

1. إستراتيجية المنظمة الأسيرة : (Captive Company Strategy):

قد تقرر الإدارة العليا في المنظمة أن تجعل نفسها أسيرة لدى أحد أكبر زبائن المنظمة لضمان استمرار وجودها لاسيما عندما تكون الصناعة ذات جاذبية ضعيفة فضلاً عن معاناتها الناجمة عن بعض المشكلات كالتخفيض المبيعات أو زيادة الخسائر.²

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العرضي، هاشم فوزي العبادي، مرجع سابق، ص427.

² صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص291.

2. إستراتيجية البيع أو/ التجريد : (Sell-out/divestment strategy):

تقوم إستراتيجية البيع على فكرة قيام المنظمة ما بعرض نفسها للبيع أمام منظمة أخرى وذلك بشرطين الأول هو الحصول على سعر بيع جيد والثاني هو احتفاظ موظفي المنظمة المعروضة للبيع بأعمالهم بعد عملية البيع¹.

ويعني ببساطة خروج المشروع من السوق، وذلك بنقل ملكية المشروع كله (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى مشروع آخر، ولا يجب أن تلجأ إلى بيع مشروعك إلا في حالة عجزك عن الاستمرار في العمل بسبب عدم توافر أحد الموارد الحيوية للمشروع (مثل الأموال، أو الخبرات أو إنتهاء فترة الامتياز، أو وفاة صاحب ومدير المشروع)، أو في حالة وجود فرص بديلة انجح من المشروع الحالي، أو وجود أحد المشترين المستعدين للدفع بسخاء (وهو أمر شائع لرغبة البعض في توسيع أعماله، أو لتحقيق نوع من التكامل)، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع نقداً، أو عن طريق قروض وسندات طويلة الأجل، أو عن طريق استبدال أسهم المشروع القديم بأسهم في المشروع الجديد.²

3. إستراتيجية الإفلاس/التصفية : (Bankruptcy/Liquidation):

تتضمن إستراتيجية الإفلاس قرار الإدارة العليا بالتخلي عن المنظمة لصالح المحكمة التي تتولى بدورها سداد التزامات هذه المنظمة، إذا الهدف من إستراتيجية الإفلاس هو البقاء أو الديمومة³ (perpetuate).

4. إستراتيجية إعادة التأهيل (الاتفاق) : (Turnaroud Strategy):

تركز هذه الإستراتيجية على تطوير الكفاءة التشغيلية في المنظمة إلى مرحلتين الأولى هي مرحلة التقليل (Contraction) وتشمل مجموعة الجهود الهادفة لتدارك الوضع الحالي ومن ثم العمل على تخفيض التكاليف غير الضرورية، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الدمج (Consolidation) والتي تتعلق بتنفيذ البرامج الكفيلة بالمحافظة على استقرار المنظمة بصورتها الجديدة، ويوجد نوعان من إستراتيجيات إعادة التأهيل هما:

أ- إستراتيجية إعادة تأهيل العمليات : إذ تقوم هذه الإستراتيجية على افتراض أن أهداف المنظمة وإستراتيجياتها هي

صحيحة ومناسبة، وهناك عدد من البدائل التي تتضمنها هذه الإستراتيجية هي :

✓ زيادة الإيرادات عبر زيادة الإعلان، زيادة أو تخفيض الأسعار، وزيادة مستوى خدمة الزبون.

¹ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص291 .

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص260.

³ صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، مرجع نفسه، ص291..

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

✓ تخفيض التكاليف عبر تخفيض حجم القوى العاملة، تأجير الآلات بدلا من شراءها...إلخ.

✓ زيادة مجرى النقد عبر بيع الموجودات والتخفيض من المنتجات الهامشية.

ب- إستراتيجية إعادة التأهيل الإستراتيجي : وتعتمد هذه الإستراتيجية عندما تكون أهداف المنظمة وإستراتيجياتها لا

تتناغم مع الأداء المرغوب بموجب هذه الإستراتيجية يتخذ مجلس الإدارة قرارا بإجراء تغييرات إدارية قد يكون أحدها

حل فريق الإدارة العليا كليا بعد التأكد من جانبيين هما :

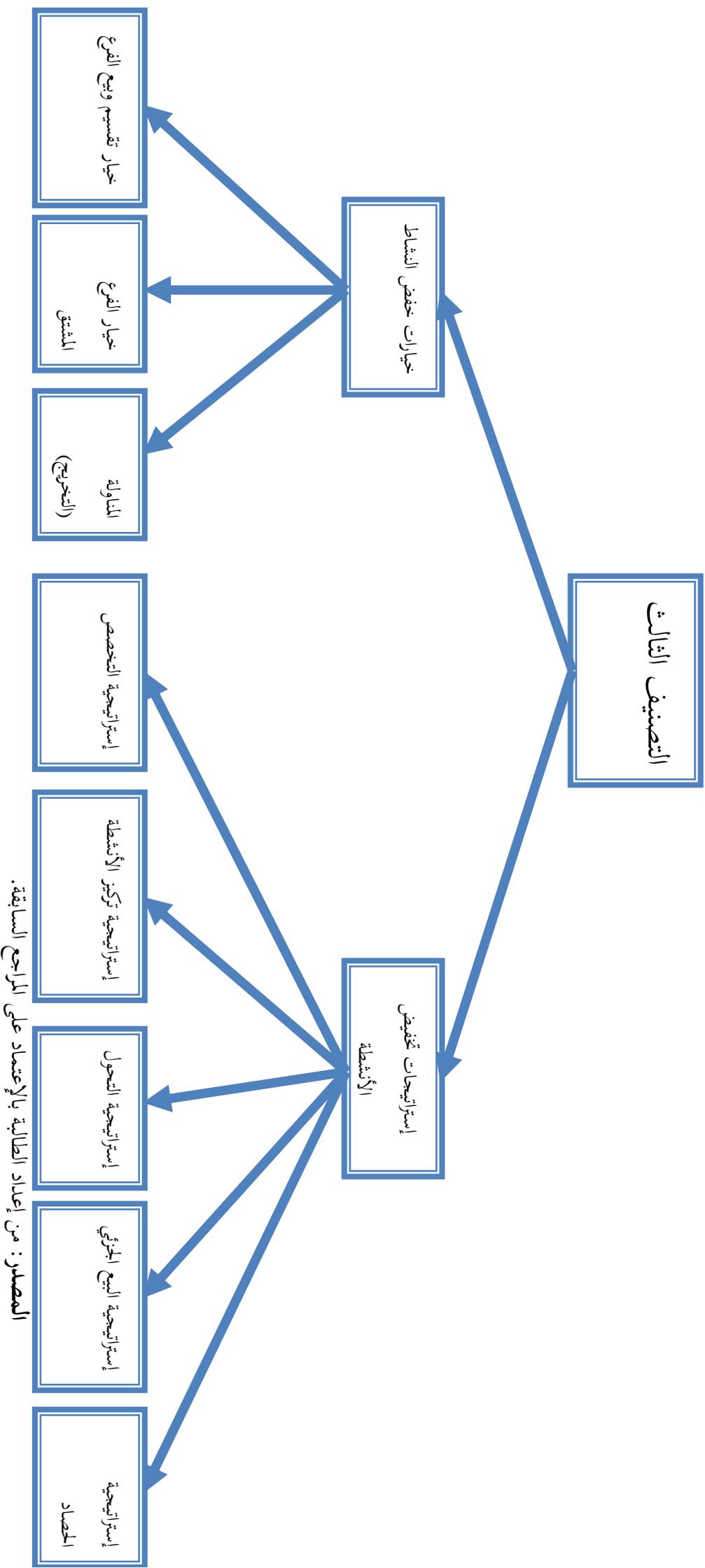
✓ تحديد فيما إذا كانت الصناعة تحتمل إحداث التخفيض .

✓ تحديد فيما إذا كانت المنظمة تمتلك القدرات الجوهرية اللازمة لإحداث التخفيض.

ثالثا:التصنيف الثالث لأنواع إستراتيجيات الإنكماش

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة واستراتيجيات الإنكماش

الشكل رقم (14): مخطط يوضح التصنيف الثالث لأنواع إستراتيجيات الإنكماش



1. إستراتيجيات تخفيض الأنشطة: (Reduction Strategy)

وتهدف إلى خفض الأنشطة في وحدات الأعمال وتمس حجم النشاط وليس تشكيلة ميادين النشاط أو المنتجات¹، تركز على تحسين الكفاءة التشغيلية وإزالة ترهل المنظمة عن طريق تخفيض التكاليف، وتشكل هذه المرحلة وصفا داعما نحو تثبيت المنظمة لتعزيز موقعها الإيجابي لغرض المحافظة على مبيعاتها وأرباحها، وقد يتحول الفشل وبعض التغيرات في طريقة الإدارة والتفكير التي عادة ما تصاحب التغيرات في الإدارة العليا إلى إحداث نقلة إستراتيجية نحو معاودة التوسع.²

1.1 إستراتيجية الحصاد : (Harvesting Strategy)

وتسمى التصفية التدريجية وهنا تتجه المنظمة إلى حصاد وامتصاص مصادر المردودية الممكنة من ميادين النشاط الإستراتيجية المراد التخلي عنها وتوجيهها إلى ميادين نشاط إستراتيجية أكثر أهمية،³ ويطلق عليها اسم الحصاد لأنها تشبه المزارعين في ميلهم إلى حصد محاصيلهم تدريجيا رغبة منهم في الحصول على أفضل الأسعار، وخلال فترة الحصاد يجب أن تقلل تكاليفك إلى أقصى حد، وأن تستغل مواردك وإمكانياتك إلى أقصى حد، بإنهاء الموارد مثل العمالة (ويحددها عقود العمل)، والآلات والخامات والأصول الثابتة، يجب أن تستبدلها (لأنك في تصفية تدريجية)، بل يمكن القول أنه بإنهاء واحدة فقط من المواد يستحيل عليك العمل بباقي الموارد، وفي هذا الوقت يجب أن تتم تصفية الوحدة أو النشاط، ثم يلي بعد ذلك تصفية باقي الوحدات تدريجيا بإتباع نفس المنطق.⁴

2.2 إستراتيجية البيع الجزئي : (Divestment Strategy)

وهنا تحذف المنظمة خط إنتاج أو ميدان نشاط إستراتيجي من محفظة النشاطات إذا وجد أن أداؤه منخفض⁵، تستند هذه الإستراتيجية إلى استبعاد جزء من أعمال المنظمة التي يصبح أداؤها غير فاعل لاسيما عندما تفشل إستراتيجية

¹ خرشي إسحاق، مرجع سابق، ص68.

² نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 198.

³ خرشي إسحاق، مقال، مرجع نفسه، ص68.

⁴ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص.ص.259-260.

⁵ خرشي إسحاق، مرجع نفسه، ص68.

التخفيض من الأرباح والمبيعات وتكون غير مجدية في إعادة تنشيط حيويتها وعند ظهور تقنية جديدة مكلفة لا تستطيع المنظمة ومجاراتها، مما يؤدي إلى بيع أحد خطوط الإنتاج أو إلغاء وإيقاف بعض وحداتها.¹

3.1. إستراتيجية التحول : (Mutation Strategy)

وهنا تتجه المنظمة إلى مجالات نشاط جديدة مع إمكانية المحافظة على عدد قليل من الأنشطة القديمة(تغير المنظمة وجهتها عندما يصل النشاط إلى مرحلة التدهور).

4.1. إستراتيجية تركيز الأنشطة : (Concentration Strategy)

وهنا تتخلى المنظمة عن ميادين نشاط إستراتيجي، أقسام سوقية، خطوط منتجات، على أن ترفع في درجة التنسيق بين الأنشطة المتبقية.

5.1. إستراتيجية التخصص : (Specialization Strategy)

وهنا تقوم المنظمة بالتخلي عن بعض الأنشطة دون أن تراعي درجة التنسيق بينها، فالهدف هو التخصص في نشاطات محددة تصبح المؤسسة متخصصة.

2. خيارات خفض النشاط : توجد العديد من الخيارات الإستراتيجية الممكنة لخفض النشاط، نختص لذكر

الخيارات التالية :

1.2. المناولة (التخريج) : (L'externalisation)

وتسمى أيضا الإستعانة بمصادر خارجية و هو خيار إستراتيجي أساسي يسمح للمؤسسة إعادة التركيز على الحرفة الأساسية وإعادة تحديد محيط المنظمة، أي بدلا من أن تتخلى المنظمة عن النشاطات الغير مربحة تقوم بتخريجها للغير من أجل القيام بغيرها²، تتمثل أهداف الاستعانة بمصادر خارجية في تخفيض التكاليف عن طريق إسناد بعض العمليات إلى مقاولين خارجيين، يمكن أن تستند هذه على انخفاض تكاليف المرتبات، كما يسمح لهم تخصصهم بالاستفادة من وفورات الحجم وتأثير التجربة، الاستعانة بمصادر خارجية هو أيضا وسيلة لزيادة الأداء وتحسين جودة

¹ نعمة عباس خضير الخفاجي، مرجع سابق، ص 198 .

² خرشي إسحاق، مرجع سابق، ص 68.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

المنتج أو الخدمة من خلال معالجة أفضل مقدمي الخدمات في السوق، الاستعانة بمصادر خارجية يساعد على تعزيز موقف المنافسه للشركة¹.

2.2. خيار الفرع المشتق : (Spin off)

وهو إنشاء فرع جديد مشتق من المنظمة الأم ومملوك من طرفها ولكن يعمل بشكل منفصل عنها، هذا لفصل الأنشطة غير المتناسقة و لرفع درجة تركيز المؤسسة.

3.2. خيار تقسيم وبيع الفرع : (Carve out)

ويقصد به العرض العام لفرع المنظمة من أجل بيع جزء من ملكيته في البورصة، هذا ما يسمح بتوفير التدفق النقدي للمنظمة الأم وللفرع، بمعنى أن تقوم المنظمة بتقسيم الفرع (المنظمة الفرعية) وبيع جزء منه في البورصة مقابل الحصول على السيولة.

الهدف من إتباع خيارات خفض النشاط هو الفصل بين النشاطات التي ليس لها علاقة مع حرفة المنظمة (النشاطات الأساسية) لتوفير الأموال اللازمة لتمويل نشاطات التوسع في الحرفة، بمعنى أن الدافع من خفض النشاط هو التخلي عن النشاطات التي لا تخلق تعاضدية إيجابية مع باقي النشاطات الأخرى ضمن محفظة نشاطات المنظمة، إضافة إلى الحاجة إلى توفير الأموال اللازمة لتمويل النشاطات الأساسية المرهجة.

لاحظنا من خلال التعاريف السابقة لإستراتيجيات الإنكماش أنها عبارة عن إستراتيجيات تقوم بها المنظمة لتخفيض عدد الوحدات أو الأنشطة أو الأسواق... إلخ، لعلاج جوانب الضعف في المنظمة ولكن من خلال التصنيفات نلاحظ أنه هناك أنواع من إستراتيجيات مثلا إستراتيجية التصفية أو الإفلاس تعتمدها المنظمة لإنهاء المؤسسة ككل والخروج من الصناعة، وبالتالي نستنتج أن التعاريف المقدمة من قبل الباحثين ناقصة لأنها لم تتطرق لهذا الجانب من هذه الإستراتيجية.

المطلب الثالث: نتائج وآثار إستراتيجيات الإنكماش وكيفية إدارة إنحدار المنظمات

مما يساعد على ادراك وتفهم متطلبات وطبيعة عملية ادارة الانحدار والتعامل معه بنجاح، تسليط الضوء على المشكلات والآثار والنتائج السلبية، التي يحتمل أن تنشأ نتيجة الانكماش، وأهم هذه النتائج:

¹ Frédéric leory, Op.Cit, p105.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

1. تزايد النزاعات والصراعات داخل المنظمة: نعلم جميعاً أن التنافس على الموارد هو أحد أهم مصادر وأسباب النزاع في المنظمة، وحيث أن هذه الموارد المتاحة تقل وتتقلص في مرحلة الانحدار، فمن المتوقع جداً أن يزداد وتتصاعد احتمالات الاحتكار والنزاع للتنافس على الموارد، ويجل التنافس محل التعاون في المدى القصير، الذي هو أمر مطلوب وحيوي في مرحلة الانحدار من أجل إعادة الانتعاش، ولكن إذا ما تمت إدارة النزاع بفاعلية فمن المحتمل أن يؤدي إلى تباطؤ وبالتالي المساعدة في إعادة الانتعاش.

2. تصعيد اللعبة السياسية (politicking): إن إنحسار الموارد غالباً ما يؤدي إلى تصعيد اللعبة السياسية وصراع القوة في المنظمة بين الجماعات المختلفة، ومن المحتمل جداً أن تقرر التغييرات الهيكلية في مرحلة الانحدار من قبل تحالف القوى المهيمنة على المنطقة واضحاً وكبيراً¹، وليس استناداً إلى محددات عقلانية مثل الحجم والتقنية والبيئية، وفي ظروف "الصراع من أجل الحياة" تطرح القواعد المعيارية جانباً، ويتم تشويه المعلومات الحيوية للقرارات، وتفسيرها من قبل التحالفات المختلفة بما يخدم مصالحها.

3. ارتفاع معدل دوران الوظيفي: في مرحلة انحدار المنظمة يتزايد عدد الموظفين، وبخاصة المديرين وذوي الكفاءات العالية، الذين يتكون العمل في المنظمة، وتصبح مشكلة الإحتفاظ بالموظفين الموهوبين المؤهلين إحدى المشكلات الرئيسية التي تواجهها المنظمة، ويمكن تصنيف العاملين الذين يتكون المنظمة إلى فئتين²:

✓ الفئة الأولى: أولئك الذين يتضررون أكثر من غيرهم – المستويات الدنيا وصغار الموظفين حديثي التعيين.

✓ الفئة الثانية: أولئك الأكثر كفاءة وتأهيلاً لإيجاد وظائف في جهة أخرى.

4. تزايد مقاومة التغيير: في المنظمات التي تشهد انكماشاً تسعى التحالفات المهيمنة على مقاليد الأمور للمحافظة على الوضع الراهن السيطرة عليه، وتحاول إخماد أي جهود للتغيير من أجل المحافظة على مصالحها³.

5. التوتر / الضغوط (stress): إن من أسوأ الآثار والنتائج السلبية للانكماش، على مستوى الفرد هو التوتر والقلق، فمع تقلص موارد المنظمة يقل هامش الخطأ المسموح به اتخاذ القرارات، ويعيش المديرون حالة توتر وضغوط أثناء تخصيص الموارد المحدودة، لأن أي قرار خاطئ قد يكون الضربة القاضية، ومن ناحية أخرى، فالقرار الجيد السليم من غير

¹ ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 221.

² حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 378.

³ ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع نفسه، ص 222.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

المحتمل أن يؤدي الى نتائج سلبية جذرية، والنتيجة الظاهرة الوحيدة للأدارة الجيدة هي إطالة حالة الأزمة، وفي هذه الحالة يصعب تطوير اتجاهات ذهنية ايجابية¹.

6. انخفاض دافعية ومعنويات العاملين: يتسبب انكماش وانحدار المنظمة في تقليص فرص الترقية، وتزايد الاستغناء عن العاملين، وإعادة توزيع الأعمال، وخفض الرواتب، والتنقلات بين العاملين، وغيرها من التغيرات التي تسبب التوتر والقلق للموظفين وبالتالي تدني دافعتهم ومعنوياتهم.

إن مرحلة الانحدار أو الانكماش قد تتفاوت مدة استمرارها من منظمة لأخرى، ولكن كلما طالت مدة هذه المرحلة التي تعيشها المنظمة، زادت احتمالات النتائج والآثار السلبية السابق ذكرها، وكذلك تصاعدت حدتها، وخاصة إذا لم تستطع إدارة المنظمة التعامل معها ومعالجتها بنجاح.

نظرا لما يمكن أن يلازم مرحلة الإنحدار من نتائج وآثار سلبية ضارة بالمنظمة، فإنه لا يمكن تجنب هذه الآثار والنتائج، واحتياز هذه المرحلة إلى مرحلة الإنتعاش بدون إدارة فاعلة وكفؤة، وهنا يجب التأكيد على أنه لا توجد وسائل وحلول سحرية جاهزة يمكن بواسطتها التغلب على النتائج السلبية جميعها المصاحبة للإنحدار، ومن الأفكار والممارسات التي يمكن أن تفيد في هذه المرحلة ما يأتي:

1. تطبيق المركزية محكمة، وعلى مستوى القرارات التشغيلية الروتينية، وقد يكون ذلك ضروريا من أجل حسم النزاعات.
2. قيام الإدارة بتوضيح وتفسير إستراتيجيات المنظمة وأهدافها، وتوجهاتها، ومستقبلها، وإمكاناتها، وإزالة أي غموض في أذهان العاملين حول هذه الأمور وغيرها نتيجة لإنحدار المنظمة.
3. على الإدارة تكثيف الإتصالات الرأسية (إلى المستويات الدنيا) مع التركيز على توضيح وتفسير التغيرات المحتملة، والإستماع إلى الموظفين، مما يساعد العاملين على الاعتقاد بنزاهة وأمانة الإدارة ومصداقيتها.²
4. يمكن للإدارة أن توظف عملية تقليص القوى العاملة بإعادة النظر في تصميم الأعمال لتصبح ذات دافعية أعلى، تتضمن التنوع والتحديات.
5. على الإدارة أن تبحث عن وسائل وطرق إبداعية لمعالجة المشكلات الملازمة لتقليص القوى العاملة (مثلا التقاعد المبكر، وتوفير فرص عمل في منظمات أخرى، وتقليص عدد ساعات العمل وغيرها).

¹ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص 379.

² ماجد عبد المهدي مساعده، مرجع سابق، ص 222.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الانحدار ليست ببساطة تطبيق عملية معاكسة لعملية إدارة التوسع، فالتغيرات الهيكلية في مرحلة الإنحدار لا تسير في خط مواز معاكس لخط سير التغيرات الهيكلية في مرحلة التوسع، بدرجة وبسرعة أقل من درجة وسرعة تزايدها أثناء مرحلة النمو، وهذا يعود لصراع القوى في المنظمة واللعبة السياسية حيث يسعى المديرون، ولا سيما الإداريون، لمقاومة تقليص القوى العاملة في دوائريهم، وفي هذه المرحلة (الانحدار) لا يكون للحجم تأثير كبير على تحديد نوع الهيكل التنظيمي، ويكون التأثير الكبير للقوى المهيمنة القادرة على ممارسة اللعبة السياسية، وبالتالي تطبيق الهيكل التنظيمي الذي يحافظ على مصالحها.

كما أن التباطؤ (lag) ينطبق على درجة الرسمية أيضا، إذ إن درجة الرسمية في مرحلة الإنحدار تتناقص بدرجة أقل من تزايدها في مرحلة النمو، وهكذا تميل المنظمة في مرحلة الانحدار إلى تطبيق درجة من الرسمية أعلى مما كانت عليه عند مستوى الحجم نفسه في مرحلة النمو.¹

المطلب الرابع: ما بعد الإنحدار-آفاق الفناء

ان بعض المنظمات اخفقت- ولا تزال - ومن بين هذه المنظمات نجد المنظمات الجديدة التي يختفي وجودها قبل بلوغها العاشرة من العمر، وهذا يقودنا الى أهمية وعي وإدراك حقيقة فناء المنظمة، لقد طور الكاتب (Robert Sutton) نموذجا لفناء المنظمات، من (3) مراحل:

1. **المرحلة الاولى:** يرى العاملون في المنظمة على أنها كيان دائم، وفي نفس الوقت يحاول قادتها تجنب المنظمة من الموت/الفناء، وتنتهي هذه المرحلة بالإعلان عن "الموقع" في محاولة مباشرة لتغيير وجهة نظر الموظفين تجاه قابلية المنظمة للحياة.

2. **المرحلة الثانية:** وفيها يتقبل العاملون حقيقة أن منظمتهم كيان مؤقت، بدلا من كونها كائن مخلد لا يموت، وفي هذه المرحلة يفك العاملون ارتباطهم، ويعيدون الارتباط (Disband and reconnect)، ويشتمل فك الارتباط على قطع العلاقات بين المنظمة وأعضائها وعملائها والموردين لها ودائنيها، كما يتضمن الانسلاخ عن الموقع المادي- الأبنية والأراضي وغيرها من الموجودات، ومع فك الارتباط هذا فإن الأعضاء والعملاء والموردين... إلخ ترتبط بمنظمات أخرى تنتهي المرحلة بالإعلان أن فناء المنظمة قد حدث.

3. **مع الإعلان عن موت المنظمة:** يكتمل فك الارتباط، بينما تستمر عملية إعادة الارتباط في المرحلة الثالثة، وهذه المرحلة يعتبر الموظفون المنظمة ميتة ويسعى للارتباط مع منظمات أخرى حية.

¹ حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، مرجع سابق، ص175.

الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش

يوضح النموذج السابق أن موت المنظمات لا يتضمن خطر الموت لأعضائها أو الفئات الأخرى التي ترتبط مصالحها بالمنظمة من عملاء وموردين، فهؤلاء الذين ترتبط مصالحهم بالمنظمة الميتة يتحركون للارتباط بمنظمات أخرى، ومن الممكن أن يكونوا افضل حالا مما كانوا عليه اثناء ارتباطهم بالمنظمة الميتة.¹

من خلال ما سبق ذكره في المباحث السابقة نستنتج أن لدورة حياة المنظمة أثر كبير في تبني المنظمات أي إستراتيجية بما فيها إستراتيجيات الإنكماش، فغالبا تتبنى المنظمات هذه الإستراتيجية في آخر مرحلة لها وهي مرحلة التدهور والفناء من دورة حياتها لأنه في حالة فشل المنظمة في تبني أي من الإستراتيجيات المتاحة (إستراتيجية النمو، إستراتيجية الإستقرار،... إلخ) وعدم نجاحها، هنا تصل إلى آخر بديل وهي إستراتيجيات الإنكماش في مرحلة التدهور والفناء، ويمكن أن تطبق إستراتيجيات الإنكماش في أي مرحلة من المراحل الأخرى كالنمو، أو النضج، أو الإستقرار، كأن تعتمد المؤسسة على نوع من أنواعها مثلا إستراتيجية التجريد وتعني إستبعاد بعض الوحدات الضعيفة والتركيز على الوحدات الناجحة، أو إستراتيجية الإلتفاف (الإنقاذ) وهي تعني إستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فعالية عملية الإنتاج ككل وتبقى المؤسسة لاتزول وتعيد العمل بنشاط، وممكن أن تختار إستراتيجية التصفية وهي تعني إنهاء أعمال المنظمة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، أو إستراتيجية الإفلاس وهي تعني التخلي عن المنظمة لصالح المحكمة التي تتولى بدورها سداد التزامات هذه المنظمة،... إلخ، وبتالي باتباع المنظمة لهذه الإستراتيجيات قد وصلت إلى الفناء في مرحلة مبكرة من دورة حياتها، وهذا يعني أن هذه الإستراتيجية يمكن تطبيقها في أي مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة وليس فقط مرحلة التدهور والفناء.

لأن الاستراتيجيات الانكماشية هي استراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى، ويشكل الفشل في نجاح الإستراتيجيات السابقة الدافع الرئيسي لاستخدام إستراتيجيات الإنكماش، و نجاح المنظمة في البقاء يكون نتيجة لقدراتها على تقليص حجم نشاطها أثناء الأزمة، ففي هذه المرحلة تعاني المنظمة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، فتلجأ إلى هذا البديل.

¹ حسين محمود حريم، مرجع سابق، ص.ص.380-381.

خلاصة الفصل

من خلال تناولنا للفصل الأول، خلصنا إلى أن لكل منظمة دورة حياة تبدأ مع بدايتها وتنتهي مع زوالها، وتعرف دورة الحياة بأنها تتابع مراحل حياتها طبقاً لمراحل محددة ومعروفة سلفاً، وفي ظل المنافسة والمحيط الحركي، وجب على المنظمات التكيف مع هذه التغييرات، وذلك بتبني إستراتيجيات للمواجهة تحديات المحيط من منافسين وتطورات تكنولوجيا... إلخ وللبقاء والإستمرار، ومن جانب آخر قمنا بدراسة إستراتيجيات الإنكماش التي يمكن أن تتبناها المنظمة خلال دورة حياتها لأنها من الإستراتيجيات الدفاعية للحفاظ على موقعها التنافسي، في ظل محيط حركي، وهذه الإستراتيجية تعتبر من خيارات التي تتبناها المنظمة في مرحلة تدهورها لتقليل تكاليفها والخروج من الأزمات مثلاً نقص في الإيرادات المنظمة أو تدهور منتج لدى المنظمة... إلخ، وبالتالي تلجأ لهذا الخيار الإستراتيجي.

وسنعمل على أن تكون دراستنا الميدانية في مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- في الفصل الثاني المرآة العاكسة لفصولنا النظرية.

الفصل الثاني

تتبع استراتيجيات الإنعاش خلال دورة حياة مؤسسة منب الخدمات أولاد جلال

تمهيد

بعد تطرقنا في الجانب النظري لأهم المفاهيم النظرية حول متغيري الدراسة: دورة حياة المنظمة، إستراتيجيات الإنكماش، والتطرق إلى أثر أبعاد دورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- وذلك لدراسة أثر دورة حياة المنظمة في تبني هذه المؤسسة لإستراتيجيات الإنكماش ولهذا فقد تم التطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة.

المبحث الثالث: واقع إستراتيجيات الإنكماش خلال مراحل دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

سنقوم في هذا المبحث بتقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال التعريف بالمؤسسة، وهيكلها التنظيمي، وعرض المهام الأساسية لهذه المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

تأسست مؤسسة منيب للخدمات (EURL) (Entreprise unipersonnel a responsabilité limitée) وهي مؤسسة شخصية ذات مسؤولية محدودة، تحصلت على السجل التجاري في 17 سبتمبر 2009، وبدأت بمزاولة نشاطها في 2010، برأس مال يقدر (5000000000 دينار جزائري)، مقرها الاجتماعي في المنطقة الصناعية بأولاد جلال، نشاطها الأساسي هو تقديم خدمات نقل الوقود (Transport Carburant).

✓ وهو استخدام وسيلة من وسائل النقل وهي الشاحنات كوسيلة لنقل مواد الوقود، وتعتبر هذه الوسيلة الأكثر إستعمالاً في الجزائر ويعتبر هذا النوع منافساً لجميع الأنواع الأخرى مثل النقل بواسطة خطوط الأنابيب، نقل بواسطة الصهاريج،... إلخ، حيث أنه يتميز بالمرونة من حيث كثافة الطرق فالشاحنات يمكن لها الوصول إلى نقاط لا يمكن للوسائل الأخرى الوصول إليها، و هي أسرع من النقل بالسكك الحديدية، و رغم تكلفتها العالية لا يمكن الاستغناء عنها بسبب مرونتها الكبيرة في النقل الداخلي.

✓ والوقود (Carburant) هو مشتق من البترول وهو خاص بالسيارات الخفيفة والثقيلة وله أنواع مختلفة منها البنزين العادي، المازوت، البنزين الممتاز،... إلخ.

ونشاط الأساسي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- هو نقل الوقود بأنواعه المختلفة إلى محطات التوزيع، ويقدر عدد عمال مؤسسة منيب للخدمات ب14 عامل¹.

وهي تتعامل مع زبون وحيد وهو مؤسسة (SNTR) الشركة الوطنية لنقل البري، تأسست سنة 1967 وهي واحدة من الركائز الأساسية لهذا القطاع لعدة عقود، سادت مؤسسة (SNTR) على المحاور الشمالية الجنوبية والجنوبية الجنوبية، وبالنسبة لنقل الوقود، تحتل المجموعة مكاناً متميزاً لأنها استحوذت على ما لا يقل عن 95% من عمليات النقل من الجنوب إلى الجنوب و 50% من التدفقات من الشمال إلى الجنوب، بالإضافة إلى النقل الوطني تولى المجموعة اهتماماً

¹ مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة بتاريخ 21 فيفري 2019.

الفصل الثاني: تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

خاصًا لتطوير النقل الدولي ويضمن، لحساب مختلف العملاء، عمليات النقل والمناولة والعبور نحو تونس وليبيا والنيجر أو مالي¹.

ومن أهم منافسين المؤسسة نذكر منهم بيترو بركة (Petro Baraka) التي تأسست سنة 2010 تعمل على نقل المنتجات البترولية وتخزين مواد التشحيم بالجملة وتصنيع منتجات صيانة السيارات وتخزين وتوزيع غاز البترول المسال مقرها في بسكرة²، ونقل بعوشي (BAOUCHI) الذي يعتبر منافس للمؤسسة، و الذي تأسس سنة 1996 هي شركة خاصة تابعة لإخوة بعوشي تعمل في النقل البري ومقرها حاسي مسعود، وتقوم بأنواع مختلفة من النقل خاصة لشركات الطاقة المثبتة في الجزائر: نقل منصات الحفر، نقل الطرود الثقيلة والمتضخم، نقل مختلف السلع والأفراد، النقل الجماعي، المناولة والرفع... إلخ³، وتعتبر من أكبر المؤسسات لنقل الوقود وهي مستحوذة على السوق في الجزائر⁴.

وبالتالي نلاحظ أن منافسين مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- يتميزون بالتنوع في منتجات التي ينقلونها ولديهم خبرة كبيرة بسبب أنهم أقدم من حيث تأسيسهم ويعتبرون رائدين في هذا المجال في الجزائر.

¹ Smail Boghazi, article "La SNTR veut reprendre ses droits dans le transport routier Filialisation, plans de développement et stratégie de communication", Publié dans La Tribune le 20 - 04 - 2009.

² petrobaraka.dz/ تاريخ الإطلاع: 15 ماي 2019

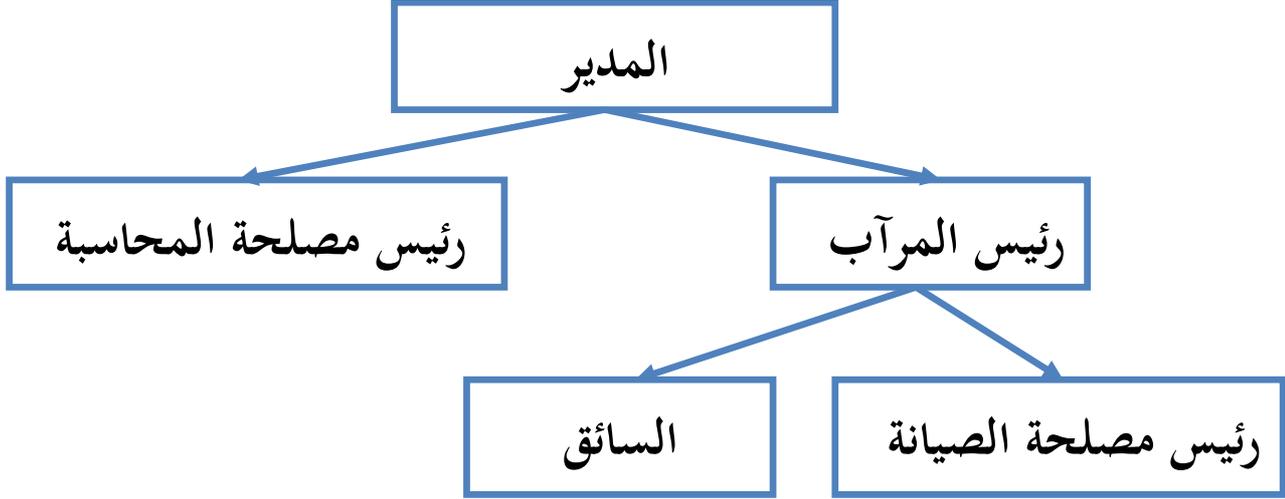
³ www.transbaouchi.com/index.php/fr-fr/ تاريخ الإطلاع: 15 ماي 2019

⁴ مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة بتاريخ 21 فيفري 2019.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة بمثابة المنظم لها والمحدد للمسؤوليات، كما يوضح مختلف العلاقات بين الوظائف الموجودة في المؤسسة، حيث يظهر الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للخدمات في الشكل الموالي:

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-



المصدر: من رئيس مصلحة المحاسبة

يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة منيب للخدمات من أربع مصالح بالإضافة الى مكتب المدير، حيث تساهم كل مصلحة بمجال معين لضمان السير الحسن للمؤسسة، وهو هيكل صغير بسبب طبيعة المجال الذي تنشط فيه وهو خدمات النقل، ويعتبر الهيكل التنظيمي غير ثابت بل في تغير مستمر نظرا لتطور المؤسسة.

دراسة الهيكل التنظيمي للمؤسسة: سيتم شرح عناصر ومكونات الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للخدمات-

أولاد جلال- كما يلي:

1. المدير: هو المسؤول الأول في المؤسسة، مهمته الإشراف على إدارة المؤسسة والإشراف على النظام العام للمؤسسة.
2. رئيس مصلحة المحاسبة: تتمثل مهامه في إدارة مصلحة المستخدمين بالإضافة إلى محاسبة الأجور وتسجيل المعاملات.
3. رئيس المرآب: تتمثل مهامه في تسيير ومراقبة العاملين وسير الأعمال، وتسجيل مشاكل العاملين للإدارة.

4. **رئيس مصلحة الصيانة:** تتمثل مهامه في الجانب التقني شاحنات النقل، أي معالجة مشاكل التي تمس بالآلات.

5. **السائق:** تتمثل مهامه في سياقة شاحنات النقل من أماكن الشحن إلى أماكن التي تريد المؤسسة توصيل إليها، وكل شاحنة بسائق واحد وطبيعة عمله دائم¹.

المطلب الثالث: مهام مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-: من المهام الرئيسية لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- هي نقل الوقود وهناك مهام أخرى تتمثل في:

- ✓ هي مؤسسة خدمية، تعمل على نقل الوقود لزبون وحيد وهو مؤسسة (SNTR) إلى أماكن التوزيع.
- ✓ تعمل بطريقة غير مباشرة مع الدولة، في توصيل أهم مورد لديها الذي هو مشتق من البترول وهو الوقود إلى أماكن التوزيع.
- ✓ تعمل على نقل هذه المواد بطريقة آمنة وسريعة، لأن لديها أحدث شاحنات التنقل وأي كمية تريد نقلها.
- ✓ وتوفر المؤسسة عدد كبير من شاحنات لزبون وهو مؤسسة (SNTR) لنقل أي حجم يريد بطريقة آمنة لأن هذه المواد خطيرة.
- ✓ كما توفر فريق صيانة متخصص يساعد على تسهيل عملية تنقل هذه المواد².

¹ مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة بتاريخ 13 مارس 2019.

² مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة بتاريخ 13 مارس 2019.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

حتى نتمكن من الربط المنطقي بين الإطار النظري والتطبيقي لدراستنا المتعلقة: أثر دورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش، يتوجب علينا إتباع منهجية ملائمة، لذلك نحاول من خلال هذا المبحث توضيح الأسس المنهجية الواجب إتباعها من أجل الإحاطة الجيدة بالموضوع.

يتناول هذا المبحث الاساليب والطرق التي اعتمدنا عليها في الدراسة الميدانية، وتتضمن أولاً منهج الدراسة وحدودها، ثانياً أدوات جمع البيانات .

المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها.

يعتبر المنهج العمود الفقري في تصميم البحوث لأنه الخطة التي تحتوي على مجموعة الإطارات والتي يحدد من خلالها المفاهيم والمعاني الإجرائية وهو وسيلة جمع البيانات ومجالات الدراسة.

أولاً: منهج الدراسة

المنهج هو فن تنظيم الأفكار سواء للكشف عن حقيقة غير معلومة بالنسبة لنا أو إثبات حقيقة نعرفها، فبدون المنهج فإن البحث يصبح مجرد حصر وتجميع معارف دون الربط بينها وبين إستخدامها لعلاج مشكلة، فيغيب بذلك الإبداع العلمي¹.

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى لتحقيقها نستخدم المنهج الوصفي إلى جانب المنهج التحليلي وذلك لجمع البيانات وتحليلها وبالتالي الخروج بنتائج لبيان وتوضيح "أثر دورة حياة المنظمة على تبني إستراتيجيات الإنكماش في مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-".

ثانياً : حدود الدراسة : تتحدد حدود الدراسة في المجالات التالية:

1. الحدود الموضوعية: حيث إقتصرت هذه الدراسة على محاولة التعرف على أثر دورة حياة المنظمة في تبني

إستراتيجيات الإنكماش لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-.

2. الحدود المكانية: لقد أجريت الدراسة في مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-.

¹ وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خبضر، بسكرة، 22 فيفري 2010، ص2.

3. الحدود الزمانية : حيث تمت الدراسة ككل خلال الموسم الدراسي 2018/2019، أما فيما يتعلق بالجانب الميداني للدراسة فقد كانت حدوده الزمنية بالفترة الممتدة من شهر فيفري إلى شهر أفريل.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

يتطلب استخدام أي منهج علمي الاستعانة بجملة من الأدوات والوسائل المناسبة، التي تمكن الباحث من الوصول إلى البيانات اللازمة، حيث يستطيع من خلالها معرفة واقع أو ميدان الدراسة، وبناءا على طبيعة الموضوع ومن أجل العمل على تحقيق أهدافه، تم الإعتماد على مجموعة من أدوات لجمع البيانات والتي تكمل بعضها البعض وهي:

أولا- البيانات الأولية:

1. وثائق المؤسسة: تعتبر هذه الأدلة مكملة للأدوات الأخرى المستخدمة في جمع البيانات والمعلومات، وتم الحصول على وثائق المؤسسة من طرف رئيس مصلحة المحاسبة، وقد ساعدتنا في الحصول على البيانات العامة للمؤسسة حول نشاطها وهيكلها وبعض مؤشرات آدائها، بالإضافة إلى البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة.

2. المقابلة: تعتبر المقابلة واحدة من وسائل أدوات جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة ما، ويمكن تعريف المقابلة بأنها "محادثة بين شخصين يبدأها القائم بالمقابلة لغرض الحصول على معلومات مناسبة لبحثه، والهدف منها هو جمع بيانات لأغراض البحث وتجمع هذه البيانات أثناء لقاء مباشر-وجها لوجه- بين الباحث والشخص الذي يراد الحصول على البيانات منه"¹.

ثانيا- البيانات الثانوية:

قمنا بمراجعة مختلف المراجع من: الكتب، الدوريات، المنشورات الورقية والإلكترونية، الرسائل الجامعية والتقارير المتعلقة بالموضوع قيد البحث والدراسة، سواء كان ذلك بشكل مباشر أو غير مباشر والتي ساعدتنا في جميع مراحل البحث، بغية التعرف على الأسس والطرق العلمية في كتابة الدراسات والبحوث وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال بحثنا الحالي.

¹ حامد سوادي عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، الطبعة الأولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993، ص73.

المبحث الثالث: واقع إستراتيجيات الإنكماش خلال مراحل دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات- أولاد جلال-:

بعد جمع المعلومات وعرضها سنقوم بتحليل وتفسير النتائج على النحو التالي حيث سنركز على بعدين وهما رقم الأعمال وربحية المؤسسة (الأرباح، التكاليف) كمؤشرات لتطور مراحل دورة حياة المنظمة وكل مرحلة ما هي إستراتيجيات الإنكماشية التي إعتدتها:

المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-من بعدي رقم أعمالها وربحيتها خلال دورة حياتها:

النقل هو أحد الركائز الأساسية للتنمية المستدامة والازدهار في أي بلد، لذلك تعد أنظمة النقل الفعالة والشبكات الحديثة ضرورة للتنمية الاقتصادية والرفاهية الاجتماعية والإنتاج على نطاق واسع والحفاظ على البيئة، وفي الجزائر، يمر قطاع النقل بتغيير حقيقي، و بالنسبة للجزائر وهي أكبر دولة في إفريقيا من حيث حجمها، يظل النقل أولوية طويلة الأمد لسياسات الدولة في الواقع، يُعطى قطاع النقل الأولوية بسبب أهميته وتأثيره المباشر على نوعية الحياة لهذا السبب برزت المؤسسات (الخاصة / أو الحكومية) "المتخصصة" في هذا المجال ومن بين هذه المؤسسات نجد مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- محل دراستنا.

حيث قامت مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- بدخول مجال النقل أولا بشراء شاحنتين فقط باستثمار مبدئي قيمته (5000000000 دج) بالإضافة الى تكاليف الاخرى من تجهيزات الأرض، مكان العمل والاجور وشراء آلات اخرى وذلك في سنة 2009، ومع بداية النشاط والحصول المؤسسة على الارباح قامت بإتباع إستراتيجية النمو في النشاط من خلال شراء (04) شاحنات في 2013، وفي 2015 شراء شاحنتين وبذلك أصبح للمؤسسة (08) شاحنات لنقل الوقود وبالنسبة للعمال فهم دائمين في المؤسسة¹.

ومن خلال المعلومات المقدمة من رئيس مصلحة المحاسبة بصفته المسؤول الأول عن تطور رقم أعمال وربحية المؤسسة من نشأتها إلى زوالها لتعرف على أهم المراحل التي مرت بها وأهم الإستراتيجيات التي إعتدتها خلال هذه المراحل، حصلنا على المعلومات التالية وهي ممثلة في الجدول والمنحنى التالي:

¹ مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة بتاريخ 09 أبريل 2019.

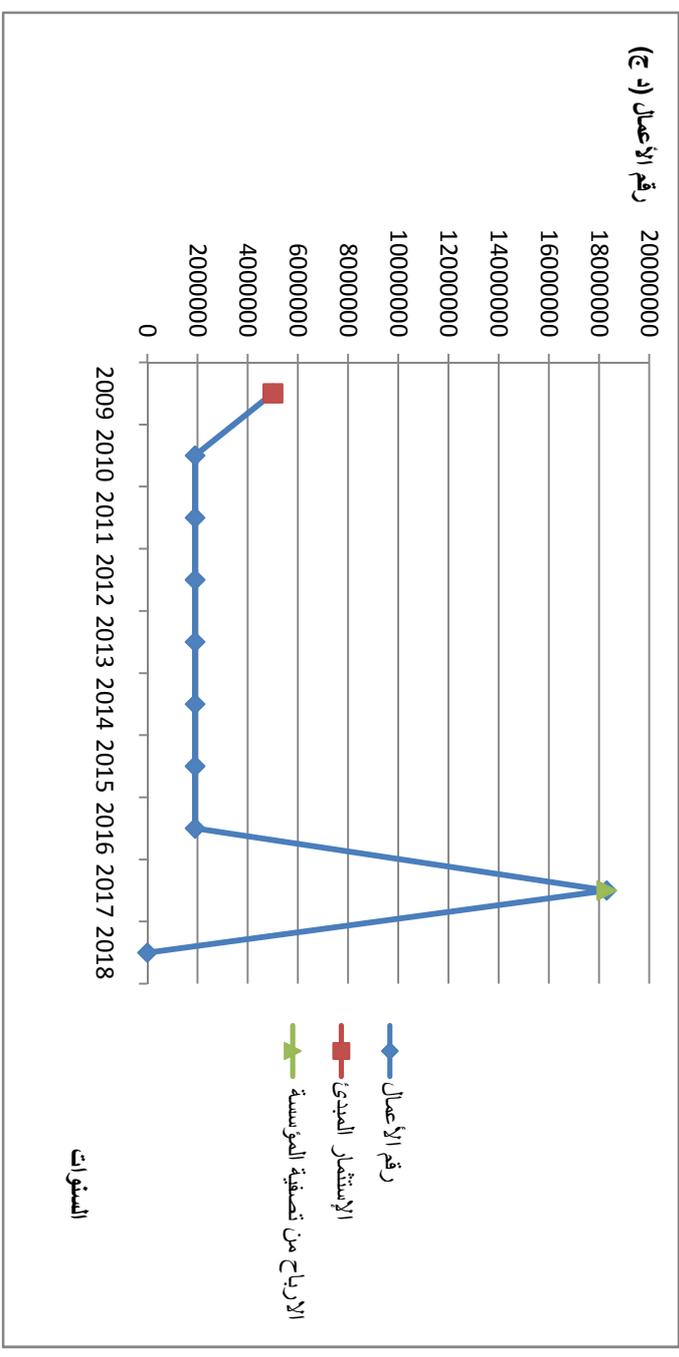
الفصل الثاني: تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

الشكل رقم (02): مخطط يوضح تطور رقم أعمال وريحية مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- خلال الفترة (2009-2017)

الجدول رقم (01): تطور رقم أعمال وريحية مؤسسة منيب

للخدمات-أولاد جلال- خلال الفترة (2009-2017)

السنوات	رقم الأعمال
2009	5000000
2010	1900000
2011	1900000
2012	1900000
2013	1900000
2014	1900000
2015	1900000
2016	1900000
2017	18300000
2018	0



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معطيات الجدول (01).

المصدر: معطيات من المؤسسة

الفصل الثاني: تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

نلاحظ من خلال الجدول رقم (01) والمنحنى البياني أعلاه، حيث يمثلان تطور رقم أعمال ورجحية مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- خلال الفترة (2009-2017)، أن رقم الأعمال في سنة 2009 عبارة عن استثمار مبدئ لأن المؤسسة بدأت بمزاولة نشاطها في سنة 2010، رقم الأعمال (الأرباح) ثابتة من (2010-2015) ذلك لأنه لأنه مجال خدمات، كما نلاحظ أنه في سنة 2017 رقم الأعمال يساوي الصفر وذلك بسبب أن المؤسسة قامت بتصفية نشاط النقل في سنة 2017.

كما نلاحظ من التطور التاريخي للمؤسسة والنتائج من الجدول أن دورة حياة المؤسسة قصيرة من (2009 إلى 2017) أي عمر المؤسسة (08) سنوات فقط، والسبب في قصر دورة حياة المؤسسة هو بسبب الخسارة التي لاحظتها المؤسسة (أي الأرباح لا تغطي التكاليف) فقررت تصفية هذا النشاط أي إتباع إستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش، ونستنتج أن مراحل دورة حياة المؤسسة هي التكوين، النمو، التدهور والفناء¹.

المطلب الثاني: واقع إستراتيجيات الإنكماش في مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

من خلال التطور التاريخي للمؤسسة والنتائج المثلة في الجدول رقم (01) نستنتج أن مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- حاولت الخروج من هذه الأزمة إتباع إستراتيجيات الإنكماش بسبب أن الأرباح لا تغطي التكاليف، وأن هذا المجال أرباحه ثابتة لأنه عبارة عن خدمات تقدمها مؤسسة (SNTR) التي تعتبر زبون الوحيد لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-، وهذا المجال من حيث المنافسة فهو نشط بالمنافسين الذين يتميزون بالتنوع في المنتجات التي يقومون بنقلها ولديهم أقدمية في هذا المجال، لذلك رأت المؤسسة أنها يجب التحلي عن هذا المجال باتباع هذا الخيار من الإستراتيجيات.

وكما رأينا في الفصل السابق أن إستراتيجية الإنكماش هي عبارة عن استراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى، ويتم تبنيها في حالة قيام المنظمة - سواء برغبتها أو بالاضطرار - بتخفيض عملياتها أو أنشطتها، ويكون الهدف هنا هو علاج جوانب ضعف معينة أو مواجهة أزمات داخل المنظمة أو تهديدات خارجية.

وتعد إستراتيجيات الإنكماش مرحلة حرجة في حياة المنظمة للعودة إلى نقطة إنطلاق جديدة بعد إستيعاب عوامل الفشل والأخذ بواحدة من الاستراتيجيات السابقة، أو فشلها وخروجها من دائرة المنافسة، ومؤسسة منيب

¹ مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة بتاريخ 09 أبريل 2019.

الفصل الثاني: تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

للخدمات -أولاد جلال- بسبب أن الأرباح لا تغطي التكاليف أصبحت المؤسسة في خسارة وللخروج من هذه الأزمة قامت المؤسسة بإتباع شكل من أشكال إستراتيجيات الإنكماش.

واعتمدت مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- في مرحلة التكوين بدخول السوق والتعريف بالمؤسسة، وفي مرحلة النمو قامت بالتوسع من خلال زيادة عدد الشاحنات، وفي مرحلة التدهور والفناء قامت بإتباع إستراتيجيات الإنكماش للخروج من هذه الأزمة وأتبع نوعين من إستراتيجيات الإنكماش وهما:

1. **استراتيجية التصفية (التسييل)** والتي هي نوع من أنواع إستراتيجيات الإنكماش، وتعني إنهاء أعمال المؤسسة بشكل كامل وبيع موجوداتها للحصول على أموال سائلة تسدد بها الديون المترتبة عليها وتوزيع الباقي على الملاك، وهذا يعني زوال المؤسسة بسبب عدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح¹، وتمثل هذه الإستراتيجية الملجأ الأخير عندما تفشل باقي أنواع استراتيجيات الإنكماش، ويرى المستثمرون أن التصفية المبكرة أفضل من الإفلاس في النهاية².

حيث قامت مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- بإتباع هذه الإستراتيجية للحصول على أموال سائلة لتحويل إلى نشاط آخر.

وتلجأ المؤسسات إلى التصفية إلا إذا كانت هناك كارثة أو أزمة شديدة مثل الهبوط الشديد في الإنتاجية، أو التقادم التام للأصول، أو الحريق، أو الأحكام القضائية بالإفلاس، وعند القيام بها، يجب تجزئة موارد المنظمة في صور قابلة للبيع (مثل سلع تامة الصنع، وأجزاء نصف مصنعة، وخامات، والآلات، وأثاث، ومباني)، وكل جزء يباع على حدة في مرحلة التصفية، وتكون في عدة صور أهمها: البيع بالميزاد العلني، أو إجراء تنزيلات خلال العطاءات، أو بالاتصال من خلال السماسرة بالمشتريين المحتملين.³

وكان سبب إختيار مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- لإستراتيجية التصفية هو بسبب التقادم في الشاحنات التي تستخدمها المؤسسة حيث عمرها الإنتاجي هو (05) سنوات ودورة حياة المؤسسة هي (08) سنوات وفي هذه الفترة لم تقم المؤسسة بتجديدها وإنما بشراء شاحنات أخرى وهذا سبب في أن الأرباح لا تغطي التكاليف، وقامت المؤسسة

¹ محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العرضي، الادارة الاستراتيجية (مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 426.

² طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، 2017، عمان، الاردن، ص 86.

³ أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009، ص 261.

الفصل الثاني: تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

بتطبيق هذه الإستراتيجية من خلال تجزئة موارد المنظمة في صور قابلة للبيع، أي بيع هذه جميع شاحنات تدريجيا، وإتخاذ قرار إتباع استراتيجية التصفية يتضمن الفشل ونادرا ما يتم اللجوء إليها إلا في الظروف القاسية جدا، وهذا ما قام به مدير مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- وتمت تصفية هذه المؤسسة في 2017.

2. والإستراتيجية الثانية هي **إستراتيجية التحول** وتسمى إستراتيجية التحويل تشير هذه الإستراتيجية من إستراتيجيات الإنكماش إلى التحول من نوع معين من الأعمال إلى نوع آخر مختلف في خصائصه وأبعاده عما كانت تمارسه الشركة من عمليات، وهنا تتجه المؤسسة إلى مجالات نشاط جديدة (تغير المؤسسة وجهتها عندما يصل النشاط إلى مرحلة التدهور والفناء).

قامت مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- بإتباع إستراتيجية ثانية بعد تصفية نشاط خدمات نقل الوقود وهي إستراتيجية التحول، أي تحول مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- من نشاط نقل الوقود إلى نشاط آخر وهو الإسمنت، وهو نشاط مختلف في خصائصه لانه نشاط إنتاجي ونشاط خدمات نقل الوقود هو نشاط خدمي عما كانت تمارسه المؤسسة من عمليات بسبب وصول نشاط خدمات نقل الوقود إلى مرحلة التدهور والفناء.

وخلاصة لذلك قامت مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- بعد القيام بتصفية نشاط خدمات نقل الوقود في سنة 2017، و التحول إلى نشاط آخر وهو مجال بيع للإسمنت وهي مؤسسة الإخوة منيب للإسمنت "MF Béton Sarl" (Mounib Frères société à responsabilité limitée) وهي مؤسسة ذات مسؤولية محدودة، حيث تأسست 7 جويلية 2017، لإنتاج اجزاء البناء من الخرسانة بالمواصفات العالمية، برأس مال جديد يقدر ب(1000000000 د ج)، حيث قامت المؤسسة بتغيير في الهيكل التنظيمي السابق، و زيادة عدد العمال حيث أصبح عددهم 20 عامل، وقامت بشراء آلة تقوم بصناعة الإسمنت بأنواعه: أرضفة الشوارع Pavé، الحدود Bordure، ألواح من الخرسانة Hourdis، سقوف Parparing¹، وبالتالي تصبح مراحل دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- لنقل الوقود المراحل التالية:

التكوين ثم مرحلة النمو ثم مرحلة التدهور والفناء.

¹ مقابلة أجريت مع رئيس مصلحة المحاسبة بتاريخ 23 أبريل 2019.

المطلب الثالث: أثر دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- في تبني إستراتيجيات الإنكماش

من خلال منحنى رقم (02) نستنتج أن دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- تأخذ حالة من

الحالات الخاصة لدورة حياة المنظمة وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-



المصدر: من إعداد الطالبة بالإعتماد على المعطيات السابقة

من خلال الشكل رقم (03) نلاحظ أن دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- قصيرة جدا، مدتها

(08) سنوات فقط وهي تأخذ حالة من حالات الخاصة لدورة حياة المؤسسة وهي حالة **الموضات (Fads)** فترات

مؤقتة لمبيعات مرتفعة بصورة غير عادية يقودها حماس المستهلك، وفورية المنتج، أو شعبية العلامة التجارية، ويمكن أن

تكون الموضه جزءا من دورة حياة معتادة، و يمكن أن تتكون الموضه من دورة حياة كاملة للعلامة التجارية، أو المنتج.

الفصل الثاني: تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-

رغم أن مواصفات الخدمة المقدمة غير مرتبطة بالموضة، لأنه نشاط خدمات لنقل الوقود إلا أن مراحل دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- لها نفس مراحل الموضات.

يمكن إستنتاج الأسباب راء فشل مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- في هذا المجال هي:

✓ أنها لم تقم بدراسات جدوى إقتصادية وهذا ما صرح به رئيس مصلحة المحاسبة قبل بداية هذا النشاط لتنبؤ بالطلب بالمبيعات، ولمعرفة الزبائن، الموردين، المنافسين، السوق... إلخ، لأنها نعرفة جديدة ويجب تحديد كيفية التعامل معها.

✓ هذا المجال من الخدمات الذي يختص بخدمات نقل الوقود ذو منافسة شديدة بسبب وجود عدد كبير من المنافسين الذين يتميزون بتنوع في خدماتهم ولديهم خبرة واسعة في هذا المجال بسبب أقدميتهم.

✓ وهذا المجال من الصناعة نشط جدا في الجزائر بسبب أن البترول هو المورد الرئيسي الذي تعتمد عليه الجزائر ونلاحظ أنه يحتوي على العديد من المنافسين.

✓ وإختلاف دورات حياة المؤسسات الأخرى المنافسه وعدم وصولها لتدهور والفناء لأنها لحد الآن تمارس هذا النشاط وبالنسبة لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- فغيرت النشاط وإنهاء حياة المؤسسة مما أدى إلى قصر دورة حياتها.

✓ تتعامل المؤسسة مع زبون وحيد لنقل الوقود وهو مؤسسة (SNTR) مما زاد من نسبة خسارتها لأن هذا المجال أرباحه ثابتة.

✓ وظهر أنه من الضروري أن تنتهج مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- في مرحلة التدهور والفناء من دورة حياتها إستراتيجيات الإنكماش.

✓ وقامت بإختيار شكلين من إستراتيجيات الإنكماش وهما إستراتيجية التصفية للخروج من نشاط نقل الوقود، وإستراتيجية التحول إلى نشاط جديد وهو الإسمنت، وإذا كانت هذه إستراتيجية المؤسسة وليست تابعة لإستراتيجيات الإنكماش.

✓ وقرار اعتماد إستراتيجيات الإنكماش هو قرار ناجح من قبل المدير لتقليل الخسائر للمؤسسة (باعتبار أن هذا المجال ليس لديه مستقبل واعد للمؤسسة).

خلاصة الفصل

بعدها قمنا بتقديم مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- وتحليل هيكلها التنظيمي، وكذا تبيان أثر دورة حياة المنظمة على تبني إستراتيجيات الإنكماش، وإنطلاقاً من بعدي رقم الأعمال والتكاليف لتحديد ربحية المؤسسة، مما مكنتنا للوصول إلى مجموعة من النقاط كخلاصة لدراستنا الميدانية، متمثلة فيما يلي:

- ✓ مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- تقدم خدمة وهي نقل الوقود إلى محطات التوزيع، وهي تتعامل مع زبون وحيد وهو مؤسسة (SNTR).
- ✓ ويتميز هذا النشاط بالمنافسة الشديدة بسبب وجود عدد كبير من المنافسين لديهم أقدمية في هذا النشاط وتنوع في الخدمات التي يقدمونها وهذا السبب الرئيسي في فشلها.
- ✓ قامت مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- بتبني شكلين من إستراتيجيات الإنكماش وهما إستراتيجية التصفية للخروج من نشاط نقل الوقود وإستراتيجية التحول إلى نشاط آخر وهو الإسمنت وهذا في مرحلة التدهور وفناء المؤسسة خلال دورة حياتها.
- ✓ والسبب وراء تبني إستراتيجيات الإنكماش لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- هو أن الأرباح لا تغطي التكاليف حيث ساهمت هذه الإستراتيجية بدرجة كبيرة بخروجها من الأزمة.
- ✓ تعتبر دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- قصيرة جداً بسبب أن هذا المجال من الخدمات نشط بدرجة كبير من حيث المنافسين الذين لديهم خبرة كبيرة في هذا المجال ولم تستطع مؤسسة منيب-أولاد جلال- المحافظة على إستقرارها في هذا المجال وتحقيق حصة سوقية فيه مما أدى إلى قصر دورة حياتها وخروجها من هذا النشاط.

الالتزام

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة الإشكالية المتمثلة في "أثر دورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش"، وكان الغرض من ذلك هو محاولة الإجابة عن التساؤلات التي تم طرحها في بحثنا هذا بطريقة تجعلنا نتعرف ما المقصود بدورة حياة المنظمة، وما هي مراحل دورة حياة المنظمة، ما هو مفهوم الإستراتيجية وخيارتها، ما هي إستراتيجيات الإنكماش، وأنواعها، وأسباب تبني هذه الإستراتيجية، هل لإستراتيجيات الإنكماش أثر في مراحل دورة حياة المنظمة.

ومن خلال الإشكالية الرئيسية المطروحة والتساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين، حيث تناول الفصل الأول الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجية الإنكماش، أما في الفصل الثاني فيتمثل في تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-.

توصلنا إلى أن تبني إستراتيجية الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-، هي أفضل الخيارات لخروج المؤسسة من أزمة الخسارة وذلك بأقل تكاليف ممكنة وبالتحديد إستراتيجية التصفية للخروج من نشاط خدمات نقل الوقود، وإستراتيجية التحول إلى نشاط جديد هو الإسمنت، حيث إتبعنا هذه الإستراتيجية في خلال مرحلة تدهور وفناء المؤسسة خلال دورة حياتها.

إن التطرق إلى الإجابة على هذه التساؤلات والوصول إلى مثل هذه النتائج، لم يكن بالسهولة إلا من خلال التعرف على بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بدورة حياة المنظمة من جهة وكذا مفاهيم إستراتيجية الإنكماش من جهة أخرى، مما مكنا في التعمق أكثر في بحثنا والخروج بالنتائج الآتية:

أولاً: إختبار الفرضيات

إنطلاقاً من النتائج السابقة ولاسيما محل الدراسة، تم التوصل إلى إختبار الفرضيات التالية:

✓ الفرضية الأولى: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة تكوين المنظمة.

تعتبر هذه الفرضية غير محققة لأنه ليس هناك علاقة طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة تكوين المنظمة وهذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية التي قمنا بها، لأن مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- لم تطبق أي إستراتيجية في مرحلة التكوين، لأنه في مرحلة تكوين تسعى المنظمات لترسيخ وتأسيس وجودها من خلال الإبداع الإنتاجي، لبناء موقعها في

الخاتمة

السوق ومجالات عملها وأدائها، ومن الأفضل كبداية التأكيد على إستراتيجية البقاء وحماية النفس، وليس إستراتيجية الإنكماش (تقليل الأنشطة والأسواق... إلخ).

✓ الفرضية الثانية: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة نمو المنظمة.

تعتبر هذه الفرضية غير محققة لأنه ليس هناك علاقة طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة نمو المنظمة، عندما تكون المنظمة في مرحلة النمو ينخفض تبني أو اعتماد إستراتيجيات الإنكماش، لأنه في هذه المرحلة تبدأ المنظمة بالنمو التدريجي والانتشار والتوسع الذاتي لضمان حصة سوقية تؤهلها للبقاء والاستمرار، وفي هذا المجال يمكنها أن تستخدم إستراتيجيات عديدة ذات علاقة بالإنطلاق مثل: إستراتيجية الهجوم، وإستراتيجيات النمو المختلفة، وإستراتيجية التوسع، وليس إستراتيجيات الإنكماش (تقليل الأنشطة والأسواق... إلخ) وبالنسبة لدراسة التطبيقية مؤسسة منيب للخدمات لم تطبق إستراتيجيات الإنكماش في مرحلة النمو.

✓ الفرضية الثالثة: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة نضج المنظمة.

✓ الفرضية الرابعة: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة إستقرار المنظمة.

الفرضيتان غير محقتان لأن مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- لم تمر بمرحلة النضج ولا مرحلة الإستقرار.

✓ الفرضية الخامسة: هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة تدهور وفناء المنظمة.

تعتبر هذه الفرضية محققة بأن هناك علاقة تأثير طردية بين إستراتيجيات الإنكماش ومرحلة تدهور وفناء المنظمة وهذا ما أثبتته الدراسة التطبيقية لأن مؤسسة منيب للخدمات قامت بتبني إستراتيجيات الإنكماش في مرحلة تدهور والفناء لمواجهة أزمة الخسارة التي مرت بها، لأنه في مرحلة تدهور والفناء تتأرجح المنظمة ضمن أسواق متقلصة لمنتجات متقدمة بسبب بطء نموها وعدم قدرتها على الاستمرار لمواكبة التغيرات والظروف البيئية، فتعاني المنظمة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، وبالتالي تقوم بإتباع إستراتيجيات التصفية الجزئية أو التصفية التدريجية أو البيع أو الإفلاس (أي نوع من أنواع إستراتيجيات الإنكماش).

✓ الفرضية الرئيسية: هل تؤثر دورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش؟

هذه الفرضية محققة أيضا، حيث أن مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- بتبنيها لإستراتيجيات الإنكماش في دورة حياة المنظمة وخاصة في مرحلة تدهور وفناء المنظمة القرار الذيمكنها من تجاوز أزمة الخسارة التي واجهتها منذ بدايتها

الخاتمة

بأقل تكاليف ممكنة، ومن خلال إستراتيجية التحول التي هي نوع من أنواع إستراتيجيات الإنكماش وهي إستراتيجية تصفية نشاط نقل الوقود وإستراتيجية التحول إلى مجال آخر تنشط فيه وتعوض الخسائر التي خسرتها في مجال نقل الوقود وبداية جديدة لها، وهو دليل للعلاقة الطردية التي توصلنا إليها في الجانب النظري من الدراسة بين هذين المتغيرين (إستراتيجيات الإنكماش، ودورة حياة المنظمة).

ثانيا: النتائج المتعلقة بالجانب النظري:

✓ ولدورة حياة المنظمة أهمية بالغة للمنظمة في تحديد اتجاهات نموها وهي تمر بمراحل تأخذ تسلسلا وإطارا منتظما، وكل مرحلة من هذه المراحل تكون محسوبة ومتوقعة، والمنظمات كلها بمختلف أنواعها وأشكالها وأحجامها واتجاهاتها تمر بهذه المراحل، وتعمل جاهدة على أن لا تصل إلى المرحلة النهائية (مرحلة الهبوط)، ذلك أن المنظمة وقياداتها تعمل بشكل جاهد ومستمر على تطوير برامجها وفعاليتها وأنشطتها ورفع درجة كفاءتها وفعاليتها يضمن إستمرارية المنظمة وبقائها.

✓ لاحظنا ان هناك تقسيمات عديدة لمراحل دورة حياة المنظمة وأيضا قد تتبع المنظمة دورة حياة خاصة متعلقة بنفس دورة حياة المنتج وهي تتمثل في ثلاث حالات وهي: الأناقة، الأشكال، الموضات.

✓ تؤثر دورة حياة المنظمة عادة:

1. **في مرحلة إنطلاق تقوم المنظمة بدخول السوق ومن الأفضل إذن كبداية التأكيد على إستراتيجية البقاء وحماية النفس.**
2. **أما المرحلة الثانية إذا نجحت في المرور عبر المرحلة الأولى، فنتقل إلى مرحلة النمو وفي هذا المجال يمكنها أن تستخدم إستراتيجيات عديدة ذات علاقة بالإنطلاق مثل: إستراتيجية الهجوم، وإستراتيجيات النمو المختلفة، وإستراتيجية التوسع.**
3. **وإذا نجحت المنظمة فإنها تصل إلى مرحلة الثالثة وهي النضج، تنكشف أمام المنظمة فرص لإتباع إستراتيجيات التكامل في السلع والمنتجات والخدمات، وأيضا إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ والمشروعات المشتركة.**
4. **تأخذ المنظمة بعد ذلك فرصتها في الدخول إلى المرحلة الرابعة حيث الاستقرار، يتأتى للمنظمة الفرصة للتركيز على بعض المنتجات أو الأسواق القوية.**

5. وفي حالة فشل المنظمة في أى مرحلة من المراحل السابقة، هنا تصل إلى آخر مرحلة في دورة الحياة وهي **مرحلة التدهور والفناء**، وفي هذه المرحلة تعاني المنظمة من عدد كبير من الأزمات، مع عدم القدرة على التعامل مع هذه الأزمات، فقد يكون التدهور مؤقت لمرحلة أو فترة محددة ثم تعود المؤسسة لنمو من جديد أو الاستقرار والذي يشير إلى تخفيض حجم العمليات وتخفيض المصروفات والالتزامات، أو الفناء أي نهاية المؤسسة وزوالها وبالتالي اتباع إستراتيجيات التصفية الجزئية أو التصفية التدريجية أو البيع أو الإفلاس، أي إستراتيجيات الإنكماش

✓ **إستراتيجيات الإنكماش** وهي البديل الثالث من البدائل الإستراتيجية المتاحة، وهي من الإستراتيجيات الدفاعية بالدرجة الأولى، وهو أحد الإستراتيجيات التي تتبع لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في اجتيازها، والإستراتيجيات الإنكماشية تعنى إتجاه المنظمة نحو تخفيض عدد الأنشطة / الأعمال أو المنتجات التي تقدمها للسوق، كما قد تعنى أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها المنظمة، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها...إلخ.

✓ أن لهذه الإستراتيجية أهمية بالغة وهي من الإستراتيجيات التي تهتم بالبيئة الداخلية للمؤسسة، حيث تستهدف إما علاج نقاط الضعف و تهديدات الخارجية، سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتنمية القوة العاملة، كما أنها تهدف إلى مواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة، أو البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية).

✓ والسبب الرئيسي في تبني المنظمات لهذه الإستراتيجية وهي عندما يكون مستوى تحقيق اهداف المنظمة الحالي اقل من مستوى تحقيقها الماضي، الضغوط التنافسية التي تواجهها المنظمة والظروف الإقتصادية وضعف الكفاءة التشغيلية والإنتاجية، تعرض المؤسسة إلى مشاكل مالية ناتجة عن ضعف أداء كل أو بعض أجزاءها.

✓ ونستنتج من هذا الفصل أن هناك أثر لدورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش، لأنه غالبا تبني المنظمات هذه الإستراتيجية في آخر مرحلة لها وهي المرحلة تدهور وفناء من دورة حياتها لأنه في حالة فشل المنظمة في تبني أي من الإستراتيجيات السابقة وعدم نجاحها، هنا تصل إلى آخر بديل وهي **إستراتيجيات الإنكماش** في مرحلة **التدهور والفناء**.

ثالثا: النتائج المتعلقة بالجانب التطبيقي:

من خلال قيامنا بالدراسة الميدانية في مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-خلصنا إلى النتائج التالية:

✓ تعتبر مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-، حديثة النشأة مقارنة بمؤسسات أخرى، في قطاع نشط كقطاع خدمات نقل الوقود في الجزائر، ووجود عدد كبير من المنافسين في هذا المجال.

الخاتمة

✓ دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- هي عبارة عن ثلاثة مراحل (التكوين، النمو، التدهور والفناء) وهي تدخل ضمن الحالات الخاصة لدورة الحياة، وفي سنة 2016 لاحظت المؤسسة أنها في حالة خسارة فقامت بإعتماد إستراتيجيات الإنكماش وبالتحديد إستراتيجية التصفية كإنهاء لنشاط نقل الوقود وإستراتيجية التحول إلى مجال نشاط جديد وهو نشاط الإسمنت، وهذا النشاط أنتج لها دورة حياة جديدة.

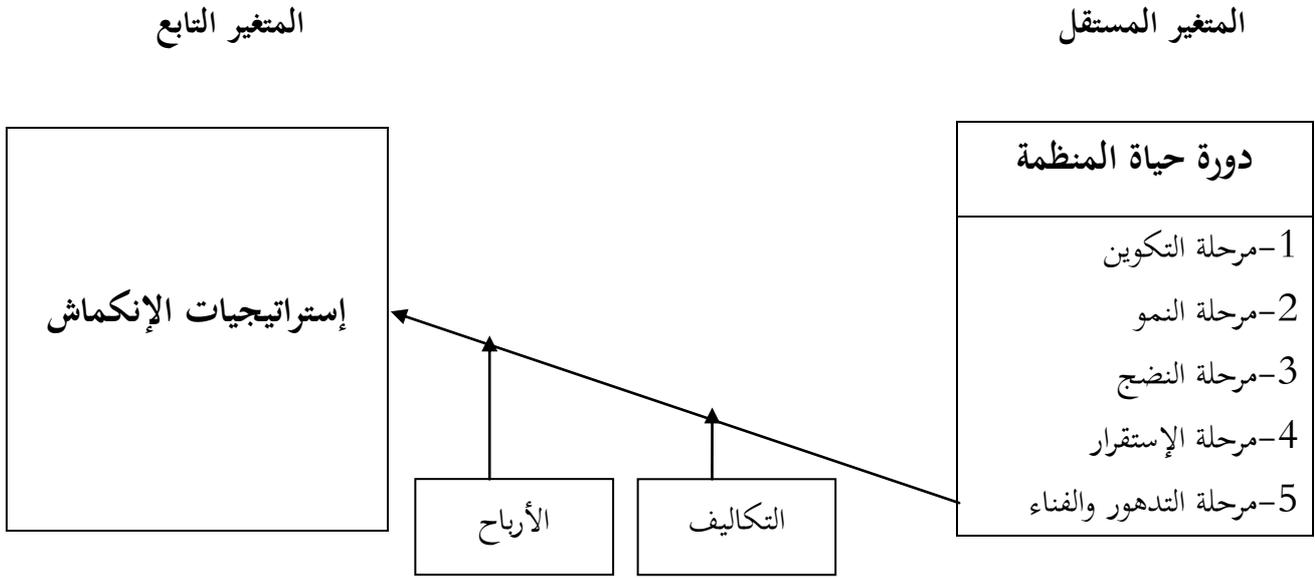
✓ وقد بينت الدراسة، أن بإتباع مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- لإستراتيجيات الإنكماش من سنة 2016 كان له أثر كبير في خروج المؤسسة من أزمة الخسارة، حيث لاحظنا أن رقم أعمال المؤسسة بقي ثابت منذ بداية النشاط حتى نهايته وبين لنا رئيس مصلحة المحاسبة أن التكاليف أكبر من الأرباح المحققة، أي المؤسسة في خسارة، وهذا الثبات في رقم الأعمال بسبب أن المؤسسة خدمتية وليست إنتاجية، وهذا المجال من الخدمات نشط في الجزائر وبتالي وجود كبير للمنافسين، و لأن المؤسسة تتعامل مع زبون واحد وهو مؤسسة (SNTR) وهذا ما أدى إلى خسارتها.

✓ ولاحظنا أن لإستراتيجيات الإنكماش أثر خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-، فعند وصول المؤسسة إلى مرحلة تدهور والفناء حيث لاحظت أن التكاليف أكبر من الأرباح وبتالي المؤسسة في خسارة فقامت بتبني إستراتيجيات الإنكماش وبالتحديد إستراتيجية التصفية وإستراتيجية التحول التي توصلنا إليها في الفصل الأول.

رابعا: النتيجة الأساسية

بعد إختبار الفرضيات ظهرت متغيرات معترضة تمثلت في الأرباح، التكاليف، ومنه يكون النموذج الإفتراضي بعد التحديث كالآتي:

الشكل رقم(01): نتيجة نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبة

خامسا: الإقتراحات

في ضل النتائج المتوصل إليها بخصوص الموضوع فإننا نرى تقدم الإقتراحات التالية: بالنسبة لمؤسسة منيب للخدمات- أولاد جلال- أن قرار تبني إستراتيجيات الإنكماش قرار صائب، ولكن كان يمكنها أن:

1. تتعاقد مع زبائن آخرين مثلا مؤسسة بيترو بركة (Petro Baraka)، نפטال (Naftal)،... إلخ، لتوسيع نشاطها وزيادة القوة التفاوضية لها.

2. أن تقوم بالتنوع في منتجات التي تقوم بنقلها مثلا نقل المواد البترولية المختلفة(كالغاز الطبيعي، وزيت الغاز،... إلخ) وليس الوقود فقط، وأيضا يمكن أن تقوم بنقل البضائع أو السلع أو الأفراد، لأن المنافسين في هذا النشاط لديهم تنوع في خدمات النقل وهذه من أهم ميزاتهم.

3. ويمكن لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- إضافة مصلحة البحث والتطوير والتركيز عليها في نشاطها الجديد لتساعدها في دخول لهذا النشاط، مواجهة المنافسين، تقليل نسب فشلها في هذا النشاط.

سادسا: آفاق الدراسة:

من خلال دراستنا لأثر دورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش، تبادرت في ذهننا عدة مواضيع يمكن أن تكون إشكاليات بحث في هذا المجال، أبرزها:

الخاتمة

- ✓ أثر إستراتيجيات الإنكماش على الأداء الإستراتيجي للمنظمة.
- ✓ أثر دورة حياة المنظمة في تحديد إستراتيجيتها.
- ✓ دور إستراتيجيات الإنكماش في التأثير على دورة حياة المنظمة.
- ✓ ممكن أن نقترح نفس موضوع الدراسة وهو " أثر دورة حياة المنظمة في تبني إستراتيجيات الإنكماش " في مؤسسة إنتاجية أو مؤسسات متعددة الأنشطة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

◀ المراجع باللغة العربية

أولاً: المصادر

1. علي بن هادية، بلحسن البليش، الجيلاني بن الحاج يحيى، القاموس الجديد للطلاب (معجم عربي درسي أَلفبائي)، الطبعة الرابعة، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1983.

ثانياً: الكتب

1. أحمد ماهر، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.

2. أحمد ماهر، دليل المديرين إلى التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2009.

3. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، الخوارزمية العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2013.

4. حامد سوادى عطية، دليل الباحثين في الإدارة والتنظيم، دار المريخ للنشر، الطبعة الاولى، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.

5. حسين أحمد طراونة، أحمد يوسف عريقات، وآخرون، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2012.

6. حسين محمد حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، الإصدار الثاني، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

7. حسين محمود حريم، تصميم المنظمة الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، الجبيلة، الاردن، 2000.

8. خالد محمد نبي حمدان، وائل محمد ادريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.

قائمة المراجع

9. رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الطبعة الأولى، الجنادرية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2013.
10. رحيم حسين، إستراتيجية المؤسسة، الطبعة الأولى، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
11. زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة في إدارة التخطيط والتطوير، الطبعة الأولى، دار المعتز للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
12. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية (مدخل متكامل)، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
13. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2017.
14. عبد السلام أبو قحف، سياسات و إستراتيجيات الأعمال، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004.
15. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الطبعة الأولى، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2016.
16. عيد عريفح، كاسر المنصور، حنا نصر الدين، إدارة المنظمات الخاصة (منظمات الأعمال) المفاهيم العامة-الوظائف والأهداف. الطبعة الأولى، دار رهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
17. فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية نظريات. مداخل. أمثلة وقضايا معاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2013.
18. فيليب كوتلر، جاري أرمسترانغ، أساسيات التسويق، تعريب سرور علي إبراهيم سرور، الكتاب الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
19. كاظم نزار الركباني، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
20. ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات منظور كلي، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

قائمة المراجع

21. محمد حسين العيساوي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
22. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العرضي، الإدارة الاستراتيجية (مدخل لادارة المنظمات في الالفية الثالثة)، الطبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
23. محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
24. محمود جاسم الصميدعي، إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)، الطبعة الثانية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2000.
25. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الإستراتيجي المتميز، الطبعة الأولى، المجموعة العربية لتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2009.
26. نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالي، نظرية المنظمة (مدخل التصميم)، الطبعة العربية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009.
27. نعمة عباس خضير الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية المداخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010.
28. نور الدين بشير تاوريريت، نظرية المنظمة والتنظيم، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2015.

ثالثا: المحاضرات والمقالات

1. خرشي إسحاق، مقال عن "إعادة التركيز الاستراتيجي لتحسين ميادين النشاط الاستراتيجية لمؤسسات صناعية الجزائرية إستراتيجية مقترحة للمؤسسة الوطنية لصناعة المنظمات (ENAD)، جامعة حسيبة بن بوعلي، شلف، الجزائر، د.س.ن.
2. رحال سلاف، محاضرات في مقياس أدوات التحليل الإستراتيجي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
3. وسيلة بن ساهل، دراسة المنهج تحليل مفهومي، يوم دراسي حول منهجية البحث العلمي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 22 فيفري 2010.

➤ المراجع باللغة الأجنبية

أولاً: المصادر

1. Jean-claude tarondeau, christine hutin, **Dictionnaire de Stratégie D'entreprise**, 2^{ème} ed, librairie vuibert , paris, France, 2006.

2. Oxford university press, **Oxford Learner's Pocket Dictionary**, 3^{ème} ed, 2003.

ثانياً: الكتب

1. Alain Desreumaux, Xavier Leqoqo, Vanessa Warnier, **Stratégie**, 2^{ème} ed, Person Education, 2009.

2. David Campbell, George Stonehouse, Bill Houston, **Business Strategy**, 2^{ème} ed, Butterworth-Heinemann, 2002.

3. Gerard Garibaldi, **I'analyse Stratégique** , 3^{ème} édition organisation, France ,paris, 2002 .

4. Gerry Jonson, Kevan Scholes, Richard Whittington, Frédéric Fréry, **Stratégique**, 8^{ème} ed, person Education, 2008.

5. Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, **Strategy Safari : a guided tour through the wilds of strategic** ,1^{ème} ed Library of Congress Cataloging-in-Publication Data, New York, United States of America, 1998.

6. K.anbuvelan, **principles of management**,1^{ème} ed , Laxmi Publications, New Delhi, 2007.

7. Michael E.Porter, **Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance**, 1^{ème} ed, ed, 1985.

8. Smail Boghazi, article "**La SNTR veut reprendre ses droits dans le transport routier Filialisation, plans de développement et stratégie de communication**", Publié dans La Tribune le 20 - 04 - 2009.

ثالثا: مواقع الإنترنت

1. petrobaraka.dz/.
2. www.transbaouchi.com/index.php/fr-fr/.

قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
12	سمات مكونات المنظمة حسب مراحل دورة حياة المنظمة	01
17	اختيار استراتيجية الاستثمار (إستراتيجية المنظمة) على مستوى العمل إستنادا إلى مراحل دورة حياة الصناعة	02
33	أشهر مصفوفات التحليل الإستراتيجي	03
40	الاستراتيجيات الوظيفية التي تتبع دورة الحياة حسب (Thiétart)	04
71	تطور رقم الأعمال وربحية مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- خلال الفترة (2009-2017)	01

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	دورة حياة المنظمة	01
11	مراحل دورة حياة المنظمة	02
13	الحالات الخاصة لدورة حياة المنظمة	03
14	دورة حياة المنظمة والإستراتيجيات المرتبطة بها	04
17	مراحل دورة حياة الصناعة	05
28	مخطط يوضح الإستراتيجيات العامة	06
30	مخطط يوضح الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة	07
32	مخطط يوضح الخيارات المرتبطة بتطوير المنظمة	08
35	مصنوفة جماعة بوسطن الاستشارية (BCG)	09
38	مصنوفة ماكينزي (Mc Kinsey)	10
41	مصنوفة (ADL)	11
45	مخطط يوضح التصنيف الأول لأنواع إستراتيجيات الإنكماش	12
50	مخطط يوضح التصنيف الثاني لأنواع إستراتيجيات الإنكماش	13
53	مخطط يوضح التصنيف الثالث لأنواع إستراتيجيات الإنكماش	14
66	الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-	01
71	مخطط يوضح تطور رقم أعمال وربحية مؤسسة منيب للخدمات- أولاد جلال- خلال الفترة(2009-2017)	02
75	دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-	03

قائمة الملاحق

الملحق رقم (01)

أسئلة المقابلة:

أسئلة حول مؤسسة منيب للخدمات: (Mounib Services)

1. ما هي طبيعة مؤسسة منيب للخدمات؟
2. متى تأسست مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-؟
3. كم عدد عمال مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-؟
4. ما هو النشاط الأساسي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-؟
5. من هم منافسين مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-؟
6. ما هي المهام التي تقوم بها مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-؟
7. هل قامت مؤسسة منيب للخدمات بتوسيع نشاطها خلال دورة حياتها؟
8. لماذا تم إنهاء مؤسسة منيب للخدمات ومتى وكيف تم ذلك؟

أسئلة حول المؤسسة الجديدة وهي مؤسسة منيب للإسمنت: (MF Mounib Frères)

1. ماهي طبيعة مؤسسة منيب للإسمنت؟
2. هل قامت مؤسسة منيب للإسمنت بتغيير في رأس المال أو في حجم العمال؟
3. هل قامت مؤسسة منيب للإسمنت بتغيير في المعدات التي تستعملها أو تغيير الشركاء؟
4. هل قامت مؤسسة منيب للإسمنت بتغيير في الهيكل التنظيمي؟
5. هل قامت مؤسسة منيب للإسمنت بتوسيع نشاطها؟
6. ما هي المهام التي تقوم بها مؤسسة منيب للإسمنت؟

الفهرس

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الملخص
أ - ح	مقدمة عامة
ت-ث	أولاً: نموذج الدراسة وفرضيات البحث
ت	1. نموذج الدراسة
ت-ث	2. فرضيات البحث
ث	ثانياً: أهمية الدراسة
ث	ثالثاً: منهجية البحث وأدوات جمع البيانات
ج	رابعاً: صعوبات البحث
ج-ح	خامساً: هيكل البحث والمصطلحات الإجرائية للدراسة
ج	1. هيكل البحث
ج-ح	2. المصطلحات الإجرائية للدراسة
60-02	الفصل الأول: الإطار النظري لدورة حياة المنظمة وإستراتيجيات الإنكماش
23-03	المبحث الأول: ماهية دورة حياة المنظمة
12-03	المطلب الأول: مفهوم المنظمة ودورة حياتها
05-03	أولاً: تعريف المنظمة
12-05	ثانياً: دورة حياة المنظمة وأهم تقسيماتها
16 - 13	المطلب الثاني: الحالات الخاصة لدورة حياة المنظمة وتحديد إستراتيجية المنظمة وفق دورة حياتها
23-16	المطلب الثالث: تأثير دورة حياة الصناعة على دورة حياة المنظمة
42 - 24	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإستراتيجية والخيارات الإستراتيجية
27-24	المطلب الأول: ماهية الإستراتيجية والخيار الإستراتيجي
25-24	أولاً: مفهوم الإستراتيجية
27-26	ثانياً: مفهوم الخيار الإستراتيجي
33-27	المطلب الثاني: الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المنظمة
30-27	أولاً- الإستراتيجيات العامة لميشال بوتر (Michel Porter)
29-28	1. قيادة التكلفة الإجمالية (Overall Cost Leadership)

الفهرس

29	2. إستراتيجية التمييز (Differentiation)
30	3. إستراتيجية التركيز (Focus)
31-30	ثانيا-الخيارات المرتبطة بمحفظة الأنشطة
31	1. إستراتيجية التخصص
31	2. إستراتيجية التنويع
31	3. إستراتيجية التكامل
33-31	ثالثا-الخيارات المرتبطة بتطوير المنظمة
32	1. إستراتيجيات النمو (Growth Strategies)
32	2. إستراتيجيات الإستقرار (Stabilite Strategie)
33-32	3. إستراتيجيات الإنكماش (Rentrenchement Strategie)
42-33	المطلب الثالث: التحليل الإستراتيجي وفق حافظات الأنشطة (المصفوفات)
36-34	أولا: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)
39-36	ثانيا: نموذج مجموعة ماكينزي (McKinsey)
42-39	ثالثا: نموذج مصفوفة (ADL) (Arthur D Little)
60-43	المبحث الثالث: ماهية إستراتيجيات الإنكماش
44-43	أولا: مفهوم إستراتيجيات الإنكماش
45-44	ثانيا: أسباب تبني إستراتيجيات الإنكماش
56-45	المطلب الثاني: أهم أنواع إستراتيجيات الإنكماش
50-45	أولا: التصنيف الأول لأنواع إستراتيجيات الإنكماش
52-50	ثانيا: التصنيف الثاني لأنواع إستراتيجيات الإنكماش
56-52	ثالثا: التصنيف الثالث لأنواع إستراتيجيات الإنكماش
59-56	المطلب الثالث: نتائج وآثار إستراتيجيات الإنكماش وكيفية إدارة إنحدار المنظمات
60-59	المطلب الرابع: ما بعد الإنحدار-آفاق الفناء
77-63	الفصل الثاني: تبني إستراتيجيات الإنكماش خلال دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولا جلال-

الفهرس

67-64	المبحث الأول: تقدم عام لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-
65-64	المطلب الأول: تعريف مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-
67-66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-
67	المطلب الثالث: مهام مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-
69-68	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
69-68	المطلب الأول: منهج الدراسة وحدودها
68	أولاً: منهج الدراسة
69-68	ثانياً: حدود الدراسة
69	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
69	أولاً: البيانات الأولية
69	ثانياً: البيانات الثانوية
76-70	المبحث الثالث: واقع إستراتيجيات الإنكماش خلال مراحل دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-
72-70	المطلب الأول: التطور التاريخي لمؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- من بعدي رقم أعمالها ورحيبتها خلال دورة حياتها
74-72	المطلب الثاني: واقع إستراتيجيات الإنكماش في مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال-
76-75	المطلب الثالث: أثر دورة حياة مؤسسة منيب للخدمات-أولاد جلال- في تبني إستراتيجيات الإنكماش
85-79	الخاتمة
91-87	قائمة المراجع
93	قائمة الملاحق
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	الفهرس