

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

République Algérienne Démocratique et Populaire

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

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



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

الموضوع

أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة
الوطاية للفخار - بسكرة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة إستراتيجية

الأستاذ المشرف:

غربي وهيبة

إعداد الطالبة:

رماضنة خديجة

لجنة المناقشة

الرقم	أعضاء اللجنة	الرتبة	الصّفة	مؤسسة الانتماء
1	منصوري كمال	أستاذ تعليم عالي	رئيسا	جامعة بسكرة
2	غربي وهيبة	أستاذ محاضر أ	مشرفا	جامعة بسكرة
3	مدوكي يوسف	أستاذ محاضر ب	ممتحنا	جامعة بسكرة

السنة الجامعية: 2020/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

احمد واشكر الله عز وجل جلاله بديع السموات والأرض أن شق سمعي وبصري، وعلى كل النعم التي انعم بها على عباده فالحمد لله حين نصبح وحين نمسي والحمد لله آناء الليل وأطراف النهار.

الحمد لله الذي بفضلله تتم الصالحات، والحمد لله على نعمة الإسلام.
اشكره سبحانه وتعالى أن وفقني في إتمام هذا البحث فما كان ليتم لولا توفيقه لي.
كما أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة غربي وهيبة لنصائحها وتوجيهاتها القيمة.
كما لا أنسى شكر كل من ساعدني في إتمام هذا العمل من أساتذة وأصدقاء.
وأتقدم بشكر خاص لزوجي العزيز على دعمه وصبره.
وفي الأخير اشكر كل من ساعدنا على إتمام هذه المذكرة من قريب أو بعيد.

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة هل يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة.

واعتمدنا في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، وفي الدراسة الميدانية اعتمدنا في جمع البيانات الأولية على المقابلة ووثائق المؤسسة، وتوصلنا إلى جملة من النتائج أهمها:

✓ يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة.

✓ يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة.

✓ لا يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة.

وقد خلصت الدراسة إلى تقديم جملة من المقترحات أهمها:

أن على مؤسسة الوطاية للفخار الاهتمام أكثر بالدراسات الاستطلاعية للعملاء، كالا اعتماد على بحوث التسويق لتتعرف أكثر على عملاء القطاع الذي تعمل فيه.

الكلمات المفتاحية: الاضطراب البيئي، التوجه الاستراتيجي، التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع.

Summary:

This study aimed to find out if there is an effect of environmental turbulence on the strategic orientation of Al Wattaya Pottery -Biskra - company. And we relied in this study on the descriptive approach and In the field study we used to collect the corresponding primary data and institution documents And We reached a set of results the most important of which are:

- ✓ There is an impact environmental turbulence on the strategic orientation of Al-Wattaya Pottery company – Biskra.
- ✓ There is an impact environmental turbulence on the Customer orientation and the Competitors orientation of Al-Wattaya Pottery company – Biskra.
- ✓ There is no impact environmental turbulence on the Technology orientation and the creativity orientation of Al-Wattaya Pottery company – Biskra.

The study concluded by presenting a number of proposals, the most important of which are:

Al Wattaya Pottery Foundation should pay more attention to the surveys of its clients, such as relying on marketing research to get to know more about the customers of the sector in which it operates

Key words:

environmental turbulence, strategic orientation ,Customer orientation
Competitors orientation , Technology orientation, creativity orientation

قائمة الجداول

والأشكال

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الأشكال
ج	نموذج الدراسة	1
28	عناصر الاضطراب البيئي	2
43	الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطاية للفخار- بسكرة	3
54	تطور رقم أعمال مؤسسة الوطاية للفخار- بسكرة	4
59	تطور الأصول العينية في مؤسسة الوطاية للفخار- بسكرة	5
60	تطور الطاقة الإنتاجية في مؤسسة الوطاية للفخار- بسكرة	6

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
40	حصص شركاء مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة	1
41	توزيع العاملين في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة	2
58	أسعار وعروض بعض مؤسسات الأجر الأحمر في بسكرة	3
63	العروض المقدمة للزبائن على مدار 7 سنوات في مؤسسة الوطاية للفخار	4

مقدمة

تتميز جميع المنظمات الإنسانية على اختلاف أنواعها وتعدد أهدافها بأنها منظمات مفتوحة تتفاعل مع البيئة المحيطة بها خاصة ذلك النوع من البيئة أو تلك المتغيرات البيئية ذات العلاقة بها، كما تخضع جميع هذه المنظمات لمحددات تلك البيئة لذا نجد أن هذه المنظمات تعمل جاهدة بشتى الطرق والوسائل للتعرف على البيئة وتقصى ومتابعة حركة متغيراتها ودراساتها لغرض الاستجابة لتلك المتغيرات.

حيث أصبحت البيئة المعاصرة بكل متغيراتها تشكل تحديات جديدة للمنظمة، فهي شديدة المنافسة، التعقيد، الاضطراب، عدم التأكد والديناميكية، جميعها ضغوطات بيئية وتنافسية متزايدة، تحتم على المنظمة ضرورة التحكم في إدارة العلاقة التي تربطها مع البيئة لفهمها والتكيف معها والتأثير عليها، وكذا التفوق على قدرات المنافسين بما يضمن لها تحقيق النجاح في القطاع الذي تعمل فيه، وتحقيق الاستمرار.

هذه الإدارة تركز أساسا على صواب تحديد الاتجاه الاستراتيجي الذي يعتبر حجر الأساس لنجاح أي منظمة، كونه يشكل المسار الذي تسترشد به المنظمات في رحلتها إلى مستقبلها المنشود. فمن خلال توجيهاتها تقوم المنظمات بوضع أهدافها الإستراتيجية، مما يجعل الإدارة العليا في المنظمة تدرك تماما ماهي غاياتها وما هي مجالات نشاطاتها الخارجية ومن هم المستفيدون من الخدمات التي تقدمها، وتفيدها في التعرف على بنيتها وهيكلها وبيئتها في الداخل والسياسات التي تتبعها، والأطر الفلسفية التي تحكم أساليبها في اتخاذ القرار، واحتياجاتها البشرية والمادية، والمتطلبات الشمولية للتطوير.

هذا ويعد الاتجاه الاستراتيجي واحد من العوامل التي تؤثر على أداء المنظمات، لأنه يؤثر في كيفية تفكير وعمل الإدارة، لكونه يركز أولا على المنظمة ويجمع بشكل مستمر معلومات عن حاجات الفئات المستهدفة وقدرات المنافسين وعلى استخدام هذه المعلومات لتوليد قيمة مضافة للمستخدمين بشكل دائم.

وأصبح الاستمرار والنجاح والنمو في المنظمات المعاصرة، يفرض على هذه المنظمات أن تقوم بتطوير توجهات إستراتيجية مناسبة، مما يخدم تحسين منتجاتها وخدماتها لإشباع حاجات ورغبات وأذواق المستهلكين، والتي تعتبر ذات تغيير سريع في وقتنا الحاضر، لذا يجب على المنظمات العمل على إرساء نهج يتم إتباعه لغايات تحسين الأداء على المدى البعيد، وذلك من خلال إدراك قيادات المنظمات للبيئة المحيطة بهم وردود أفعالهم للظروف البيئية المختلفة.

إشكالية الدراسة:

1- الإشكالية الرئيسية:

تتسم بيئة المنظمة في الوقت الحاضر بدرجة عالية من الدينامكية والتغيير وأصبحت تتأثر بشكل كبير بالتغيرات سواء كانت متغيرات اقتصادية أو اجتماعية أو ديمغرافية أو سياسية أو تكنولوجية، ولذا يجب على المنظمات باختلاف أشكالها وأنواعها أن تستجيب لهذه المتغيرات من خلال تصميم استراتيجيات فعالة على مستوى أنشطة المنظمة قادرة على التعامل مع هذه البيئة المتغيرة، وتحديد التوجهات الإستراتيجية التي تضمن النجاح لمنظمات الأعمال في بيئتها الحديثة، لذلك تحاول منظمات الأعمال أن تجد صيغة ملائمة من التوازن بين المنظمة وبيئتها الخارجية لتعطي أفضل النتائج لمنظمة الأعمال.

واستناداً إلى ما سبق فإن هذه الدراسة الحالية تطرح الإشكالية الرئيسية كالآتي:

هل يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة؟

2- التساؤلات الفرعية:

مما سبق يمكن التعرف على مضامين الإشكالية من خلال طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة؟
2. هل يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو المنافسين في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة؟
3. هل يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة؟
4. هل يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة؟

الدراسات السابقة:

- دراسة نهى أحمد أبو طه (2012): أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء

التسويقي، مذكرة ماجستير، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

هدفت هذه الدراسة للكشف عن أثر الاضطراب البيئي كعامل معدل على العلاقة التوجه الاستراتيجي بالأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية الأولى والتي تمثلت في: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجهات الإستراتيجية (الدفاعي،

الاستباقي، التحليلي الاستجابي) على الأداء التسويقي (التكليف، الربحية، الحصة السوقية) لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان والفرضية الرئيسية الثانية التي تمثلت في: "لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للاضطراب البيئي (شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي، الاضطراب السوقي) كعامل معدل في اثر التوجهات الإستراتيجية (الدفاعي الاستباقي، التحليلي، الاستجابي) على الأداء التسويقي (التكليف، الربحية، الحصة السوقية) لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية عمان".

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن للتوجه الاستراتيجي أثر موجب على الأداء التسويقي لشركات الإسكان في العاصمة الأردنية، ولا يوجد أثر موجب ومباشر لمتغيرات الاضطراب البيئي كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التسويقي لشركات الإسكان الأردنية، في حين أنه يوجد أثر ايجابي للاضطراب البيئي كعامل معدل في أثر التوجه الاستراتيجي الدفاعي على الأداء التسويقي.

وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها التأكيد على أهمية تبني توجه استراتيجي معين من قبل شركات الإسكان، وذلك لما للتوجه من آثار واضحة على الأداء، وعلى شركات الإسكان الاهتمام بالبحث والتطوير ومراقبة البيئة الخارجية من أجل مواكبة تلك المتغيرات والاستجابة لحاجات ورغبات الزبائن المتغيرة.

• دراسة ميرنا أبو نجم (2018): أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات، مذكرة

ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر أبعاد التوجه الاستراتيجي على صناعة القرارات في شركات الاتصالات السورية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من 111 فرداً من مختلف المستويات الإدارية والموظفين في شركات الاتصالات السورية، ولتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية الأولى والتي تمثلت في: " لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع) على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية "

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتوجه الاستراتيجي (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافس، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع) على صناعة القرارات في شركات الاتصالات في الجمهورية

العربية السورية، وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات أهمها تبني فلسفة إدارية وأساليب تنظيمية تدعم التوجه الاستراتيجي من قبل الإدارة في مؤسسات الاتصالات وذلك عن طريق توفير المناخ الملائم الذي يحفز سلوكيات العاملين ودعم فرق العمل الجماعي.

• دراسة على موات سعد ومحمد جاسم ناصر(2019): انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الأداء

المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع دائرة المفتش العام، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية

المجلد 25، العدد 112، جامعة بغداد، العراق، ص.ص 85-107.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر التوجه الاستراتيجي على الأداء التنظيمي في مكتب المفتش العام لوزارة الدفاع العراقية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية "هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للتوجه الاستراتيجي (الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية والقيم التنظيمية) بأبعاده الفرعية مع الأداء المنظمي (الفاعلية والكفاءة والنطاق المنظمي والاستمرارية والملائمة والارتباط والتأثير).

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المتغيران التوجه الاستراتيجي والأداء المنظمي وتشير النتائج إلى أن تركيز المنظمة على التوجه الاستراتيجي يمكن أن يساهم في تحسين الأداء المنظمي، وقد أوصيا بأن تكون رسالة المنظمة ذات مرونة تنسجم مع المتغيرات الطارئة للبيئة المحيطة لتستجيب سريعاً بما يحقق الأداء المنظمي المرغوب.

• دراسة نوال شين(2017)، تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، أطروحة دكتوراه،

جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير الاتجاه الاستراتيجي على أداء منظمات الأعمال، دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية، وتم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات وتحليل البيانات تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وتم استخدام أساليب وأدوات ومعادلات إحصائية مختلفة، وتم طرح الفرضية الرئيسية والتي تمثلت في: "لا يوجد تأثير معنوي ذو دلالة إحصائية لأبعاد الاتجاه الإستراتيجي (الرسالة، القيم، الرؤية، الأهداف

الإستراتيجية) على الأداء (العملاء، التعلم والنمو، عمليات التشغيل الداخلية، الأداء المالي، الأداء البيئي) في شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البترولية الجزائرية.

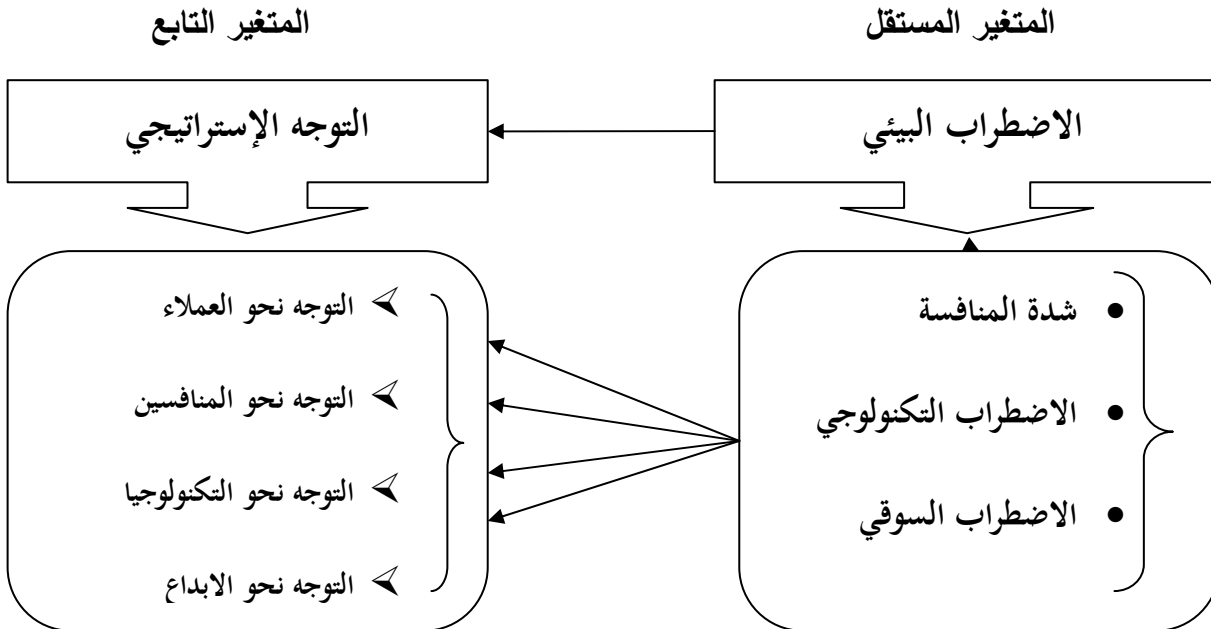
وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود تأثير ذو دلالة إحصائية للاتجاه الاستراتيجي على مستوى أداء شركة نפטال وخلصت الدراسة إلى العديد من الاقتراحات، أهمها أن تعمل نפטال على إيجاد ثقافة تنظيمية تعزز أبعاد الاتجاه الاستراتيجي في بيئتها التنظيمية خصوصا أنها لا تملك رؤية وقيم تنظيمية مكتوبة وواضحة، تصعب من مهمة تطبيق بطاقة الأداء المتوازن.

نموذج و فرضيات الدراسة:

1. النموذج النظري للدراسة:

توافقا مع تساؤلات الدراسة وبغرض إبراز كيفية ارتباط متغيرات الدراسة مع بعضها البعض نورد النموذج النظري كما هو موضح أدناه، بحيث يمثل الاضطراب البيئي المتغير المستقل بأبعاده المتمثلة في (شدة المنافسة، الاضطراب السوقي، الاضطراب التكنولوجي)، في حين يمثل التوجه الاستراتيجي المتغير التابع بأبعاده المتمثلة في (التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع).

الشكل رقم 01: النموذج النظري للبحث



المصدر: من إعداد الطالبة

واعتمدنا في تقسيمنا للمتغير المستقل على دراسة نهي أحمد أبو طه (2012)، وفي تقسيمنا للمتغير التابع على دراسة ميرنا أبو نجم (2019).

2. فرضيات الدراسة:

ومنه يمكن صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة.

أما بالنسبة للفرضيات الفرعية فهي كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة.

الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو المنافسين في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة.

الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة.

الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة.

منهجية الدراسة:

إن منهج البحث هو طريقة موضوعية يتبعها الباحث في دراسة أو تتبع ظاهرة من الظواهر أو مشكلة من المشكلات أو حالة من الحالات، بقصد وصفها وصفا دقيقا وتحديد أبعادها بشكل كامل يجعل من السهل التعرف عليها وتمييزها بقصد الوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها، وبهدف القيام بتحليل علمي ومنهجي للإشكالية المطروحة وبهدف اختبار صحة الفرضيات المقترحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي في دراستنا، واعتمدنا على المقابلة ووثائق المؤسسة من أجل جمع المعلومات.

الهدف من الدراسة:

تهدف الدراسة إلى معرفة وجود أثر للاضطراب البيئي على التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة، ومعرفة مستوى الاضطراب البيئي في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة، ومستوى التوجه الإستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة.

أهمية الدراسة:

لا شك بأن أهمية هذه الدراسة تكمن أساساً في محاولة معرفة وجود أثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة من جوانب محددة والمعبر عليها من خلال أبعاد كل من المفهومين، فضلاً على طرح ومناقشة مختلف المفاهيم المتداولة ضمن أدبيات الموضوع وكذا محاولة استكشاف طبيعة الاضطراب البيئي الذي تعمل فيه مؤسساتنا المحلية من خلال دراسة ميدانية، وبشكل عام يمكن تلخيص أبرز أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- إيضاح مفهوم أثر الاضطراب البيئي بمختلف أبعاده.
- إيضاح مفهوم التوجه الاستراتيجي بمختلف أبعاده.
- محاولة الاستفادة من الدراسات السابقة ذات الصلة مع قراءة تفسيرية لدلالاتها بالمقارنة مع الموضوع.
- إبراز أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي.
- إبراز أثر الاضطراب البيئي على مختلف أبعاد التوجه الاستراتيجي.

خطة الدراسة:

بغرض التحكم في مختلف جوانب هذه الدراسة والتمكن من إنجازها تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين، فصل خاص بالجانب النظري، وفصل خاص بالجانب التطبيقي.

الفصل الأول: جاء تحت عنوان الإطار النظري لمتغيرات الدراسة قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول ماهية التوجه

الاستراتيجي والمبحث الثاني ماهية الاضطراب البيئي، والمبحث الثالث أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي.

الفصل الثاني: جاء تحت عنوان أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة،

فسيتناول ثلاث مباحث، المبحث الأول لمحة عامة على مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة، والمبحث الثاني منهجية

الدراسة الميدانية، والمبحث الثالث تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

الفصل الأول

تمهيد:

يتضمن الفصل الأول الإطار النظري لمتغيرات للدراسة، والذي يشمل دراسة توضيحية لمفاهيم متغيرات الدراسة، بداية من التطرق إلى التوجه الاستراتيجي ثم التطرق للاضطراب البيئي وصولاً إلى العلاقة النظرية بين المتغيرين.

وتضمن الفصل الأول ثلاث مباحث، تمثل المبحث الأول في ماهية التوجه الاستراتيجي والمبحث الثاني تمثل في ماهية الاضطراب البيئي، أما المبحث الثالث فقد بينا فيه أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي.

المبحث الثاني: ماهية الاضطراب البيئي.

المبحث الثالث: أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي.

المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي

ارتبط التوجه الاستراتيجي للمؤسسة بالطريقة التي اختارتها المنظمة للبقاء والنشاط ضمن محيط أعمال ديناميكي، ويعد من المتغيرات المهمة لدى رجل الأعمال، في هذه الدراسة سيتم شرح التوجه الاستراتيجي من خلال مجموعة من العناصر تحديد مفهوم التوجه الإستراتيجي وأنماطه وأبعاده، وأخيرا سيتم التطرق لأهم أنواع التوجه الإستراتيجي.

المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي وأنماطه

عادة ما تبدأ عمليات الإدارة الإستراتيجية بتحديد توجهها الاستراتيجي، فهو فلسفة المؤسسات إذ تمثل طموحاتهم للوصول إلى أعلى أداء وكيف يمكن أن تؤدي وظائفها مع مجموعة من القيم والمعتقدات. وللوصول إلى المفهوم الدقيق للتوجه الإستراتيجي للمؤسسة سيتم التطرق لتعريفات مختلف الباحثين في المجال.

أولاً: تعريف التوجه الاستراتيجي

على الرغم من أن البدايات الأولى لاستعمال مصطلح التوجه الاستراتيجي (Strategic orientation) تعود إلى إسهام (Miles & Snow 1978) عندما صنفا التصرفات الإستراتيجية للمنظمات إلى منظمات متعبة ومدافعة ومحللة ومستجيبة، إلا أن أول من استعمل هذا المصطلح هو (Venkatraman 1989)، في بحث له نشر في مجلة علم الإدارة تحت عنوان "التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال: التركيب والأبعاد والقياس"، كأداة للتقييم وقياس الأبعاد الرئيسية للإستراتيجية على مستوى الأعمال (جلاب، 2013، صفحة 43).

ولمصطلح التوجه الاستراتيجي معان كثيرة وظفها الباحثون على النحو الذي يتوافق مع غاياتهم وتوجهاتهم البحثية وسنحاول التطرق للبعض منها في مايلي :

- التوجه الاستراتيجي هو مجموعة من الاستراتيجيات العامة ذات التوجه الجوهري للمنظمة نحو وضع رسالتها (من نحن؟)، بحيث تمدها بالرؤية للمستقبل (ماذا سنكون نحن؟)، وتوضع هذه الاستراتيجيات بفهم ماهية الفلسفة والقيم ومجموعة مقارنات مرجعية للمنظمة لتحقيق أهدافها (أبو طه، 2012، صفحة 15).

- التوجه الاستراتيجي يساعد المنظمة في تحديد موقعها على المدى الطويل في بيئة تنافسية، من خلال التركيز على تخصيص مواردها، حيث إن دراسة التوجه الاستراتيجي تقدم صورة أفضل للمدراء للفهم الجيد للموارد التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة (مقراش، 2015، صفحة 73).
- يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال، ولذلك فإن التوجه الاستراتيجي ينطلق من نتائج التفكير الاستراتيجي ليحدد مظاهره التي تسترشد بها إدارة المنظمة في تحديد أهدافها الإستراتيجية معطية الأولوية لأهداف البقاء المنظمي والمسؤولية الاجتماعية والنمو ضمن إطار تصور استراتيجي بعيد الأمد (الخفاجي، 2004، صفحة 85).
- توجيه الجماعة نحو الاتجاه الذي يقود المنظمة للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، وهو يقضي تقاسم المعلومات ونشرها في المنظمة، بالإضافة إلى تخصيص الموارد والتي تكون موجهة نحو تحقيق التوجه الاستراتيجي (ابو نجم، 2018، صفحة 7).
- هو سمة أساسية لإستراتيجية المنظمة، توضح طريقة توجيه الأنشطة نحو الابتكار وصنع القرار، فضلا عن تعزيز البيئة التي تقضي إلى وضع وصياغة استراتيجيات فاعلة التي تتبعها المنظمة (الشريفى، 2019، صفحة 192).
- هو الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية للتكيف مع بيئتها والتغيرات في مظاهرها لجعلها مؤاتية، وكذلك الكيفية التي يتم بها تحديد الأهداف الإستراتيجية والعمل على تنفيذها لتعظيم العناصر الإيجابية للكفاءة التشغيلية للمؤسسة، في نفس الوقت تسعى إلى تقليل العناصر ذات الأبعاد السلبية والمحيطة لعملها (سعد، 2019، صفحة 91).
- يعد التوجه الاستراتيجي حجر الأساس الذي يقوم عليه الأداء المتميز، كما أنه يعطى المنظمات إرشادات حول متطلبات التحسين المستمر للأداء، حيث أنه يعكس مستوى إدراك مديري المنظمات للبيئة المحيطة بمنظمتهم وردود أفعالهم للتطورات والتغيرات البيئية (شين، 2017، صفحة 43).

من التعاريف السابقة نستنتج:

- التوجه الاستراتيجي هو إستراتيجية عامة للمؤسسة.
- التوجه الاستراتيجي هو الطريقة التي تختارها المؤسسة للبقاء.
- التوجه الاستراتيجي هو سمة تساعد على توجيه أنشطة المؤسسة نحو الابتكار وصنع القرار.
- التوجه الاستراتيجي هو الكيفية التي تستعملها المؤسسة للتكيف مع بيئتها.

ثانياً: أنماط التوجهات الإستراتيجية:

لقد تعددت أنماط التوجهات الإستراتيجية، واختلفت وجهات النظر حول مفهومها، مما أدى إلى تباين تفسير وتصنيف الباحثين لمختلف هذه الأنماط، فمنهم من ذكر ستة توجهات إستراتيجية ومنهم من ذكر وتبنى أربعة توجهات تم تصنيفها حسب أشهر الباحثين في مجال الاتجاه استراتيجي وهم على التوالي:

نموذج Miles and Snow ونموذج Venkatraman ونموذج Morgan للتوجهات الإستراتيجية

1. نموذج Miles and Snow:

تبنى الباحثان أربعة أنواع للاتجاه الاستراتيجي والتي هي عبارة عن استراتيجيات رئيسية تكون في مجملها هذا النموذج، إذ اعتبراه مفيداً للباحثين، لأنه يدمج أبعاداً عديدة لتداخلات المنظمة مع بيئتها، ويضعها في نظام متكامل، وفي مايلي سنوضح الاستراتيجيات الأربع لهذا النموذج:

أ. الاتجاه الاستكشافي (Prospector):

تعد المنظمات ذات التوجه الاستكشافي أو المنقب من أكثر المنظمات مغامرة وعدوانية، لأنها تقوم بتطوير أسواق جديدة، وغالباً ما تطرح في السوق منتجات وخدمات جديدة، لهذا تمتاز هذه المنظمات بأنها فعالة وذات توجه نحو النمو (شين، 2017، صفحة 54)، حيث يظهر ذلك من خلال سعيها نحو خلق ميزة تنافسية بالقيادة السوقية ومن خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات، حيث يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة لأي إشارة للفرص واغتنامها لكونهم الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة (مقراش، 2015، صفحة 83).

ب. الاتجاه الدفاعي (Defensiveness)

على نقيض المنقبون فإن المنظمات المدافعة تكون توجهاتها داخلية، حيث تقوم بالتركيز على التخطيط والأبحاث في المشاكل الداخلية بدلا من صرف الانتباه إلى البيئة الخارجية، إذ يؤكدون على الفعالية ويهتمون بالتنظيم الجيد للمنظمة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات، بحيث ينتج عن هذا التركيز الضيق عدم حاجتها إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا (مقرش، 2015، صفحة 83).

ت. الاتجاه التحليلي (Analyzer):

تعد المنظمات التحليلية أقل مغامرة وعدوانية من المنظمات الاستكشافية وهذا بفضل تكريس جهودها للأبحاث قبل اتخاذها أي قرار أو قيامها بأي عمل (شين، 2017، صفحة 54)، خاصة في ما يتعلق بدخولها إلى أسواق جديدة وطرح منتجات وخدمات جديدة، حيث أنها في غاية الحذر من استغلالها لهذه الفرص، كما أنها تعمل بجد من أجل الحفاظ على الأسواق الحالية والمنتجات والخدمات، حيث أن هذا التوجه هو مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين، بحيث تكون هذه المنظمات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب (مقرش، 2015، صفحة 84)، إضافة إلى أنها تميل إلى تبني جوهر تكنولوجي مزدوج قادر على خدمة حقول ثابتة ومتغيرة، لهذا السبب تتمتع منظمات التحليل بفعالية تقنية معتدلة أكثر مرونة من المنظمات الاستكشافية ولكن في المقابل تميل منظمات التحليل إلى أن تكون عدوانية بشكل أكثر قليلا من المنظمات الاستباقية عند تبني التكنولوجيا، مع الإشارة إلى أن المنظمة في هذا النمط أكثر رسمية ومركزية من الاستكشافية بالرغم من وجود عدم مركزية في مناطق النمو (شين، 2017، صفحة 54).

ث. الاتجاه الاستجابي (Reactor):

المنظمات في هذا النوع ليس لديها توجه بشكل ثابت، بل تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة، حيث يكون هذا السلوك غير المستقر والقرارات الموجهة نحو

المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل، إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية، كما لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية القابلة للتحقيق أو مخاطر السوق الحقيقية (مقراش، 2015، صفحة 84).

2. نموذج Venkatraman's:

قدم Venkatraman's ستة توجهات رئيسية لتطوير مفهوم الاتجاه الاستراتيجي، وتشكل هذه الأنماط الستة مجتمعة بما أسماه (The Strategic Orientation of Business Enterpris (STROBE) الاتجاه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال التجارية، وهي كما يلي:

أ. التوجه العدواني (Aggressiveness):

هو توجه استراتيجي تستخدمه المنظمة للحصول على الأرباح، وكسب حصة سوقية أكبر ويشير إلى الموقف الذي تتخذه المنظمة بخصوص الموارد، من أجل الحصول على مركز سوقي أفضل وبسرعة تفوق منافسيها، إذ يهدف هذا التوجه إلى تنمية الموارد بسرعة، ولتحقيق هذه الأهداف لا بد من القيام بتطوير السوق، والاستثمارات لتحسين الحصة السوقية أما المركز التنافسي فيكون من خلال ابتكارات المنتج، وذلك من خلال إجراء تغييرات في بنية المنظمة، وفي هذا النوع من التوجه فانه ليس من الضروري والمهم أن تكون العلاقة مع الموردين طويلة الأجل، وذلك بسبب التغييرات الحاصلة في البيئة التي تخترها المنظمات العدوانية، حتى تتمكن من التغلب على منافسيها (المجالي، 2012، صفحة 20).

ب. التوجه التحليلي (Analysis):

يشير التوجه التحليلي إلى القدرات على حل المشاكل واتخاذ القرارات من قبل المنظمة وعلى جميع المستويات، بمعنى أن المنظمة التحليلية هنا لا تشير إلى مكانها بين المنظمة الاستكشافية والاستباقية، وإنما تشير إلى ميول المنظمة في البحث عن مفهوم جديد كامل الأهمية لاتخاذ أي قرار، وهذا البعد مطابق للشمولية كما استخدمها Venkatraman إذ أن الشمولية مؤشر للدقة الكبيرة في التخطيط لدى الفرد، وتعني أيضا أن يكون للمنظمة القدرة على الثبات أو الاستمرارية الداخلية في تخصيص الموارد الشاملة فيما يتعلق بالمشروع المختار، وهذا يعني أن التوجه التحليلي حذر في ممارسته وذكي في الطريقة التي تستخدمها المنظمة في اتخاذ قرارات أعمالها، والتي تؤدي إلى أداء عالي الاستقرار، وبالتالي سيؤدي التوجه التحليلي إلى تطوير علاقات مع الموردين طويلة الأجل، وبسبب طبيعة

البعد التحليلي فإن اتخاذ القرارات هو أمر روتيني من أجل الحصول على أفضل النتائج، وقوة هذا التوجه الاستراتيجي تكمن في إظهار هذا التوجه على أنه أكثر توازنا من التوجهات الفعالة والاستباقية والتي تمكنه من تطوير ابتكارات وتجديدات جذرية عند الحاجة إليها، ومن المحتمل أن يقوم موردهم بتقديم المساعدة لتطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة (المجال، 2012، صفحة 21).

ت. التوجه الدفاعي (Defensiveness):

يقوم التوجه الدفاعي بالتركيز على الفعالية والتكلفة المنخفضة في الإنتاج، هذا التوجه يشبه موقعا عسكريا قد تستولي عليه وتتخذه منظمة ما استراتيجيا للدفاع عن مركزها، إن التركيز على التكلفة المنخفضة والجودة سوف يجعل من المحتمل جدا اتجاه إعادة الاستثمار في المنظمة لتطوير المنتجات أو العلاقات مع الموردين والتي قد توفر معايير جودة عالية وتخفض التكلفة، وهذا التوجه يدل على الأداء الجيد ضمن السوق المختار، إذ يعمل هذا التوجه على تعظيم الأداء المستدام ضمن السوق الذي تعمل به، فالمنظمة التي تمتلك قوة التوجه الاستراتيجي الدفاعي تكون متحفظة في طبيعة عملياتها، وتقوم المنظمة بالتركيز على فعالية العمليات لتوفير تكلفة منخفضة وجودة عالية، ولوضع هذه الصفات في المنتج من الضروري تطوير علاقات مع موردين موثوق بهم، حيث أن الانتقال من مورد لأخر يزيد بشكل نموذجي من التكلفة، وعليه فإن العلاقة طويلة الأجل مع مورد ما سوف تكون مهمة جدا، وبطريقة مماثلة فإن العلاقة مع عدد كبير من الموردين ليس أمرا جيدا، وإنما يكفي المنظمة علاقة متينة مع عدد صغير منهم، والجودة أمر رئيسي لأن التوجه الدفاعي يخدم فقط قسما من السوق بمنتجات ضيقة المجال وموردين قلائل، مع الإشارة إلى أن التوجه الدفاعي يأخذ وقته لتأسيس نفسه في بيئته (شين، 2017، صفحة 57).

ث. التوجه المستقبلي (Futurity):

إن هذا التوجه يتعلق بالمستقبل، حيث يتم التمييز بين وجهات النظر حول ما تحققه المنظمة في المدى الطويل وال المدى القصير، إذ يتم التركيز على الاستمرارية في المدى البعيد، يتم استخدام التنبؤ بالمبيعات ودراسة رغبات العملاء وينعكس ذلك في اتخاذ القرارات الاستراتيجية الرئيسية، حيث يتم الاحتفاظ بالتوازن بين الفعالية في المدى الطويل مقابل الكفاءة في المدى القصير، كما يعكس المنفعة المستقبلية المتأتمية من بناء علاقات طويلة الأمد مع الموردين

وغيرهم من المتعاملين مع المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية مستدامة والتي تؤثر إيجاباً على أداء الأعمال (مقراش، 2015، صفحة 86).

ج. التوجه الاستباقي (Proactiveness):

هو توجه آخر يضاهاه التوجه الاستكشافي في نظرية (Miles and Snow) فيما يخص المنتجات الجديدة أو الفرص السوقية الجديدة، وفيه أيضاً تتبنى المنظمات عمليات جديدة، وفي هذا النوع من المنظمات تقوم بالجمع بين التوجهات العدوانية والتحليلية معاً، فهي عدوانية في طرح منتجات جديدة للسوق، وتقوم بتحليل نتائج كل فرصة قبل تطويرها، وهنا التوجه الاستراتيجي مطلوب حتى تكون هنالك قوة في المنظمة حتى تستوعب الحاجات السوقية، لان التوجه السوقي يكون متطوراً جداً حتى يمكنها من البقاء قريبة من الزبائن والسير قدماً وبسرعة نحو منتجات ابتكارية حيث أن يعتبر تطوير المنتجات نقطة القوة له، وفي التوجه الاستباقي يهتم المنظمة الاستباقية استراتيجياً أنها تسير للأمام بمشاريع جديدة، وأنها تريد أن تكون المنظمة الأولى في السوق، أما بالنسبة لعلاقة المنظمة بالموردين في هذا التوجه فإنها تكون على أساس قصير الأجل وذلك بسبب التغيرات السوقي (المجالي، 2012، صفحة 21).

ح. المخاطرة (Riskiness):

تعكس المخاطرة أو المجازفة ميول المنظمة لمواجهة الخطر في توزيع مخصصات الموارد، واختياراتها للأسواق والمنتجات يبحث هذا التوجه بمستوى الخطر المترتب عن قرارات عديدة، إذ أن التغلب على المخاطر هو البعد الاستراتيجي الذي تم تطويره من قبل " Kohli et Jaworski " ليحل محل المخاطرة أما الاختلاف بينهما فيكمن في قياس الخطر، إذ يمثل التغلب على المخاطر الميول إلى تجنب المخاطر أي أن تكون المنظمة بمستوى تقبله، أما تجنب المخاطر فهو خطر يمكن حوسبته للحفاظ على المنظمة محمية بقدر الإمكان بعالمها الذي اختارته لتعمل به، ولتجنب الخطر تشكل روابط مع الموردين وذلك بهدف تقليل التكاليف، إضافة إلى أن التركيز على علاقات طويلة الأجل معهم مهم جداً إذ يتم التعامل معهم للتأكد على أنهم ملتزمين وذو ثقة لذلك، إضافة إلى أنه لا يكون هناك تركيز كبير على التوجه السوقي وذلك بسبب عامل الخطر عند حدوث التغيرات والتكاليف الناجمة عن ذلك، والقوة في هذا التوجه تكمن في الابتكارات التي تكون تراكمية في طبيعتها لتجنب ربحية مفقودة (شين، 2017، صفحة 58).

3. نموذج Morgan:

حدد Morgan ستة أنماط للتوجه الإستراتيجي يمكن للمنظمة تبنيتها، والتي سيتم توضيحها في مايلي

(المجالى، 2012، صفحة 25):

أ. التوجه الاستراتيجي العدائي (Aggressiveness):

هو مرتبط بتباطؤ المنظمات في التكيف مع البيئة المحيطة بهم، وسرعة المنظمة في تنمية الموارد بسرعة أكبر من المنافسين.

ب. التوجه الاستراتيجي التحليلي (Analysis) :

هو اندماج بعدي إستراتيجية التوقع والسلوكيات الدفاعية للمنظمة كما أنه يعكس قدرة المنظمة في بناء المعرفة والتعلم التنظيمي.

ت. التوجه الاستراتيجي الدفاعي (Defensiveness):

و هو السلوكيات التي تهدف إلى حماية الوضع التسويقي للمنظمة.

ث. التوجه الاستراتيجي الاستباقي (Proactiveness) :

وهو السلوك الفعال للمنظمة والمكون الرئيسي للابتكار والتجديد وهي المبادرات المتبناة من قبل المنظمات.

ج. التوجه الاستراتيجي المستقبلي (Futurity):

وهو مستوى جاهزية واستعداد المنظمة لمواجهة الظروف البيئية القادمة.

ح. الخطورة (Riskines):

تعرف على أنها معدل الخسارة والأرباح التي تجنيها المنظمة بسبب قيامها بسلوك معين.

ونستنتج مما سبق أنه لا يوجد اختلاف فيما بين نماذج التوجه الاستراتيجي، فنموذج (Miles et Snow)

و نموذج (Venkatraman) ونموذج (Morgan) هم متشابهون نوعا ما، حيث درس كل منهم الاتجاه العدواني

والتحليلي، والدفاعي، والمتفاعل حتى وان اختلفت التسميات فهي تشمل نفس المضمون، أما الاختلاف بينهم

فيتمثل في أن نموذج التوجه الاستراتيجي لـ (Venkatraman) ونموذج (Morgan) قد أضافا التوجه الاستراتيجي

المستقبلي والخطورة أو المخاطرة.

المطلب الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي

إن عملية تحديد أبعاد التوجه الاستراتيجي لمنظمات الأعمال تعتبر المهمة الأساسية والأولى للإدارة العليا في أي منظمة، ولهذا فإن فعالية تحديد التوجه بشكل متكامل تعتمد عليه مختلف الأنشطة الأخرى في منظمة الأعمال لتحديد الأهداف للمستويات المختلفة، وكذلك اختيار الاستراتيجيات، ورغم الاختلاف ما بين الباحثين في ترتيب أبعاد التوجه الاستراتيجي لمنظمة الأعمال إلا أنهم يتفقون على أن هذه الأبعاد تتمثل برؤية المنظمة ورسالتها ولائحة القيم الأساسية فيها وأهدافها الإستراتيجية وستتطرق لهم في مايلي:

أولاً: الرؤية

1. تعريفها:

هي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي وهي أيضا منظور مستقبلي للإدارة والعاملين ومصدر شعور بالولاء والانتماء المشترك، إذ أن الرؤية تمارس دورا هاما ليس فقط في مرحلة البداية بل في جميع مراحل دورة حياة المنظمة إذ تعبر عن أسلوب تفكير أو بحث بطريقة اشمل واستعدادا لاحتمالات أكثر، إذ أن نمط التفكير بشكل المستقبل مبنى على الرؤى التي غالبا ما تعبر عن صورة مثالية وفريدة للمستقبل، لأنها تثير انطباعات ذهنية وتوحي بتوجه مستقبلي (العيساوى و آخرون، 2012، صفحة 244)، والرؤية بهذا المفهوم مثل النجم في الافق لا يمكن الوصول اليه بل الاسترشاد به فهي بمثابة علامة تحدد الطريق لكل من يريد معرفة سبب وجود المنظمة واتجاهها، الرؤيا الاستراتيجية هي القوة التي تعطى المعنى وتضفى الغرض على عمل المنظمة كما انها بناء ذهني يوجه سلوك الآخرين نحو المستقبل المرغوب (الطائي، 2014، صفحة 91).

2. عناصر الرؤية:

حدد كل من "Collins et Porras" إطار للرؤية يركز على العناصر التي تتكون منها أكثر من تركيزها على صياغة بيان أو وصف للرؤية نفسها، فالرؤية من وجهة نظرهما (شين، 2017، صفحة 74):

أ. الايدولوجيا الجوهرية:

تمثل الايدولوجيا الجوهرية، أو كما يطلق عليها أحيانا الفلسفة المرشدة للهوية الذاتية للمنظمة وخاصيتها الثابتة التي لا تتغير بمرور الزمن رغم التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، وان الصفة المميزة لأغلب

المنظمات الناجحة هي امتلاكها ايدولوجيا جوهرية تتسم بالثبات والاستمرارية، في الوقت الذي تعمل فيه على تحقيق التقدم صوب الأغراض المنشودة لها، من خلال التغيير الذي تحدته في كل شيء عدا ما يتعلق بتلك الايدولوجيا، فالتغيير هو حالة ثابتة في تلك المنظمات، إلا أنها تفرق بين ما يجب أن يكون عرضة للتغيير لتحقيق التقدم المنشود، وبين ما هو جوهري يجب التمسك به والمحافظة عليه.

ب. المستقبل المتصور:

يشير المستقبل المتصور إلى ما تطمح المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، وإن تطلب ذلك إحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة فيها، فالمستقبل المتصور يعكس زمنا لم يتحقق بعد، ويحمل معه أمل المنظمة وطموحاتها ولكنه مرئي وقابل للتحقيق من خلال التقدم الذي تحرزه باتجاهه.

ثانيا: الرسالة

1. تعريفها:

هي الغرض الاساسى الذي وجدت من أجله المنظمة، مبرر وجودها واستمراريتها، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمتها الأساسية، حيث أن لكل منظمة رسالة خاصة بما تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها، وتميز الرسالة بالثبات النسبي، حيث تبدأ المنظمة برسالة محددة ولكن مع مرور الزمن ومع تنوع المنتجات التي تنتجها وتنوع الأسواق التي تنشط فيها وتغير الظروف المحيطة بها، فإن هذه الرسالة قد تتطلب بعض التعديلات لكي تتلاءم مع التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمة (محمد، 2014، صفحة 143).

فتحديد رسالة المنظمة بشكل واضح سينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف وتحسين الأداء وسينعكس كذلك على نشاط المنظمة البعيد المدى بما يضمن تطورها واستمراريتها، فالرسالة يجب أن تكون في جمل قصير ومفيدة وذات معنى واضح ومفهوم للعاملين وجميع الأطراف التي تتعامل مع المنظمة، فالرسالة الواضحة والمميزة تمثل حجر الأساس في بناء وتحقيق الإستراتيجية الفعالة (العتوم، 2009، صفحة 18).

2. عناصر الرسالة:

رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة وعناصرها، إلا أن هناك إجماع بين أغلب الباحثين، بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل في مايلي (الطائي، 2014، صفحة 92):

أ. **مجال عمل المنظمة:** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المنظمة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.

ب. **عملاء المنظمة:** إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني فحسب، بل وباحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العملاء.

ت. **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجات العملاء

ث. **أسواق المنظمة:** أين تنافس المنظمة؟ وفي أي من هذه الأسواق تكون هذه المنافسة؟ إن التحديد الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير، وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي للمنظمة القدرة على التركيز عليها وعلى خدمتها بشكل أفضل.

ج. **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها، وهنا يجب الإشارة إلى أن مستوى الإدخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجيا متقدمة أو حديثة أو حتى متوسطة أو قديمة، تعبر عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات كقدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا.

ح. **أهداف البقاء والنمو والربحية:** إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المنافسة والاستمرار، وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو والتوسع.

خ. **الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة:** ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الإبداع والتجديد.

- د. الخصوصية الذاتية للمنظمة (إمكانيات المنظمة): وهذه تركز على نواحي الميزات التنافسية والميزات الخاصة، التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة.
- ذ. السمعة والشهرة المؤسسية: وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل.
- ر. الموارد البشرية في المنظمة: يمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقها من الأهمية.
- ز. الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المنظمة ورسالتها.

ثالثا: القيم التنظيمية

1. تعريفها:

تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعبر عن المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، وموردا يبنى خلال مراحل زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، لذلك فإن قيم منظمة الأعمال تعد من المفاهيم الأساسية و المهمة ضمن التوجه الاستراتيجي لها، إن القيم تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكها إزاء تعاملها مع مختلف الأطراف (الطائي، 2014، صفحة 97)، وكذلك تعمل هذه القيم على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، الاهتمام بالأداء احترام الآخرين، ولقد ظهر مصطلح القيم التنظيمية كتعريف بمجموعة القيم التي تختص بها المنظمات، وتقوم على تأكيدها وتحرص عليها كنوع من صيانة التماسك في البناء التنظيمي (شين، 2017، صفحة 68).

2. مصادر القيم التنظيمية:

هناك أربعة مصادر للقيم تؤثر على سلوك الفرد في المنظمة المتمثلة في النقاط التالية (شين، 2017، صفحة 71):

- أ. المصدر الاجتماعي: باعتبار الفرد عنصر ينتمي إلى المجتمع الذي يعيش فيه، فإن قيم فرد ما في مجتمع ما تختلف عن قيم فرد آخر في مجتمع مختلف، ولذا فإن القيم المادية التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي تختلف عن القيم التي يؤمن المجتمع الشرقي كونه لا يزال يتصف بالتحاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي.
- ب. المصدر الديني: ويمثل الدين مصدرا أساسيا لكثير من القيم ويعد أكثر المصادر أهمية وثباتا، كمجتمع مسلم فإن القرآن الكريم والسنة النبوية الشريفة ومساهمات الصحابة لعبت دورا أساسيا في ترسيخ القيم الاجتماعية والأخلاقية في بناء هذا المجتمع.
- ت. جماعة العمل: تتكون لدى جماعات العمل بمرور الزمن تقاليد وعادات وقيم خاصة بها، تفرضها على أعضائها فالفرد الذي يعيش في وسط جماعات العمل يتعرض لضغوط نفسية متعددة، مما يجعله اعتياديا يتأثر بالقيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان عمله.
- ث. الخبرة المتراكمة: تستمد القيم سبل رسوخها وأهميتها ووزنها من خلال الخبرة المتراكمة لدى الفرد.

رابعاً: الأهداف الإستراتيجية

1. تعريفها:

تعتمد الأهداف الإستراتيجية أساسا بيان الرسالة، وبهذا فإنها تبرهن على أن المنظمات تسير صوب الأهداف العليا المحددة مسبقا من خلال هيكلية الرؤية والرسالة واحترام القيم التنظيمية للمنظمة، حيث إن الغرض من وضع الأهداف هو تحديد ما يجب عمله بدقة لتحقيق رسالة المنظمة، وتعتبر الأهداف الإستراتيجية عن ما سوف يتم إنجازه في فترة زمنية معينة، ووفقا لجدول زمني محدد، فبعض هذه الأهداف يتعلق بتحديد موقع المنتج أو الخدمة في السوق، وبعضها الآخر يتعلق بمركز المنظمة ككل (وآخرون..، 2012، صفحة 257).

2. الاعتبارات الواجب مراعاتها في وضع الأهداف:

لكي تكون الأهداف التي تضعها المؤسسة، أهداف علمية وعملية يجب أن تتوافر على جملة من الشروط الضرورية كما يلي (كيلاي، 2007، صفحة 28):

- أ. **القبول:** أي تناسب هذه الأهداف مع تفضيلات وميولات العاملين والإدارة العليا حيث أن الأهداف التي تتناقض وقيم واهتمامات ومصالح هذه الموارد البشرية قد تولد ردود فعل عكسية لذلك يفترض اعتماد الإدارة بالمشاركة في تحديد الأهداف.
- ب. **القابلية للقياس:** يجب أن تعكس عملية صياغة الأهداف بدقة وبوضوح ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف كما يجب التعبير عنها في صورة كمية.
- ت. **المرونة:** يجب أن تكون الأهداف المحددة مسبقاً قابلة للتفاعل الإيجابي مع المتغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.
- ث. **الوضوح و الفهم:** يجب أن تكون الأهداف واضحة ومفهومة وخاصة لكل من واضعيها ومنفذيها، حيث يرى الكثيرون أن تكون الأهداف مكتوبة وبلغة واضحة متعارف عليها.
- ج. **الارتباط بعنصر الزمن:** يجب أن يتم ربط الأهداف بعنصر الزمن، أي بمواعيد زمنية وبوقت محدد يتم تنفيذها فيه.
- ح. **القابلية للتحقيق:** يجب أن تلاءم هذه الأهداف والإمكانات الداخلية والظروف الخارجية للمنظمة.
- خ. **التحفيز:** يمكن أن تكون الأهداف عامل محفز للأفراد في المؤسسة، لذلك يجب أن تكون الأهداف صعبة بالقدر الذي تجعل الأفراد يبحثون عن التحدي لتحقيقها ولكن لا تكون مستحيلة فتبعث على الإحباط أو سهلة جداً فتؤدي إلى الإهمال واللامبالاة.

المطلب الثالث: أنواع التوجه الاستراتيجي

هناك العديد من الاتجاهات الإستراتيجية التي يمكن لمنظمات الأعمال الاعتماد عليها واعتناقها في مسارها الاستراتيجي، وذلك لمواجهة مختلف التحديات التي يفرضها المحيط الشديد التغيير، من بين هذه الاتجاهات هناك:

أولاً: التوجه نحو العملاء

عرف التوجه نحو العملاء بأنه مدى سعي المنظمات في تركيز جهودها لخلق خدمات تتماشى مع احتياجات عملائها، بالإضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء العملاء، حيث انه يعتبر عنصراً مهماً في الإدارة التسويقية ويعد أيضاً مصدراً للميزة التنافسية، إذ أن التوجه نحو العملاء أحد العناصر الأساسية المرتبطة بتنفيذ أو تطبيق مفهوم التسويق، باعتباره يدعو إلى ضبط سلوكيات الموظفين من أجل تقديم خدمات تتماشى مع احتياجات عملائهم، والتوجه نحو العملاء هو انعكاس لسماوات مزود الخدمة عند تقديمه الخدمات لعملاء، حيث يقتضى التوجه نحو العملاء توفر مجموعة عناصر وهي التعاطف، البيع باستخدام عروض منخفضة، وكذلك الاعتماد على أسلوب حل المشكلات عند البيع، فالتوجه نحو العملاء يزيد من رضاهم، و ولائهم وكذا توطيد الثقة بينهم وبين المنظمة المتعامل معها (مقراش، 2015، صفحة 137).

حيث أن التوجه نحو العملاء يكون بالتعرف على حاجاتهم ورغباتهم من أجل تقديم خدمة ذات قيمة لهم وبشكل مستمر، حيث أنه مجموعة من المعتقدات التي تضع اهتمامات العملاء في الدرجة الأولى مع الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات أصحاب المصالح (شين، 2017، صفحة 98).

وتسعى المنظمات للتوجه نحو العملاء من خلال تحديد المنافع التي يبحث عنها المستهلك وترجمتها إلى منتجات أو خدمات بشكل أفضل من المنافسين حيث يتم تقييم التوجه نحو العملاء من خلال قياس بعض المتغيرات مثل رضا العملاء، ومعرفة وفهم حاجات العملاء، ومعرفة رد فعلهم تجاه خدمات ما بعد البيع.

وهناك مبادئ أساسية للتركيز على العملاء وخدمة العميل والعناية به والمتمثلة في (ابو نجم، 2018، صفحة 19):

- التلبية الفورية.
- القدرة على تلبية الوعود.
- الدقة في التعامل (تزويد العميل بالمعلومات، والدقة في الوفاء بالالتزامات).
- إبداء المودة (الكياسة) وخلق جو الألفة والمودة ومخاطبتهم على مستوى تفكيرهم.
- اللباقة في التعامل غضب العميل يكون دائماً في عدم كون البائع لبقاً في إبلاغه بعدم إمكانية تلبية طلباته بالصورة التي طلبها (العميل يطلب أن يرى البائع دائماً مساعداً وناصحاً).

- دقة وشمول المعلومات (يتوقع العميل أن تكون المعلومات موثوقة ودقيقة وكاملة).
- الإنصات للعميل دون مقاطعته حتى لو كان العميل غير موضوعي في الحديث.
- حق العميل في الشكوى والاعتراض.

وبالتالي فإن إن عملية التركيز على العميل تتطلب أن يستمر تدفق المعلومات عن العميل ابتداءً من تحديد حاجاته ورغباته وتوقعاته ووصولاً إلى نقل وجهة نظره ومدى رضاه أو عدم رضاه وشكاويه عن المنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

ثانياً: التوجه نحو المنافسين

يتضمن التوجه نحو المنافسين دراسة المتغيرات المتعلقة بالشركات المنافسة ومن ثم تقديم منتجات أو خدمات تحظى برضا أكثر لدى العملاء قياساً أو مقارنة بما تقدمه الشركات المنافسة وذلك بناء على نتائج تلك الدراسات. فهو توجه استراتيجي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد والمستمر لمنظمة ما مقارنة بمنافسيها، بحيث يتجلى في شكل تقديم منتجات ذات خصائص متفردة يكون معها العميل مستعداً لدفع أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل (ابو نجم، 2018، صفحة 14).

حيث أن التوجه نحو المنافس يسمح للمنظمة بالتعرف على مركزها التنافسي بشكل أفضل عن طريق زيادة الفهم الواضح لنقاط القوة والضعف للمنافسين الرئيسيين الحاليين والمرتقبين، فهذا الفهم يتيح للمنظمة فرص تطوير منتجات وخدمات من أجل وضع نفسها على نحو فعال لمواجهة المنافسة، إضافة لما سبق فإنه بإمكان المنظمة العمل على تغيير رغبات العملاء من خلال رصد مدى نجاح أو فشل منافسيها، وهكذا يمكن للمنظمة تطوير منتجاتها وخدماتها المستقبلية بطريقة أفضل نتيجة لتتبع منافسيها في السوق حتى تتمكن من التغلب عليهم (مقرش، 2015، صفحة 137).

ويعتمد التوجه نحو المنافسين على عدد من الاستراتيجيات من أهمها إستراتيجية السيطرة بالتكلفة أو إستراتيجية التمييز، حيث أن إستراتيجية السيطرة بالتكلفة التي ستمكنها من بيع منتجاتها بسعر منخفض وبالتالي الفوز بحصة من السوق، أما إستراتيجية التمييز ستمكسبها ميزة التي يصعب على المنافسين محاكاتها (ابو نجم، 2018، صفحة 15).

ثالثاً: التوجه نحو التكنولوجيا

هو التوجه نحو الحصول على معرفة تكنولوجية كبيرة لاستخدامها في تطوير منتجات جديدة، كما أنها تشير أيضاً إلى استخدام التقنيات المتطورة من أجل تطوير المنتجات الجديدة، وسرعة دمج التكنولوجيا الجديدة لخلق أفكار المنتج الجديد بشكل استباقي (قاسم، 2018، صفحة 114).

وفي مفهوم اشمل و أوسع تتضمن التكنولوجيا أيضا كل الأساليب التي تستطيع المنشأة أو المؤسسة من خلالها خلق القيمة إلى أصحاب المصلحة والشأن فيها، فالتكنولوجيا تضم المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والإلكترونيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات أعمال المنظمة، ومع التطور التكنولوجي المذهل الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة لا يمكن أن نخفي تأثير التكنولوجيا الحديثة على أداء المنظمات والمؤسسات، حيث حملت تلك الصناعات التكنولوجية المتطورة طابع الابتكار والتطور المرونة في التعامل، هذا التطور ساعد العديد من المؤسسات والمنظمات على إدارة مختلف الأقسام وعلى مستويات متعددة في المنظمة بشكل أفضل، وقد أصبحت معظم المنظمات تبني كافة إستراتيجيتها الإدارية على التكنولوجيا، لدرجة أن كل منظمة تتخلف عن مواكبة هذا الكم الهائل من التطور، ستلاحظ بعد فترة من الزمن أنها بدأت بالانحسار والتراجع على كافة الأصعدة، وخاصة على صعيد الجودة والتسويق، حيث أن المستهلكين أصبحوا يفضلون المنتجات والخدمات المتميزة والمتفوقة تكنولوجيا (ابو نجم، 2018، صفحة 15).

وتعد ثورة التكنولوجيا والعولمة من المفاتيح المهمة في ظل المنافسة الحالية، وتعمل التكنولوجيا الحديثة على تقليل كلفة الموارد وتزيد من قدرتها، إذ أصبحت التكنولوجيا من المؤشرات الرئيسية في استراتيجيات الريادة واغتنام الفرص بالأسواق، بحيث استخدام التكنولوجيا المتطورة أصبح له دلالات واضحة في كافة القطاعات، حيث مكنت التكنولوجيا الحديثة المنظمات من التنسيق بين كافة العمليات والموارد والأعمال للوصول إلى أفضل خدمة ومنتجات للزبائن وتغطية شاملة لكافة الأسواق، بطريقة أكثر مرونة في الوصول للزبائن وتحقيق قيمة أعلى للأعمال (ابو نجم، 2018، صفحة 15).

رابعاً: التوجه الابداعي

يشترك مفهوم التوجه الابداعي من المفاهيم العامة للإبداع ذاتها، فالإبداع في الإدارة متعلق بالأفكار الجديدة في مجال الإدارة وتطوير المنتجات وقيادة فرق العمل، وتحسين الخدمات للعملاء، وكل وظائف الإدارة المعروفة، حيث اختلفت وجهات النظر حول مفهوم التوجه الابداعي وماهيته، وذلك راجع لتعدد الظاهرة الإبداعية نفسها من جهة وتعدد المجالات التي انتشر فيها التوجه الابداعي من جهة أخرى مما أدى إلى اختلاف المنطلقات النظرية لموضوع التوجه الابداعي بسبب تباين اجتهادات العلماء والباحثين واختلاف اهتمامهم وكذلك مناهجهم العلمية والثقافية ومدارسهم الفكرية، ولكن يتعدى الإبداع في منظور الأعمال فكرة تطوير منتجات أو تقديم تكنولوجيا جديدة، فالإبداع يرافق أى فعل جديد تكون نتيجته إضافة قيمة جديدة حيث أن العملية الإبداعية هي نظام يتكون من أنشطة منظمة تنقل التكنولوجيا من مجرد فكرة إلى شئ يمكن الاتجار به (جندب، 2013، صفحة 18).

ويتأى الإبداع بأشكال مختلفة من أهمها (ابو نجم، 2018، صفحة 16):

- الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال جهود البحثية والهندسية، التي تهدف إلى تطوير منتجات والقيام بعمليات جديدة.
- الإبداع السلعي التسويقي الذي يتضمن دراسة السوق وتصميم المنتج والابتكار في الإعلان والترويج.
- الإبداع الإداري وهو ذلك الإبداع الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي، ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبقتها، وكذلك إيجاد طرق جديدة في تنظيم المنظمة وإدارة علاقاتها بالمنظمات الأخرى.

وان هناك ثلاث سمات تنظيمية اساسية للمنظمات المبدعة وهي (جندب، 2013، صفحة 21):

- تبنى للاستراتيجيات الريادية المحازفة والاستباقية والالتزام الادارى.
- امتلاك المنظمة التنظيم المرن الى جانب المرونة الاستراتيجية فى انتهاج السلوك التعاونى والمتناغم.
- الشفافية والتعاون عبر البيئة التنظيمية ونشر قيم الثقة والاحترام بين العاملين وتأسيس ثقافة الافتخار ومكافأة الانجاز.

ويلعب الإبداع دوراً أساسياً في تمكين المنظمة من النمو والاستمرار من خلال إيجاد وخلق الأفكار المؤدية إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين المستهدفين، ويزود المنظمة بصورة دورية بمخزون معلوماتي وحديث لمجابهة المتغيرات البيئية وما تفرضه على أذواق المستهلكين ويساعدها على تطوير منتجاتها الحالية أو إيجاد منتجات جديدة تنتج أول مرة، بحيث أن المؤسسات التي لا تنتهج هذا التوجه في أعمالها، فإن مصيرها المحتوم هو الفشل والخروج من السوق، ولذلك نجد أن الإبداع أمر مهم وحيوي لأنه يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها المتمثلة بالبقاء والاستمرار وزيادة المبيعات والأرباح ومجابهة المنافسة ودعم وتقوية الصورة الذهنية للمنظمة في نظر المجتمع والمستهلكين (جندب، 2013، صفحة 21).

المبحث الثاني: ماهية الاضطراب البيئي

إن إدارة المنظمات تعمل جاهدة وبشتى الطرق والوسائل التعرف على الاضطرابات البيئية التي تحدث في بيئتها وتقضي ومتابعة حركة هذه الاضطرابات والاستجابة لها من خلال القرارات التي تتخذها في محاولة منها لمسايرة عملها وديمومة نشاطها، فعدم قدرة هذه المنظمات على قراءة مؤشرات هذه الاضطرابات بشكلها الصحيح يعرضها للخطر ويؤثر عليها بشكل سلبي، ولتجنب ذلك عليها التكيف مع التغيرات الحاصلة التي تفرزها الاضطرابات البيئية لتتمكن من المحافظة على مستوى أداء متميز للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم البيئة و أقسامها

المنظمة اليوم تعمل ضمن بيئة متنوعة مفتوحة ومتعددة الأشكال والمكونات وهناك عمليات تبادل وتفاعل مستمرين تجري يوميا بين المنظمة وبيئتها لذلك بات من المسلم به في إطار الإدارة الإستراتيجية القول أن نجاح أي منظمة يعتمد إلى حد كبير على مدى المواءمة بين مكونات تلك المنظمة وعملياتها وهيكلها وبين البيئة التي تعمل فيها.

أولاً: مفهوم البيئة

على الرغم من أن مفهوم البيئة بات شائعاً في دراسة الإدارة والأعمال منذ أواخر الخمسينات إلا أن عدداً من الباحثين اعترفوا إن هذا المفهوم لم يكن واضحاً بشكل كاف مما أدى إلى آثار مشوشة وسلبية أحيانا لذلك فإن

هؤلاء فضلوا عدم تعريف المصطلح بشكل دقيق وإنما تعريفه بأنه "كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات ومكونات تتعامل معها المنظمة باستمرار" (عثمان، 2016، صفحة 25).

كما يمكن تعريف البيئة بأنها جميع الحالات والظروف والمؤثرات التي تجري وتدور في فلك المنظمة ولها تأثير على مستويات نموها وتطورها وكذلك على أنظمتها وأنشطتها الداخلية بما فيها الإدارة الإستراتيجية كما تحتوي البيئة على قوى متنوعة ذات تعقيد وتركيب يتغير بمعدلات متفاوتة وفي أوقات مختلفة وتحت ظروف عدة (الغالي، 2011، صفحة 49).

وعرف (Ansoff) البيئة بأنها مجموعة من العناصر والخصائص ذات الصلة، وهي ليست أجزاء من النظام ولكن التغيير في أي منها يمكن أن ينتج عنه تغيير في حالة النظام، وبالتالي فإن البيئة تتكون من جميع المتغيرات التي يمكن أن تؤثر في حالتها (Dan Kipley، 2018، صفحة 3).

فحسب (W.Dill) إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمسة مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحادات العمال وغيرها (بن واضح، 2014، صفحة 20).

فبيئة المنظمة من وجهة نظر (Daft) تعني جميع العناصر التي توجد خارج حدود المنظمة ولها تأثير محتمل على أجزاء من المنظمة أو جميعها (الغالي، 2009، صفحة 44).

بينما رأى (Jones) بأن البيئة ماهي الا مجموعة القوى التي تحيط بالمنظمة والتي تمتلك تأثيرا محتملا على اسلوب ادارة عملياتها وطريقة وصولها الى الموارد النادرة (الغالي، 2009، صفحة 44).

بهذا نستنتج ان بيئة المنظمة ماهي الا مجموعات كبيرة من المكونات كقوى او عناصر مختلفة، وهذه المكونات يمكن النظر لها ودراستها وفق اساليب وطرق متعددة للتصنيف، وهي ايضا تشكل قوى متنوعة التأثير في عمليات المنظمة، ولا يمكن لادارة المنظمة ان تتجاهل تأثيرات هذه المكونات، وليس لديها السيطرة الكاملة على العديد من هذه المكونات (الغالي، 2009، صفحة 45).

ثانياً: اقسام البيئة

بيئة المنظمة بشكل عام تنقسم الى قسمين أساسيين هما:

1. البيئة الداخلية:

البيئة الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق (داودي، 2007، ص39)، وتشير الى تلك العناصر الموجودة داخل حدود المنظمة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والحسابات التنظيمية، والوظائف المختلفة (تموين، انتاج، تسويق، مالية، موارد بشرية، بحث وتطوير) بالإضافة الى الموارد المتاحة (بن واضح، 2014، صفحة 26).

2. البيئة الخارجية:

هي مجموعة القوى والكيانات ذات الأثر الحالي والمحتمل على المنظمة، وهي مجموعة العوامل الخارجية التي لها تأثير على أنشطة المؤسسة، حيث تشمل جميع المتغيرات أو العوامل التي تقع خارج حدود المنظمة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وأنشطتها، الأمر الذي يجعل عملية التحكم فيها صعبة، حيث تكون المؤسسة ملزمة بمتابعتها قصد تكييف أنشطتها تبعاً لتغيرات محيطها، فأداء المؤسسة يتأثر بمجموعة من العوامل المختلفة والمتشابكة (فوجيل، 2012، صفحة 93)، وتنقسم البيئة الخارجية للمنظمة إلى قسمين أساسيين هما:

أ. البيئة العامة: ويطلق عليها أيضاً عوامل البيئة الكلية، أو كما يسميها البعض الأخر بالبيئة غير المباشر،

والتي يقصد بها أي شيء خارج حدود المنظمة، والذي يؤثر تأثيراً عاماً على كافة المنظمات، حيث تتعرض

جميع المنظمات بدرجات متفاوتة لتأثير متغيرات وعوامل البيئة الخارجية الكلية، حيث أن المنظمة لا تستطيع

السيطرة على قوى البيئة الكلية أو التأثير فيها وإنما يمكنها التكييف معها لاقتناص الفرص والتقليل من

المخاطر والتحديات التي تواجهها وهي تختلف من مجتمع إلى آخر، ولمعرفة مكوناتها اقترح (Johnson &

Scholes) نموذج (PESTEL) والذي يستخدم لتصنيف المؤثرات الخارجية ويصنفها إلى ستة عوامل هي

(رضوان، 2015، صفحة 28):

- العوامل السياسية: وتشمل السياسات بما في ذلك مدى تدخل الحكومة في الاقتصاد وأيضاً تشمل مسائل مثل السياسة الضريبية وسياسة التعريفات والمناخ السياسي، حيث تؤثر بعض السياسات على أنواع معينة من الصناعات أكثر من غيرها.
 - العوامل الاقتصادية: تشمل الظروف الاقتصادية والمناخ الاقتصادي العام، والعوامل المحددة مثل أسعار الفائدة وأسعار الصرف ومعدل التضخم ومعدل البطالة ومعدل النمو الاقتصادي ومعدلات العجز التجاري أو الفوائض ومعدلات الادخار ونصيب الفرد من الناتج المحلي، وتشمل أيضاً الظروف في أسواق الأسهم والسندات.
 - العوامل الاجتماعية والثقافية: والتي تتضمن التقاليد والقيم واتجاهات المجتمع والأعراف الاجتماعية والتغيير الاجتماعي، والتدخلات الثقافية وأنماط الحياة التي تؤثر في الطلب على السلع وخدمات معينة وكذلك تؤثر بدرجة كبيرة في أنماط السلوك الانساني للمدراء وغيرهم من الأفراد والجماعات التي تتعامل معها المنظمة، بالإضافة إلى العوامل الديمغرافية مثل حجم السكان ومعدل النمو وتوزيع العمر.
 - العوامل التكنولوجية: وتشمل جميع التغيرات التكنولوجية والتطورات التقنية السريعة والمتلاحقة، حيث نجد أن لها تأثير واضح على المنظمة، لذلك على المنظمة إيجاد معارف جديدة وتحكم في استخدام التكنولوجية.
 - العوامل البيئية: وتشمل جميع التغيرات التي تمس البيئة والمناخ مثل التلوث ونقص المياه، التي قد تكون لها تأثير غير مباشر، ولكن لها تأثير كبير على بعض الصناعات.
 - العوامل القانونية: وتشمل اللوائح والقوانين التي يجب على المنظمات الالتزام بها، مثل قوانين العمل وقوانين حماية المستهلك وقوانين مكافحة الاحتكار وغيرها.
- ب. **البيئة الخاصة:** كما يسميها البعض الأخر بالبيئة الجزئية الخاصة أو بيئة الصناعة أو البيئة المباشرة، لما لها من تأثير مباشر على جميع أنشطة التخطيط الاستراتيجي في المنظمة وفي الصناعة ككل، ويشير تعبير الصناعة في هذا المجال إلى المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة، إذ تتأثر بيئة الصناعة بالعديد من العوامل الاقتصادية والفنية وكذلك تتأثر بالتغيرات التي تحدث في هيكل الصناعة ذاته،

وطرق تمويل الصناعة والخدمات المستخدمة والتدخل الحكومي فيها، والسياسات التسويقية المستخدمة في الصناعة، بالإضافة إلى تحليل قوى التنافس أو محددات قوى الربحية في الصناعة الذي يمثل أهمية عظمى في صياغة الإستراتيجية وفهم بيئة الصناعة التي تعمل بها المنظمة، وعند القيام بهذا التحليل لا بد من الاعتماد على نموذج القوى الخمسة للتنافس لـ (porter) أو ما يسمى أيضا بمحددات الربحية في الصناعة (الدورى، 2005، صفحة 125).

والمتمثلة في مايلي (رضوان، 2015، صفحة 48):

- المنافسون الحاليون (تنافسية القطاع) : لا تعمل المنظمة في بيئة العمل وحدها، حيث يوجد منافسين لها في عملها، إذ يقومون بجهود مشابهة لما تقوم به من اجل السيطرة على السوق، لذلك على المنظمة معرفة منافسيها ومراقبتهم والتفوق عليهم، حيث أكد (porter) أن مستوى المنافسة في أي مجال بتشكيل من خلال المنافسة بين المنافسين.
- الداخولون الجدد لصناعة (المحتملون): يحمل الداخولون الجدد لأي قطاع، تهديدا جديا لا يمكن تجاهله، حيث تكون لهم رغبة في الحصول على حصة سوقية من تلك الصناعة، وهذا ما قد يخلق قواعد جديدة ويغير من الوضعية التي تحتلها المنظمة.
- تهديدات المنتجات البديلة: هذه القوة التنافسية تتعلق بمدى استعداد المشتري لتبديل نوع المنتج أو الخدمة حيث تمثل المنتجات البديلة تلك السلع التي تبدو مختلفة، ولكنها تشبع نفس الحاجة ويؤكد (porter) أن التحويل يصبح ذا خطر واضح عندما يزود المشتري ليس فقط بمورد بديل، بل ويقدم بأسعار أفضل.
- القوة التفاوضية للمستهلكين: تتعلق هذه القوة بمدى قدرة ضغط المستهلك على المنظمة، مما قد يضطرها لتغيير في منتجاتها أو في أسعارها، وذلك لإرضاء زبائنها.
- القوة التفاوضية للموردين: إن المنظمة تتحصل من الموردون على ما تحتاجه من السلع والمواد الأولية، لذلك يجب عليها اختيار الموردين الذين تستطيع الحصول منهم على احتياجات المنظمة بالجودة المناسبة

والسعر المناسب وبالكمية المناسبة، حيث كلما امتلك الموردون القدرة على المساومة والتفاوض، كان وضع المنظمة أمامهم ضعيف.

المطلب الثاني: مفهوم الاضطراب البيئي وأنواعه

أضحت بيئة الأعمال مضطربة للغاية فأصبحت تمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة فالاضطراب المتزايد يجعل المنظمة أقل قدرة على فهم بيئتها وبالتالي يصبح التخطيط من الأمور الصعبة على المنظمة، حيث يخلق الاضطراب تغيرات غير متوقعة في البيئة، إذ تجد المنظمة نفسها تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغير.

أولاً: مفهوم الاضطراب البيئي

عرف الاضطراب البيئي في أدبيات نظرية المنظمة والإدارة الإستراتيجية بتوجهين، الأول يبين أن الاضطراب البيئي يمثل وظيفة للتعقيد في البيئة، والذي يظهر بصورة الحركية واللاتأكد البيئي، والتوجه الثاني يركز على بعد الحركية للبيئة متضمناً السرعة والتغيرات غير المتوقعة (التكنولوجيا، العملاء، المنافسين، التشريعات الحكومية، المنتجات الجديدة) في بيئة المنظمات (حمد، 2013، صفحة 20).

حيث تم التطرق لمفهوم الاضطراب (Turbulence) في الأصل عام 1965 من قبل (Emery and Trist) حيث ذكروا أن بيئة الأعمال تتأثر بمجموعات متعددة المكونات (المنافسة، العملاء، الموردين، المساهمين، السوق العامة الهيئات التنظيمية، الهيئات التشريعية، التكنولوجيا، الاقتصاد والمجتمع) مع عوامل مختلطة ومختلفة، حيث لاحظنا أيضاً أن المستقبل قد ينطوي على أحداث تغيير تكون غير مرئية ولا يمكن التنبؤ بها تماماً، وتقوم المنظمات بمحاكمة التغيير من خلال تقييم السيناريوهات واستخدامها لإشارات بيئية ضعيفة، بحيث يعتمد تجميع الإشارات الضعيفة وتفسيرها على نظام تعليمي تنظيمي متطور (Dan Kipley، 2018، صفحة 3).

يصف (Ansoff 1979) الاضطراب البيئي بأنه دالة للتغيير وإمكانية التنبؤ التي هي بدورها مزيج من قابلية التغيير في بيئة السوق وسرعة التغيير، وشدة المنافسة، ووفرة التكنولوجيا، وتفضيلات العملاء، وضغوط الحكومات ومجموعات التأثير، حيث تتمثل قابلية التغيير بحدثة وسرعة التغيير في بيئة الأعمال، وإمكانية التنبؤ بتقييم وضوح وقدرة معلومات المنظمة التي تتعامل مع التغييرات من أجل اتخاذ القرارات الإستراتيجية (Dan Kipley، 2018، صفحة 4).

و عرف (Milliken 1987) الاضطراب البيئي بأنه عدم قدرة المنظمة على إجراء تقييم دقيق ومناسب للتأثيرات التي تقدمها البيئة الخارجية أو التغيرات المستقبلية التي تسببها البيئة الخارجية التي قد تحدث. إذ أن موقف (Milliken) على خلاف مع (Ansoff) لأنه يفترض أن المنظمة لديها خيارات محدودة متاحة للرد على التغيرات في مستوى الاضطراب (Dan Kiplely، 2018، صفحة 3).

وشدد (Pavlou & El Sawy) على أن الاضطراب البيئي يمثل مقياس مشترك للتغيير والتنبؤ في بيئة التي تعمل بها المنظمة الأعمال، ورأى (Johannesson & Palona) أن الاضطراب البيئي يعكس وجود مستويات عالية من التغيير المؤدية لعدم اليقين وعدم القدرة على التنبؤ بالأحداث التي تدور حول المنظمة (حمد، 2013، صفحة 20).

وقد وصف (MacCormack) الاضطراب البيئي بأنه وصف تشريحي لعملية الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل مرن، وبين (Calantone) بأنه حالة عدم اليقين الكامنة في البيئة والمخاطر التي من الممكن أن تواجهها منظمات الأعمال (حمد، 2013، صفحة 20).

ومن التعاريف السابقة نستنتج:

- الاضطراب البيئي هو التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة وقدرتها على التنبؤ بماته التغيرات.
- الاضطراب البيئي هو وجود مستويات عالية من التغيير التي تدور حول المنظمة.
- الاضطراب البيئي هو حالة من عدم اليقين الكامنة في البيئة.
- الاضطراب البيئي هو انعكاس للحركية البيئية متضمننا السرعة والتغيرات غير المتوقعة.

ثانياً: أنواع البيئات المضطربة

أشارا (Emery & Trist) إلى أن البيئات تختلف بعضها عن بعض وفقاً لدرجة التغيير الذي يحدث بداخلها، فضلاً عن درجة المعرفة المطلوبة للعمل بنجاح في تلك البيئات، وقد وصفا أربعة أنواع للبيئة أطلقا عليها النسيج السببي للبيئة (Causal-Texture of Environment) كمايلي (الشمرتي و عبد الودود، 2019، صفحة 80):

1. البيئة الهادئة _ العشوائية (Placid – Randomized Environment):

عادة ما تتسم هذه البيئة بانخفاض التعقيد ودرجة الاستقرار عالية، فعلى الرغم من ضعف التنبؤ بكافة المتغيرات البيئية، إلا أن المنظمة تستطيع العمل في ظل هذه الظروف كونها لا تمثل تهديداً أو قلقاً على نمط القرارات المتخذة من طرف الإدارة العليا.

2. البيئة الهادئة _ محددة النطاق (Placid-Clustered Environment):

تتسم هذه البيئة بدرجة تعقيد عالية إلا أنها مستقرة نوعاً ما، وتكون الفرص والتهديدات في هذا النوع من البيئات مختلفة ومتجمعة، لذلك يكون اهتمام الإدارة العليا في البحث عن الموقع المثالي الذي يكون بالقرب من الموارد البيئية.

3. البيئة القلقة _ رد الفعل (Disturbed – Reactive Environment):

هذا النوع من البيئات يتميز بدرجة تعقيد منخفضة، إلا أنها بيئة غير مستقرة لوجود عدد غير قليل من المنافسين، لذلك سينصب اهتمام المنظمة بشكل أساسي على المحافظة على مركزها التنافسي.

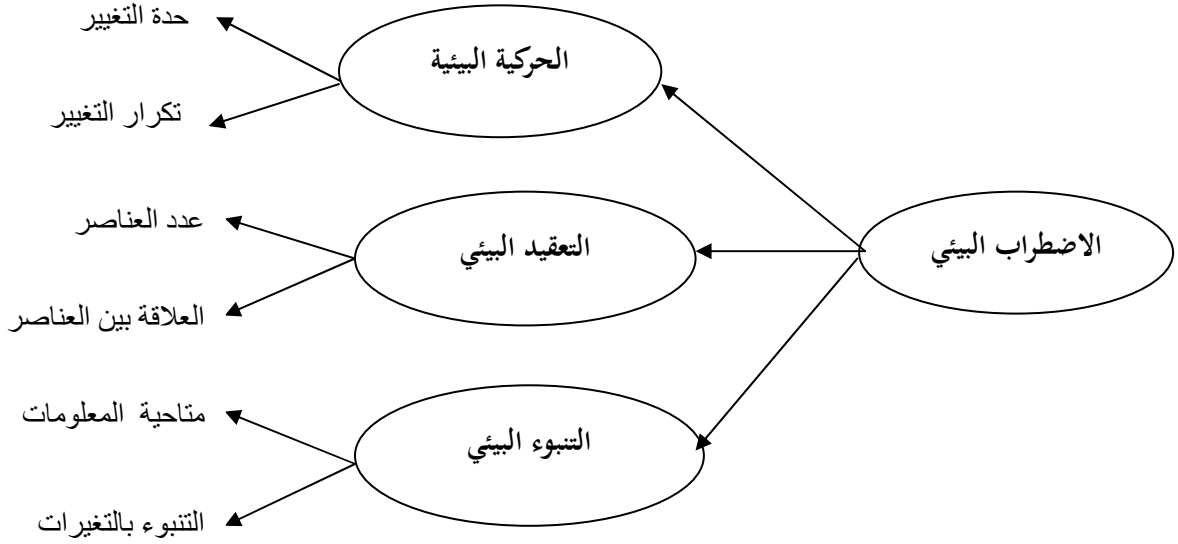
4. البيئة العاصفة (Trubulent Field Environment):

تتميز هذه البيئات بدرجة عالية من التعقيد وعدم الاستقرار بسبب تداخل العلاقات مع التنظيمات الأخرى وتفاعل المجتمع والاهتمام والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمجرات المنافسين. وإن انتقال المنظمة في العمل من بيئة هادئة عشوائية إلى بيئة قلقة أو عاصفة يتمثل في التغيير الحاصل في إدراك متخذ القرار لطبيعة البيئة وانتقالها من حالة الثبات والاستقرار إلى حالة التغيير والتعقيد (التميمي و الخشالي، 2007، صفحة 3).

المطلب الثالث: عناصر الاضطراب البيئي

تتمثل عناصر الاضطراب البيئي في ثلاث عناصر أساسية وهي:

الشكل رقم 02: عناصر الاضطراب البيئي



المصدر: (حمد، 2013، صفحة 21)

أولاً: الحركية البيئية

الحركية البيئية تدل على صعوبة التنبؤ بتغير عوامل البيئة وعدم قدرة على التنبؤ بتحركات المنافسين والعملاء في بيئة المنظمات، إذ أن الحركية البيئية تمثل درجة تغير القوى بشكل سريع في بيئتي الأعمال العامة والخاصة، حيث أن الحركية البيئية صفة متأصلة في البيئة، بمعنى أن هناك حركية وتغير دائم في بيئة الأعمال، والاختلاف هو في مقدار ودرجة التغير بين مختلف المنظمات وبيئتها (حمد، 2013، صفحة 22).

حيث تدل الحركية البيئية على درجة سرعة تغير مكونات البيئة العامة وعناصر البيئتين الخاصة والدولية عبر الزمن، إذ يجعل هذا الأمر التعامل مع البيئة أكثر صعوبة من قبل المنظمة مقارنة مع البيئة التي تكون فيها المكونات والعناصر بطيئة الحركة ومحدودة التغير، حيث تميل إلى الاستقرار والهدوء النسبي (الغالي، 2009، صفحة 54).

كما أن الحركية البيئية في بيئة المنظمات اليوم تنمو بشكل متزايد وتواجه المنظمات الكثير من التحولات المفاجئة في الأسواق، وهذه التحولات المفاجئة عادة ما تكون متشابهة للتنظيم الذاتي الحرج، حيث تستمر بميكلة

النظام حتى تصل في مرحلة حرجة يمكن أن يتسبب عندها أي فعل صغير إلى انهيار أو اضطراب النظام (حمد، 2013، صفحة 22).

ثانياً: التعقيد البيئي

إن المنظمات هي عبارة عن أنظمه تكيفيه معقدة، حيث تقوم هذه المنظمات بجمع المعلومات حول البيئة المحيطة بها وحول نفسها وسلوكها، وتستخدم هذه المعلومات للتكيف والتطور بصورة مشتركة مع البيئة. ومن وجهة نظر نظرية التعقيد يكون للمنظمة عدد كبير من الروابط حيث تكون تلك المنظمات أكثر قدرة على تنوع سلوكها وهو الأمر الذي يؤدي إلى التكيف، فعندما تختار المنظمات الاستجابة الإدارية للتعقيد المتناسق مع خصائص النظام التكيفي المعقد فإنها تختار استيعاب تنوع وتعقيد البيئة داخل المنظمة، وهو ما يعني أن المنظمة تمتلك تصورات متعددة وفي بعض الأحيان متضاربة للتنوع البيئي وتحتفظ في ذاكرتها السلوكية بمجموعة من الاستجابات التي تعمل كل منها ضمن مستوى منخفض من التخصص. إن مثل هذه المنظمات تتميز بأهداف متعددة داخلها وتؤكد على أهمية الروابط بين أجزاءها كالنظام للتخلص من التشويش أو النزاع الناجم عن تبنى أهداف عديدة (حمد، 2013، صفحة 23).

ثالثاً: التنبؤ البيئي

ويقصد به النقص في البيانات والمعلومات التي ينبغي أن تمتلكها إدارة المنظمة حول مكونات البيئة العامة وعناصر البيئة الخاصة، مما يسبب صعوبة التنبؤ بالتغيرات المتوقعة في تلك المكونات والعناصر وتقدير اتجاهاتها المستقبلية المحتملة (الغالي 2009، ص52)، وأيضاً يخلق صعوبة في مواجهة الظروف والحالات السائدة في بيئة الاعمال التي هي في تغير مستمر، فقد تلجأ بعض المنظمات الى التحالف مع منظمات أخرى لتتساعد في الحصول على معلومات أكثر عن عناصر ومكونات البيئة التي تعمل بها (بجى، 2010، صفحة 16).

المطلب الرابع: أبعاد الاضطراب البيئي

بحسب أبحاث ودراسات (Jaworski & kohli 1993) فإن الاضطراب البيئي يتكون من الاضطراب السوقي وشدة المنافسة والاضطراب التكنولوجي (أبو طه، 2012، صفحة 33).

حيث سيتم شرحها فيمايلي:

أولاً: الاضطراب السوقي

يعبر الاضطراب السوقي عن معدل التغيير في رغبات واحتياجات العملاء بمرور الزمن والمتضامن مددي تغيير تفضيلات العملاء، وميل العملاء إلى البحث عن خدمة جديدة باستمرار نتيجة لحساسية السعر، وميل العملاء نحو طلب خدمات جديدة لم يكونوا بالأساس يتعاملون فيها مع المنظمة، وقد ينتج كذلك عن التغيير في تركيبة العملاء وتفضيلاتهم، بالإضافة إلى التطور في طرق وأساليب التسويق والترويج (حسن، 2018، صفحة 188).

إذ أن الاضطراب السوقي يعكس التغيرات السريعة لتفضيلات المشترين، والاحتياجات الواسعة لهم، والتغيير في المشترين، وذلك بدخول فئة مشتريّة جديدة إلى السوق. بالإضافة إلى ديناميكية العمل البيئي والتغيرات المستمرة تتطلب من المنظمات التعرف على احتياجات وتوقعات العملاء المستقبلية، وهو ما يتطلب من هذه المنظمات بذل الوقت والجهد لتعرف على معدل التغيير في عناصر ومكونات العملاء، والتنبؤ بما في إطار السوق الذي تعمل فيها (حمد، 2013، صفحة 23).

حيث أن أثر الاضطرابات السوقية يتضح من خلال أثرها على عمليات المنظمات، فالركود الاقتصادي أو الكساد يؤثر على إنتاجية المنظمة، إذ إن انخفاض الإنتاجية ينعكس سلباً على الأرباح، بالإضافة إلى أن انخفاض أرباح المنظمات يعني أنها قد لا تتمكن من تعيين وتوظيف الأفراد وقد تزيد حاجتها إلى الاقتراض وتقل قدرتها على امتلاك الأصول الرأسمالية أو التوسع، ومن ناحية أخرى قد يدفع هذا الوضع إلى التقليل من الهدر للموارد المتاحة واستخدامها استخداماً أمثلاً، وقد يعني أيضاً أن البقاء في سوق الأعمال هو للأفضل والأكثر، ففي ظل الركود يكفي الأفراد بما لديهم من سلع معمرة ويوجهون جهودهم من أجل صيانتها والحفاظة عليها (أبو طه، 2012، صفحة 34).

ثانيا: شدة المنافسة

أما شدة المنافسة فتبين مدى سهولة أو صعوبة دخول منافسين جدد، فهي مجال التنافس الذي تعمل فيه المنظمة، وتشير إلى قدرات المنظمة في تقديمها لخدمات عصرية تختلف عن المنافسين، بالإضافة إلى تقديم خدمات جديدة يصعب للمنافسين تقليدها، وكذلك إلى التنافس على السعر وسرعة الاستجابة، والتحركات التنافسية للمنافسين في نفس القطاع (حسن، 2018، صفحة 189).

وتشير أيضا إلى الدرجة التي تواجه بها المنظمات المنافسة من قبل منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه ويكون التنافس حادا عندما يقدم المنافس سلعة تعد بديلا كاملا لسلعة نظيره، الأمر الذي يؤدي إلى حرب أسعار بين المنافسين وزيادة في تكاليف الإعلان، فعدم وجود منظمة مهيمنة على الصناعة يعني عدم وجود من يفرض مستويات معينة للمنافسة، وكذلك بطء وانخفاض معدل نمو السوق وزيادة التكاليف الثابتة وعدم القدرة على تغطيتها ومن ثم اللجوء إلى زيادة الطلب لتغطية هذه التكاليف عن طريق تخفيض الأسعار، في المحصلة ينتج عن هذه الظروف ازدياد وشدة في درجة المنافسة (أبو طه، 2012، صفحة 34).

وترتبط شدة التنافس على مستوى المنظمات بأنها الأثر الذي تحدثه منظمه معينة على فرص بقاء منظمات أخرى تعمل في المجال نفسه، هذا وترتبط شدة المنافسة بأنشطة المنظمات المنافسة بما في ذلك السعر التنافسي والترويج التنافسي، وتمثل شدة المنافسة في الصناعة محور ومركز القوى التي تساهم في تحديد جاذبية الصناعة، ومن بين العوامل المؤثرة في تحديد شدة المنافسة نمو الصناعة، ونصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط، ومدى عمق تمييز المنتج، وأخيرا التمرکز والتوازن بين المنافسين، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع وتكاليف ثابتة نسبية أقل، ومدى واسع من إمكانية تمييز المنتج، ودرجة عالية من التمرکز، فقد تتوفر فرص ربحية أكبر لمعظم المشاركين في الصناعة والعكس صحيح (حمد، 2013، صفحة 28).

ثالثا: الاضطراب التكنولوجي

تعد التكنولوجيا عاملا رئيسيا في ميدان المنافسة، حيث تعطي للمنظمة موقع ريادي في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار، ويشير الاضطراب التكنولوجي إلى التغيرات التكنولوجية في قطاع معين بمرور الزمن، إذ أن لتغيرات

التكنولوجية تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية كبيرة، كما أن خلق عدد كبير من الأفكار الجديدة في تقديم الخدمات أصبح ممكن الحدوث من خلال الابتكارات التكنولوجية (أبو طه، 2012، صفحة 35).

ويعكس الاضطراب التكنولوجي إدراك المديرين للتغيرات والتطورات التكنولوجية التي تحدث في مجال عملهم، حيث أن تأثير الاضطرابات التكنولوجية يتأتى من خلال التطور في الأعمال، ولا شك انه سيؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات، أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلباً أو إيجاباً، وقد يمتد هذا التأثير إلى العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى المواد الأولية المستخدمة فيها، وكذلك التأثير في الفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة، فقد يؤدي الاضطراب التكنولوجي إلى التغير في العمليات الإنتاجية من حيث تقديم منتجات ذات تقنية جديدة تؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة (حسن، 2018، صفحة 188).

ويعتبر معظم القادة الإداريين أن الميزة التكنولوجية بمثابة عامل رئيسي لتفوق في ميدان المنافسة، طالما حافظت المنظمة على موقع الريادة في التطوير والتحسين التكنولوجي المستمر لمنتجاتها وخدماتها، مما يتطلب القيام بتحليل نظامي لكل القوى المتغيرة والفاعلة في تشكيل بيئة الأعمال، وفي مقدمتها القوى التكنولوجية القادرة على خلق فرص جديدة أو فرض تهديدات جديدة في مجال المنافسة، حيث من الضروري معرفة التغيرات التكنولوجية في البيئة الخارجية، وبالتحديد التكنولوجية الصناعية التي تخص المنظمة بالذات لأن أي تطوير أو تحسين تقني مهم في هذه التكنولوجية، لما له من أثر مباشر على وضع المنتجات والخدمات في السوق وبالتالي على حجم الطلب المتوقع ومستوى المبيعات والأرباح، فعندما يظهر تحسين تكنولوجي مفاجئ في منتج معين من دون أن تكون لدى المنظمة الصناعية المعنية بهذا التطور القدرة على مواكبته، فمن المؤكد أن تتدهور منتجات أو خدمات هذه المنظمة (حمد، 2013، صفحة 25).

إن التكنولوجية الحديثة لا تمنح ميزة تنافسية نوعية للمنتج أو الخدمة فحسب وإنما تمنح المنتج أو الخدمة ميزة تسويقية تنافسية لأن أي تحسين أو تطوير في التكنولوجية يؤدي في المدى المتوسط والبعيد إلى تخفيض تكاليف عناصر الإنتاج وتحسين أساليب ونظم الإنتاج، وبالتالي امتلاك القدرة على المنافسة السعرية أيضا (حمد، 2013، صفحة 26).

حيث أصبح في عالم الأعمال اليوم نجاح أي منظمة وبغض النظر عن حجمها وقوتها، هو قدرة مسيرتها وقادتها الإداريين على التنبؤ التكنولوجي، واستكشاف متغيرات المستقبل، وطرح تساؤل: إلى أي مدى يمكن للتكنولوجيا الحالية المستخدمة من قبل المنظمة أن تحافظ على موقعها في السوق تجاه المنافسين؟ باستمرار على أن يكون هذا التساؤل في إطار عملية البحث المتواصل من أجل التطوير والتحسين التكنولوجي لمنتجات وخدمات المنظمة، إذ أن التنبؤ التكنولوجي يساعد في تقريب درجة احتمالية ظهور تكنولوجيا جديدة في صناعة معينة وتوقع التأثيرات المباشرة وغير المباشرة لهذه التكنولوجيا على المجتمع ومنظمات الأعمال بصورة عامة (حمد، 2013، صفحة 26).

المبحث الثالث: أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي

إن هدف المنظمة بغض النظر عن الشعارات التي ترفعها هو تحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرار لذا فهي تختار التوجهات الإستراتيجية التي تضمن لها كل ما سبق، وتعتمد على توجهات إستراتيجية حديثة تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها وكذلك مع التغيرات التي تحدث فيها نتيجة الاضطرابات والتعقيدات واللاتأكد الذي تتميز به بيئة العمل اليوم، لذلك سنحاول توضيح أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي، من خلال أثره على التوجه نحو العملاء وأثره على التوجه نحو المنافسين وأثره على الإبداع وأثره على التوجه نحو التكنولوجيا.

المطلب الأول: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء

في ما مضى لم تكن المنظمات تدرك أهمية المعلومات المتوفرة عن عملائها إذ لم تكن تستغلها في توليد الأفكار الجديدة أو في تحسين الأداء، لكن الباحثين في مجال التسويق درسوا أهمية هذه المعلومات والتي مصدرها أبحاث السوق والذكاء التنافسي، إذ ركزوا على أهمية المعلومات المتولدة عن العملاء وكيف يمكن استغلالها من قبل مختلف إدارات المنظمة لصنع القرارات.

فعلى المنظمة اليوم أن تكون على دراية تامة بالتغيرات السريعة لتفضيلات العملاء، واحتياجاتهم الواسعة، والتغير في أذواقهم ومتطلباتهم، أو دخول عملاء جدد إلى السوق، وأيضا على المنظمة أن تكون سباقة في توقع احتياجات العملاء المستقبلية، وهو ما يتطلب منها بذل الوقت والجهد لتعرف على معدل التغير في عناصر

ومكونات العملاء، والتنبؤ بما في إطار البيئة الذي تعمل فيها، فهذا يسمح بتوجيه جهود المنظمة اتجاه الهدف المرغوب والاستفادة منها في تحسين خدمة العملاء وإدارة العلاقة معهم بطريقة فعالة بالإضافة إلى تقليص الفجوة الموجودة بين المعرفة المتوفرة ومعلومات العملاء الموجودة ومدى استخدامها من قبل صناع القرار بالمنظمة. إذ يجب تعزيز استخدام المعلومات الخاصة بالعملاء باستخدامها على المستوى الاستراتيجي وذلك بإيجاد مفاهيم ونماذج تساعد في حل مشاكل العملاء لأن ذلك سيساعد في كسب ولائهم، حيث أن المنظمة تسعى في إطار توجيهها نحو العملاء إلى خلق ثقافة لموظفيها مفادها وضع العميل في المركز الأول أي أن الاهتمام ينصب عليه، وذلك عن طريق إرضائه بمعرفة نوع المنتج أو الخدمة الذي يريدها.

حيث أن التعامل مع المتغيرات البيئية والاضطرابات التي تحدث فيها وتحويل التهديدات إلى فرص من شأنه تعزيز التوجه نحو العملاء عن طريق تفعيل العلاقة الموجودة بين العملاء وموظفي المنظمة إذ أن هذا التفاعل سيؤدي لخلق القدرة على مراقبة ردود أفعالهم، مما يتيح فرصة اتخاذ التدابير والتعديلات الواجبة بسرعة في حالة عدم رضا العميل أما في حالة الرضا فيجب معرفة الأسباب التي نتج عنها الرضا لدعمها مستقبلا .

المطلب الثاني: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو المنافسين

أن التوجه نحو المنافس يشير إلى القدرة لتحديد وتحليل الإجراءات التي يقوم بها المنافس والاستجابة لها، وهذا يشمل التغييرات التي يحدثها المنافس على مستوى المنتجات والعمليات الإستراتيجية فالمنظمة ذات التوجه القوي نحو المنافس تجمع جميع المعلومات حول المنافس وتقوم بنشرها قصد الاستفادة منها بطريقة جيدة، حيث يساعدها ذلك في فهم نقاط القوة والضعف لدى المنافسين الحاليين والمرقبين أو المحتملين.

إذ أن الإدارة الإستراتيجية تؤكد على دور تقييم المنافس وكذلك التنبؤ بتحركاته من أجل تفوق توجهاتها الإستراتيجية، وكذلك قدرتها على بناء مزايا تنافسية. إذ يجب فهم القوى التنافسية لاستيعاب أهداف المنافسين، استراتيجياتهم وأنماط الاستجابة لديهم، وقد يكون ذلك أمرا صعبا في ظل بيئة تتسم بالاضطراب واللاتأكد، لذلك على المنظمة صياغة توجهات إستراتيجية تتماشى مع المعطيات البيئية وهذا يعتبر المفتاح لخلق ميزة تنافسية.

حيث أن توجه المنظمة نحو المنافسين يقتضي امتلاك القدرة على كشف وتفسير إشاراتهم في الأسواق، حتى يتسنى لصناع القرار تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها والاستراتيجيات الواجب وضعها لمواجهة المنافسين، بالإضافة

إلى هذا فإن الخطأ في تحديد أنشطة المنافسين سيؤدي إلى أخطاء في تفسير تحركات المنافسين، إذ يجب قياس نشاط المنافسين المباشرين وغير المباشرين، عن طريق قياس نشاطهم التجاري وتطور أعمالهم الإستراتيجية والتكتيكية والأنشطة الجديدة وكذلك معرفة طرقهم في اختراق السوق ونشاطهم البحثية، حيث يسمح ذلك باكتشاف الفرص الناتجة عن ضعف المنافس والتهديدات الناتجة عن قوته، مما يتيح للمنظمة فرص مراقبة لبيئتها والعمل على تنمية قدراتها التنافسية عن طريق زيادة دراستها ووعيتها بمنافسيها وكيفية التعامل معهم، وعلى المنظمة إجراء تقييم لردود فعل المنافس ومبادراته الإستراتيجية. علاوة على هذا فإن تشكيل المنظمة معرفة بالمنافس تسمح لها بامتلاك معلومات تساعد في رسم توجهات إستراتيجية تركز على نقاط ضعف المنافس مما يسمح بالتغلب عليه، حيث أن المنظمات التي تبني توجهات اتجاه المنافس تكون أكثر اهتماما بإنتاج منتجات جديدة أو تزيد من اهتمامها بالتوجه نحو العملاء، لأن زيادة التوجه نحو العملاء نشاط يفعل التوجه نحو المنافس، فإدخال عمليات تحسينية على المنتجات تكون كردود فعل على المنافس وهذا يزيد استفادة العملاء، إذ تعمل المنظمات على إيجاد استراتيجيات تكون رد فعل على المنافس لإنتاج منتجات تفوق منتجات المنافس من وجهة نظر العملاء المستهدفين، وتكون قادرة على المنافسة وذلك عن طريق زيادة الفهم لحاجات العملاء التي يليها المنافسون واستعمال المعلومات التي تم جمعها لأجل عملية الإبداع والتطوير والتحسين.

لأنه في بيئة مضطربة شديدة التغيير يجب التركيز على عملية التطوير والإبداع، إذ على المنظمات الربط بين الإبداعات التي تقوم بها وما يقدمه المنافسون، بالإضافة إلى أنه يجب إحداث تفاعل بين التوجه نحو العملاء والتوجه نحو تطوير وإبداع منتجات جديدة، فهذا سيؤدي إلى خلق قيمة إضافية لدى العملاء ويزيد من فرص نجاح المنتجات الجديدة وتفوقها على منتجات المنافس، ولكي تنجح المنظمة في ذلك وجب عليها استغلال الفرص التنافسية لتحسين وتطوير، كذلك ينبغي على مسيري المنظمات أن يكونوا على علم ودراية بأن المنظمة قادرة على استخدام قوتها التنافسية وزيادة تطوير وإبداع منتجات جديدة، وكذلك معرفة كيفية التخفيف من الآثار السلبية لنقاط قوة المنافس وكيفية تعزيز قدرتها التنافسية عن طريق اتخاذ قرارات إستراتيجية حريئة تسمح لها بالحفاظ على قوتها التنافسية على المدى الطويل.

المطلب الثالث: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا

تعترف الإدارة الحديثة بأهمية البيئة التكنولوجية والحاجة إلى وجود طريقة منظمة لتقييم ومراقبة التغيرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي والتي تزيد من تعقيد البيئة التنافسية للمنظمة، باعتبار التكنولوجيا أحد أهم الركائز التي تستعين بها المنظمة في عملية تطوير منتجاتها، فالمنظمات تواجه صعوبات في تفسير وإدارة التكنولوجيا باعتبارها أصلاً مهماً من أصولها الإستراتيجية، لذا أصبحت المنظمات تقوم برصد التكنولوجيا وتتنبأ بها وتعمل على تقييمها، فوجدت المنظمات اليوم تحرص على جمع المعلومات المتعلقة بتقييم البيئة التكنولوجية لتدرس المسار الذي تتبعه التكنولوجيا والتي تؤثر في الوضع التنافسي للمنظمة .

وبما أن الاضطراب البيئي يؤثر على عملية تحديد الخطط والتوجهات الإستراتيجية، فزيادة مستوى الاضطراب البيئي يزيد من أهمية توجه المنظمة نحو التكنولوجيا، فإذا كانت بيئة المنظمة سريعة التغيير وأكثر غموضاً، وبها تهديدات قوية من قبل المنافسين فإن التوجه التكنولوجي يسمح بإعطاء المنظمة نوعاً من الميزة عن طريق اكتساب تكنولوجيا جديدة، وتطبيق آخر المستجدات التكنولوجية والانفتاح على الأفكار والاستثمار في البحث والتطوير، والتوجه نحو التطورات التكنولوجية، وتبنى تكنولوجيا جديدة والتركيز والتعرف على آخر المستجدات التكنولوجية في ميدان الاختصاص، مما يسمح لها بحماية وتعظيم الموقف التنافسي للمنظمة، ومن أجل ذلك على المنظمة أن توازن بين التوجه نحو العملاء والتوجه نحو التكنولوجيا، إذ يجب أن تركز على الربح والبحث عن التكنولوجيا التي تقدم المنافع الممكنة للسوق والمنظمة على حد سواء (جلاب، 2013، صفحة 48).

المطلب الرابع: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو الإبداع

إن الاتجاه نحو الإبداع يقصد به انفتاح المنظمة على الأفكار الجديدة والميول إلى التغيير وذلك من خلال تبني تقنيات جديدة وموارد ومهارات وكذلك أنظمة إدارية، فهو يعتبر المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات التي تواجه المنظمة، وكما يعزز نجاحها وقدرتها على تنفيذ النظم الجديدة، ويدعم عملياتها ومنتجاتها، إلى جانب هذا فالتوجه نحو السوق ونحو الإبداع يعتبران من أهم التوجهات الإستراتيجية للمنظمات والتي تضمن لها النجاح على المدى الطويل (مقراش، 2015، صفحة 140).

فالبينة المعقدة والمضطربة باعتبارها تتطور وتنمو وتتسبب فهي في ديناميكية مستمرة تخلق قيودا وفرصا للمنظمة لذا وجب على المنظمات اليوم البحث عن سبيل لتحرر من هذه القيود واغتنام الفرص، و هذا ما يوفره لها التوجه نحو الإبداع ، حيث يجعل المنظمة تتمتع بمرونة وقدرات لتطور إبداعات مستمرة وغير متكررة، تسمح للمنظمة بالاستمرار والنجاح في ظل بيئة مضطربة.

خلاصة الفصل:

التوجه الاستراتيجي هو الكيفية التي تستعمل بها المنظمة الإستراتيجية للتكيف مع بيئتها والتغيرات الحاصلة فيها، وهناك العديد من هذه التوجهات التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها في مسارها الاستراتيجي، وقد سلطنا الضوء في هذه الدراسة على التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافس والتوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع. وتختلف المنظمات فيما بينها في وعيها وإدراكها لأهمية التغيرات والاضطرابات البيئية وأثرها على المنظمات وتوجهاتها الفعلية لمتابعة تلك التغيرات واستيعابها، فبعض تلك البيئات تتسم بوتيرة تغيرات عميقة ومتسارعة، والبعض الأخر يتسم بتغيرات أقل عمقا وتسارعا، وقد استندنا في تحديد أبعاد الاضطراب البيئي على الاضطراب السوقي والاضطراب التكنولوجي وشدة المنافسة.

الفصل الثاني

تمهيد:

بعد استعراض أهم المفاهيم النظرية الخاصة بالاضطراب البيئي والتوجه الاستراتيجي من خلال الفصل السابق، وتبيان العلاقة النظرية بينهما، سنحاول أن ندعم هذه الدراسة بالجانب التطبيقي والواقع العملي ودراسة هذه العلاقة ميدانيا في المنظمة محل الدراسة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى دراسة ميدانية بمؤسسة الوطاية للفخار وذلك بغرض دراسة متغيرات الدراسة على أرض الواقع، وهذا من خلال ما تم الحصول عليه من معلومات ووثائق والاستعانة باتجاهات الإطارات المتواجدة في المؤسسة من خلال المقابلة التي قمنا بها.

وستتناول في هذا الفصل ثلاث مباحث تمثلت فيما يلي:

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة الوطاية للفخار.

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.

المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة -

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى التعريف بالمؤسسة وأهدافها بالإضافة إلى الهيكل التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وأهدافها

سوف نتعرف على مؤسسة الوطاية للفخار وعلى أهم الأهداف التي تسعى لها.

أولاً: تعريف بمؤسسة الوطاية للفخار

مؤسسة الوطاية للفخار هي فرع من فروع مجمع الإخوة عموري، وهي مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة،

نشاطها الأساسي هو إنتاج مادة الآجر الأحمر، وتقع في المنطقة الصناعية بسيدي غزال، ولاية بسكرة .

انطلقت بشكل فعلي في 2013/04/1 برأسمال قدره 1977000000 دج، وبطاقة إنتاجية 290000 طن

سنويا من المواد الحمراء.

تقدر المساحة الإجمالية ب 42818 م² وتنقسم إلى قسمين:

القسم الأول: عبارة عن مساحة مغطاة تقدر ب 13380 م²

القسم الثاني: عبارة عن مساحة حرة تقدر ب 2565 م²، جزء منها يشمل مخازن إضافية، والجزء الآخر موقف

لسيارات ومختلف معدات النقل.

ويتشكل رأس مال المؤسسة من خمسة شركاء كما هو موضح في الجدول رقم (01)، تعود حصة كل شريك في بداية

الإنشاء ومنصبه الوظيفي كما يلي:

الجدول رقم(01): حصص الشركاء بمؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة:

اسم ولقب الشريك	المنصب الوظيفي	حصة كل شريك (دج)
برجي نور الدين	المدير	600000000
برجي ناصر الدين	نائب المدير	500000000
عموري لعروسي	شريك	340000000
برجي فيصل	شريك	287000000
برجي عاطف	شريك	250000000
المجموع	/	1977000000

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة.

وهي تشغل حاليا 180 عامل كما يلي:

الجدول رقم(02) : توزيع العاملين لمؤسسة الوطاية للفخار

الوظيفة	العدد
الإطارات	08
أعوان التحكم	22
أعوان التنفيذ	150
المجموع	180

المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

ثانيا: أهداف مؤسسة الوطاية للفخار

تسعى مؤسسة الوطاية للفخار بأن تكون مؤسسة صناعية رائدة في السوق المحلي، من خلال تحقيق عدة أهداف أهمها

- تعزيز الربحية.
- توسيع الحصة السوقية للمؤسسة وذلك من خلال زيادة المبيعات.
- تخفيض التكاليف لتتمكن من بيع منتجاتها بسعر تنافسي يضمن لها حصة سوقية.
- المساهمة في تنمية المنطقة والعمل على امتصاص البطالة وذلك بخلق مناصب شغل.
- الالتزام بأعلى المعايير الأخلاقية والمهنية.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطاية للفخار

إن التعريف بأي مؤسسة لا يخلو من تقديم هيكلها التنظيمي، إذ هو وسيلة وليس غاية يسمح بتحقيق

أهداف المؤسسة، فالهيكل التنظيمي للمؤسسة يحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسئول الذي يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها.

ويتكون الهيكل التنظيمي في مؤسسة الوطاية للفخار من:

المدير: هو المسؤول الأول في المؤسسة يقوم بالإشراف على تسيير المؤسسة وإصدار القرارات المناسبة، حيث تكون في

خدمته ومساعدته مختلف المصالح، أهم مهامه متمثلة في:

- السعي لتحقيق الأهداف المرجوة.
- توزيع المهام والتنسيق بين مختلف الدوائر.

نائب المدير: يقوم تقريبا بنفس عمل المدير العام وينوب عنه في حالة غيابه، كما ينوب عنه خارج المؤسسة.

مصلحة المحاسبة: والتي تتمثل مهامها في الحرص على التسجيلات المحاسبية للعمليات التي تقوم بها المؤسسة وكذا جمع المعلومات المتعلقة بإصدار الميزانية وكذا تتبع الوثائق الجبائية، وإدارة الضرائب وتنقسم إلى قسمين: قسم المحاسبة وقسم المالية.

المصالح التجارية: تعتبر بمثابة الوسيط بين المؤسسة والزبون، حيث تقوم بالتفاوض مع هذا الأخيرة فيما يخص الطلبات من حيث السعر والكمية، إضافة إلى الاهتمام بكل ما يتعلق بعمليات شراء المواد الأولية والتفاوض مع الموردين فيما يخص عملية الشراء.

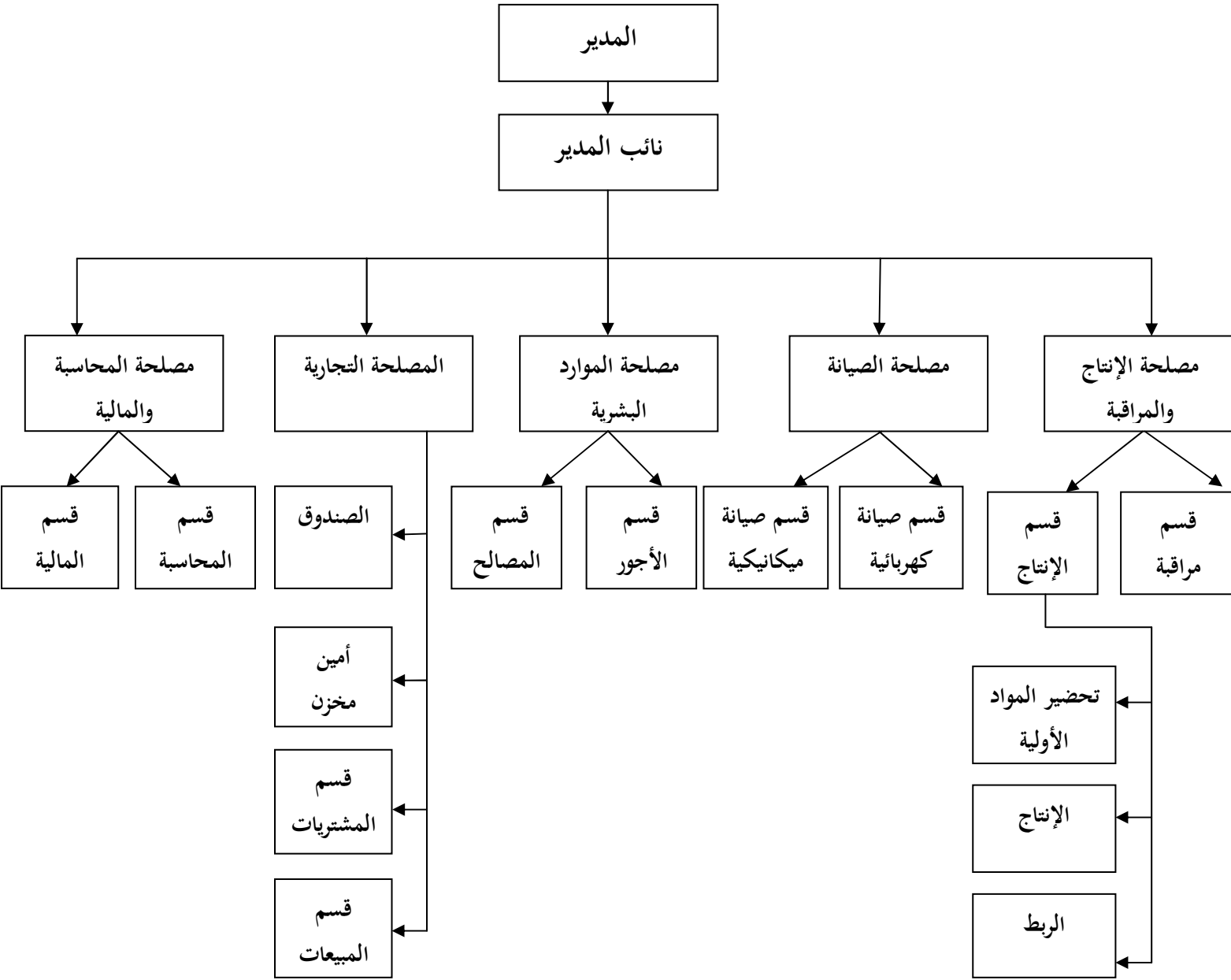
مصلحة الموارد البشرية: يهتم بمختلف الشؤون العاملين خاصة الإدارية والاجتماعية، حيث تقوم بكل ما يرتبط بتسيير المستخدمين والمشاكل التي تواجههم، وكذا تنظيم وتقييم الأجور بجميع المصالح الاجتماعية.

مصلحة الصيانة: تتابع الآلات والأعطال التي تلحق بها حيث يقوم بالصيانة أي تسخير مختلف الصيانات التي تتضمن إصلاح وسائل النقل من توفير التشحيم والعجلات ومسيري الوقود... الخ وتنقسم إلى قسم صيانة كهربائية وصيانة ميكانيكية.

مصلحة الإنتاج والمراقبة: تهتم هذه المصلحة بتخطيط وتسيير العملية الإنتاجية بدءا من دخول المواد الأولية إلى الورشة وصولا إلى خروج هذه المواد على شكل منتج تام الصنع، والمراقبة من اجل ضمان جودتها وصلاحيته استخدامها وبذلك تنقسم إلى قسم المراقبة وقسم الإنتاج.

ومما سبق يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطاية للفخار في الشكل التالي:

الشكل رقم (03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطاية للفخار



المصدر: من إعداد الباحثة اعتمادا على وثائق المؤسسة

المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية

يتضمن هذا المبحث منهج الدراسة، وكذا مجتمع وعينة الدراسة، وكذلك الأدوات المستخدمة في الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة

من خلال هذا المطلب سنتطرق إلى مجتمع الدراسة والعينة إلى جانب مصادر جمع المعلومات.

أولاً: منهجية الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذا البحث قمنا باستخدام المنهج الوصفي، حيث يعتبر من أنسب المناهج وأكثرها استخداماً في دراسة الظواهر الإنسانية والاجتماعية، ويتسم المنهج الوصفي بالواقعية لأنه يدرس الظاهرة كما هي في الواقع، ويستخدم مختلف الأساليب المناسبة من كمية وكيفية للتعبير عن الظاهرة وتفسيرها من أجل التوصل إلى فهم وتحليل الظاهرة المبحوثة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مجموعة الأفراد الذين ينصب عليهم الاهتمام في الدراسة المتعلقة بأثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار، ونظراً لصغر حجم المجتمع فقد تم تحديد عينة الدراسة وهي نفسها مجتمع الدراسة والمتمثلين في: السيد المدير التقني، السيد المدير التجاري، والسيد مدير المحاسبة والمالية.

ثالثاً: مصادر وأساليب جمع البيانات

من أجل جمع البيانات الضرورية لدراستنا اعتمدنا على المصادر والأدوات التالية:

1. المصادر الأولية:

أ. **المقابلة:** تعتبر المقابلة من أهم أدوات جمع البيانات، كما أنها تعد من أكثر الوسائل شيوعاً وفعالية في الحصول على البيانات والمعلومات الضرورية لأي دراسة، ولأن طبيعة الموضوع توجبت تحديد إطارات الإدارة العليا حيث أن عددهم قليل لا يستدعي استخدام الاستبيان لجمع المعلومات، وعلى هذا الأساس اعتمدت الباحثة على إجراء المقابلات من أجل الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة بمؤسسة الوطاية للفخار، وتمت المقابلة مع السيد علمي طارق المدير التقني، والسيد شعبي عبد الرزاق المدير التجاري، والسيد عمامرة رمضان مدير المحاسبة والمالية، واعتمدنا على المقابلة نصف مهيكلة التي يعد فيها الباحث الأسئلة مسبقاً ولكنه يغير في تسلسلها، أو ي حذف بعضها، أو يضيف

بعضاً آخر والتي هدفت بها الباحثة إلى استيضاح بعض القضايا المتعلقة بالاضطراب البيئي والتوجه الاستراتيجي.

ب. وثائق المؤسسة: التي تم الحصول عليها من طرف إدارة المؤسسة، حيث استعنا بما للوصول إلى تحليل المتغيرات السابقة الذكر.

2. المصادر الثانوية: تم الاعتماد فيها على مراجعتنا للكتب والأطروحات والمجلات والملتقيات والمؤتمرات والمقالات ومواقع الانترنت المتعلقة بالموضوع قيد البحث سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

المطلب الثاني: الاضطراب البيئي من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة الوطاية للفخار

سوف نعرض في مايلي الأسئلة الخاصة بأبعاد الاضطراب البيئي التي طرحناها على المبحوثين:

س 1: هل تواجه مؤسستكم تنافساً شديداً في مجال أعمالها؟

الجواب: نعم نواجه في مجال صناعة الأجر الأحمر منافسة شديدة، حيث تتواجد عدة مصانع لصناعة الأجر الأحمر في بسكرة وبمسافات متقاربة من بعضها البعض وينتجون نفس المنتج وبنفس المواصفات، وهذا ما يجعل المنافسة شرسة محلياً خاصة، ناهيك عن المصانع الكثيرة الموزعة على كافة التراب الوطني، حيث تعتبر ولايتنا من أكثر الولايات التي تتواجد فيها عدد كبير من مصانع الأجر الأحمر وهذا ما يجعلها إحدى أكبر الأسواق في الوطن لبيع هذا المنتج بحيث يتوافد عليها العديد من الزبائن من مختلف أقطار الوطن.

س 2: من هم المنافسون الحاليون لمؤسستكم؟

الجواب: نحن نعتبر كل مصنع للأجر الأحمر في الولاية هو منافس لنا.

س 3: من هم المنافسون الذين يشكلون تهديداً على المؤسسة؟

الجواب: المنافسون الذين تقع مصانعهم على أطراف المدينة وهذا ما يجعلهم بالقرب من محاجر المادة الأولية (الصلصال والرمل)، بحيث يعطيهم موقعهم ميزة إضافية في هذه الصناعة نحن لا نملكها، فنحن بعيدين عن محاجر الطين والرمل ونضطر لجلبها إلى المصنع عن طريق نقلها، وهذا ما يحملنا تكلفة إضافية لا يتحملها هؤلاء المنافسون المتمثلون في مصنع باباهم ومصنع السحاري.

س 4: كيف يكون قربهم للمادة الأولية تهديداً لكم؟

الجواب: هذا يمكنهم من تخفيض السعر والمحافظة على الأرباح، في حين أننا عندما نخفض في سعر علينا دائما أن نجد ما يغطي تكلفة نقل المادة الأولية، وبما أن هذا الأمر يؤثر في السعر فهذا يعتبر تهديد لنا بكل تأكيد.

س 5: هل يعد التنافس في السعر هو العلامة المميزة في قطاع صناعة الأجر الأحمر؟

الجواب: نعم بكل تأكيد، فالأجر الأحمر يعتبر مادة من مواد البناء الغير نهائية في الانجاز، إذ تكون هناك عملية اللياسة التي تغطي جميع عيوب الأجر إن وجدت، وهذا ما يجعل السعر أكثر ما يهتم الزبائن، وطبعا هناك البعض الآخر منهم مما يفضلون الجودة من حيث اللون والمتانة والشكل، لذلك تجد العديد من المصنعين يخفضون في الأسعار مرارا من اجل جذب الزبائن.

س 6: هل أي شيء يقدمه المنافسين للزبائن يمكن للباقيين تقديمه فورا؟

الجواب: نعم، فكل المنافسين الذين ينشطون في القطاع لديهم تقريبا نفس الخبرات في المجال، وكذلك نفس التقنيات المستعملة في هذه الصناعة، بالإضافة للأسعار المتقاربة، هذا كله يجعل من السهل تقديم خدمات متشابهة للزبائن.

س 7: كيف هي تحركات المنافسين في القطاع؟

الجواب: هي تحركات سريعة، أي إضافة جديدة في المجال أو اى خدمة جديدة مقدمة للزبائن تجدهم سابقين لتقليدها ومجازتها بسرعة.

س 8: هل تتغير تفضيلات الزبائن في قطاع الأجر الأحمر بشكل سريع؟

الجواب: لا، فمنتج الأجر الأحمر ذو خصائص معروفة وموحدة لدى جميع المصنعين، وما يريده العميل في المنتج هو توفره على الجودة والسعر المنخفض.

س 9: هل يميل الزبائن في قطاع الأجر الأحمر إلى البحث عن خصائص وخدمات جديدة باستمرار؟

الجواب: من ناحية الخصائص فقد سبق لنا أن ذكرنا أن الأجر الأحمر ذو خصائص موحدة ومعروفة لدى المصنعين والزبائن و هي اللون والمتانة والشكل، ولا يوجد خصائص جديدة يمكن إضافتها للمنتج، فهو من مواد البناء المطلوبة والمعروفة كما هو بشكله الحالي، لذلك فالزبون لا يبحث عن خصائص جديدة فيه، ولكن من ناحية الخدمات فالزبون يتطلع دائما وباستمرار عن من يقدم له الأفضل سواء من ناحية السعر أو من ناحية الخدمات المتعلقة بعملية

الشراء مثل تقليل من ساعات انتظار الزبون لدوره أو توافر المصنع على مراب والأمن كذلك، وحتى خدمات الإطعام المقدمة لسائقين الشاحنات.

س10: هل يعتبر زبائنكم شديدي الحساسية اتجاه الأسعار؟

الجواب: نعم فالتغيير في الأسعار ولو بسيط قد يجذب الزبون وبسهولة، فلقد قمنا بالتخفيض من السعر عدة مرات خلال سنوات عملنا ولحظنا تأثير ذلك على طلب المنتج.

س11: هل تختلف مستويات الجودة المستهدفة والمقبولة بين الزبائن؟

الجواب: نعم، تختلف باختلاف نوعية الزبون، فزبائننا ثلاث فئات فئة المقاولون والشركات الكبرى للبناء وفئة حظائر بيع مواد البناء (تجار الجملة) وفئة الأفراد، لذلك نجد الجودة التي يقبل بها المقاول قد لا يقبلها أصحاب الحظائر والأفراد، فنجد دائما أصحاب هاتين الفئتين يبحثون عن جودة أعلى من تلك التي يبحث عنها أصحاب فئة المقاولون والشركات الكبرى للبناء.

س12: هل لدى مؤسستكم زبائن جدد باستمرار لم يتعاملوا من قبل معكم؟

الجواب: نعم فنحن نشط في بسكرة وهي سوق يعد من الأسواق الكبيرة لمنتج الآجر الأحمر لما تقدمه من وفرة في المنتج وكذلك السعر التنافسي، لذلك تجدها تستقطب زبائن جدد باستمرار.

س13: هل تتغير التكنولوجيا في قطاع الآجر الأحمر بشكل متسارع؟

الجواب: لا، فالتكنولوجيا في قطاع صناعة الآجر الأحمر مستقرة، لا تحدث فيها تغييرات كبيرة، فمصنعنا منذ بداية عمله يعمل بنفس التقنيات التي بدأ بها، وهي تقنيات متطورة، حيث آلتنا مستوردة من ايطاليا شركة (Bedeschi) والبرتغال شركة (Metalcertima)، وفرنسا شركة (Ceric)، قد تحدث بعض التغييرات الطفيفة في التقنيات بوتيرة بطيئة وليست متسارعة.

س14: هل لتغييرات التكنولوجيا تأثير كبير في إيجاد فرص تسويقية؟

الجواب: لا تؤثر التغييرات التكنولوجية على فرصنا التسويقية، لان التغييرات كما سبق وذكرنا هي تغييرات طفيفة ولا تؤثر على سعر ونوعية المنتج لذلك فهي لا تؤثر على فرصنا التسويقية.

س15: هل تسهل الابتكارات التكنولوجية في القطاع من تجسيد أفكار وخدمات جديدة؟

الجواب: نوع الصناعة التي نعمل فيها هي صناعة ثقيلة، وصناعة في مرحلة النضج، لذلك لا توجد ابتكارات تكنولوجية ظهرت منذ بداية عملنا على الأقل لحد الآن، فلم نغير من أسلوب عملنا أو من التقنيات المستخدمة في العمل، ما نملكه الآن يعتبر جد كافي ويؤدي العمل المطلوب بكفاءة.

المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة الوطاية للفخار

سوف نعرض في مايلي الأسئلة الخاصة بأبعاد التوجه الاستراتيجي التي طرحناها على المبحوثين:

س1: هل تقوم مؤسستكم بدراسة استطلاعية لتعرف على حاجات و رغبات الزبائن؟

الجواب: لا، مؤسستنا على دراية بحاجات الزبائن ورغباتهم من خلال أفراد يتمركزون في رصيف البيع بالمؤسسة، مهمتهم تسهيل عملية الشراء للزبائن قدر الإمكان والتعرف على طلباتهم وحاجاتهم، وليس من خلال دراسة استطلاعية.

س2: هل تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بينها وبين الزبائن باستمرار؟

الجواب: نعم، نحرص دائما على نيل ثقة الزبون من خلال خلق علاقة مباشرة معه، بحيث هناك في مؤسستنا أفراد مهمتهم الرئيسة الاهتمام بالزبون والاستماع له وتلبية حاجاته ومرافقته خلال عملية الشراء وتحسيسه بالراحة، محاولة منا لكسب ثقته ورضاه.

س3: هل تعطي المؤسسة الاهتمام لشكاوى الزبائن؟ وهل تعمل على تليبيتها؟

الجواب: نعم، حيث تضع المؤسسة سجل للشكاوى في مكتب الاستقبال ونقوم بمراجعته دوريا، حيث تأخذ الشكاوى بمحمل الجد، ويتم معالجتها على قدر المستطاع.

س4: هل تقدم المؤسسة خدمات تتناسب مع جميع فئات الزبائن؟

الجواب: نعم، نسعى دائما لخدمة كل فئات الزبائن بما يتناسب مع طبيعة كل فئة، حيث فئة المقاولون وشركات البناء جراء طلبها لكميات كبيرة من الأجر تحصل على تسهيلات في عملية الدفع، وذلك بتقسيم المبالغ على دفعات، وقد نضيف خدمة التوصيل إلى مناطق المشاريع أيضا، كما هناك ميزة خمس حملات يأخذ عليها الزبون حمولة مجانية وهذى ميزة تستفيد منها باقي الفئات.

س5: هل تسعى مؤسستكم لبناء علاقات طويلة الامد مع الزبائن؟

الجواب: نعم، نسعى لذلك دائما حيث لدينا عروض وتخفيضات مميزة للزبائن الدائمين الذين يتعاملون معنا بكثرة، وهذا يساهم بشكل كبير في كسبهم وجعلهم دائما يعودون إلينا.

س6: هل تهتم المؤسسة بصورة كبيرة برضا زبائننا؟

الجواب: نعم تهتم دائما لرضا الزبون عن خدماتنا وأسعارنا ومنتجاتنا، إذ قد يصل أحيانا منتجنا إلى وجهته به كسور نتيجة لسوء ربطه أو لوجود عيوب فيه أو تشققات، فنقوم بتعويض الزبون بإعطائه حمولة جديدة، وهذا يساعد بشكل كبير بجعل الزبون يشعر بالرضا عن مؤسستنا.

س7: هل تجذب مؤسستكم الزبائن من خلال السعر المنخفض لمنتجاتنا؟

الجواب: نعم، فنحن نعتبر السعر هو العامل الأكثر جذبا للزبون، ونحن نحاول دائما البيع بأقل سعر يمكننا من المحافظة على الربح ويجذب لنا المزيد من الزبائن، حيث كان سعر بيع الوحدة عند بدء نشاطنا 16دج وأنقصنا السعر على مدى سنوات عملنا ليصبح الآن 10.5دج، وهذا في إطار سعينا لجذب الزبائن.

س8: هل تقوم مؤسستكم بدراسة نقاط القوة ونقاط الضعف عند المؤسسات المنافسة؟

الجواب: نعم لدينا دائما الاطلاع على نقاط القوة ونقاط الضعف للمنافسين لنا، وخاصة الرائدین منهم في المجال.

س9: هل لدى المؤسسة استجابة سريعة لتهديدات المنافسين؟

الجواب: نعم، نحن مؤسسة قوية وننتمي لمجمع عريق وكبير وذو خبرة كبيرة في صناعة الأجر، وإذا كان هناك خطر أو تهديد لموقعنا في السوق، نقوم بالتحرك نحو إصلاح الوضع واتخاذ الإجراءات المناسبة لذلك.

س10: هل تقدم مؤسستكم عروضاً لعملائها لا يقدمها منافسيها؟

الجواب: نعم، فالبيع بالتقسيط يعد ميزة نقدمها لزبائننا من المقاولين وأصحاب شركات البناء لا يقدمها منافسوننا.

س11: هل تقدم مؤسستكم منتج ذو جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة؟

الجواب: نعم، فمنتجوننا ذو جودة جيدة ولديه سمعة لدى الزبائن ومعروف في السوق المحلية والوطنية، بالإضافة أننا نجتمع بين الجودة والسعر المنخفض.

س12: هل تقوم المؤسسة بتطوير وتمييز خدماتها من خلال مقارنتها مع خدمات المؤسسات المنافسة؟

الجواب: نقوم بالتطوير من خدماتنا كل ما استطعنا ذلك، وطبعاً نحن على اطلاع على ما يقدمه منافسينا ونقوم دائماً بمحاربتهم محاولين تقديم الأفضل لعملائنا.

س13: هل لدى مؤسستكم نظام معلومات إدارية يساعد على تنظيم العمل ودقته؟

نعم، فمؤسستنا تعمل بنظام المناوبة والمصنع يعمل 24 ساعة، وهذا يتطلب نظام معلومات دقيق ليربط المعلومة بين عمال المناوبات المختلفة، وهذا يساعدنا في مراقبة العمل وسيره وإتمامه بدقة.

س14: هل تقوم المؤسسة بتحديث الأجهزة الالكترونية المستخدمة لتواكب أحدث التقنيات؟

لا، فهذا قد يكلف المؤسسة تكلفة هي في غنى عنها، حيث أن الأجهزة التي لدينا تؤدي عملها، نحن لا نقوم بتحديثها مجرد مواكبة أحدث التقنيات، لكن في حالة ما إذا كانت المؤسسة بحاجة لهاته التقنيات عندها سنقوم باقتنائها.

س15: هل تتبنى مؤسستكم تكنولوجيا جديدة وحديثة بعد ظهور مشاكل في العمل والإنتاج؟

الجواب: نعم في حالة ظهور مشاكل في الآلات أو تأكلها نقوم بتجديدها، فعملية صناعة الآجر الأحمر تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة وكل مرحلة لها آلتها الخاصة، وبما أن الآلات تعمل 7/24 في الأسبوع، فهذا يؤدي بطبيعة الحال إلى تلف في أجزائها، وهناك بعض الآلات التي يجب تغييرها بعد مدة معينة من عملها حيث تتم عملية إنتاج الآجر الأحمر كالآتي:

المرحلة 01: مرحلة السحق المسبق

ويتم في هذه المرحلة القيام بنقل الصلصال والرمل نحو آلة التصفية بداية، لتنقص من حجم الصلصال الذي يأتي على شكل كتل كبيرة، ثم يتم بعد ذلك الخلط بين المادتين (الصلصال والرمل) في ماكينة أخرى تسمى آلة التصفية وذلك لكي يخضع لعملية مغايرة أخرى وعند الحصول على ذلك الخليط يرسل عن طريق نقال إلى جهاز الخلط والتبليل.

المرحلة 02: الخلط (العجن)

يتم في هذه المرحلة توطين لمحمل مكونات الخليط الأتي من جهاز السحق والترقيق، ووضعه داخل الخلاط بإضافة الماء ويتم عملية الخلط بالدوران، أي الأمر هنا يتعلق بترطيب المكون وتداخل جهاز الخلط والتبليل.

المرحلة 03: التعفين (التخمير)

تمر المكونات التي خضعت لعملية السحق والترطيب في هذه المرحلة عبر عملية التخمير، حيث يتعلق الأمر هنا بتثبيت المكونات قبل معايرتها.

المرحلة 04: مرحلة تكملة الهرس (السحق-الإنهاء)

يتم في هذه المرحلة القيام بتفتيت وخلط المكونات مرة أخرى كأخر عملية قبل التشكيل وبعد ذلك يصبح لدينا خليط مهياً للتشكيل والنقل هذا الأخير إلى آلة السحب أين يبدأ بالصناعة أي تشكيل المنتجات.

المرحلة 05: التشكيل (الصناعة)

يتم في هذه المرحلة تشكيل الآجر، وذلك من آخر خليط يصل إلى الجهاز السحق، ويتم وضعه في ماكينة صنع الآجر المسماة بالمقوبل هو مضغط أفقي مجهز بقوالب عند مخرج الضاغطة، والذي يعطي شكل حجرة الآجر حسب القالب المختار، وبعد إتمام هذه العملية يتم تقطيع الآجر آلياً حسب الحجم المختار، ويوجه المنتج إلى مركز الشحن أو ما يسمى بمركز التحميل.

المرحلة 06: الشحن (التحميل)

يتم في هذه المرحلة وضع الآجر بطريقة آلية في رفوف فولاذية مصنوعة خصيصاً لغرض التحميل، ويتم وضعها على أسلاك توجه من قسم التشكيل إلى مركز التحفيف الاصطناعي.

المرحلة 07: مرحلة التحفيف

يتم في هذه المرحلة تحفيف الآجر اصطناعياً بواسطة الحرارة والتهوية، حيث يتم إدخاله إلى المجفف على متن عربات صغيرة موضوعة فوق خطوط وتستغرق عملية التحفيف حسب نوع الآجر، عندما تجف المنتجات يتم توجيهها إلى ورشة الطهي.

المرحلة 08: ورشة الطهي

تتم هذه المرحلة بعمليتين هما :

التفريغ: يتم تفريغ المنتجات التي تأتي من قسم التحفيف على متن عربات صغيرة تفرغ بطريقة آلية، إن هاته العربات لا يمكن أن تقاوم درجة الحرارة الموجودة داخل الفرن.

الكدس: بعد عملية التفريغ يحمل بنفس الطريقة آليا على متن عربات خاصة بإمكانها مقاومة درجة حرارة الفرن العالية ويتم تسيير أفران الطهي عن طريق نظام آلي يسمح بتشغيل وتوقيف سيرها، وكذلك الكشف عن أي عيب أو عطل خلال الطهي، وبعد الانتهاء من عملية الطهي يتم كدس الآجر على لوحات وترسل عن طريق عربة إلى نهاية سلسلة الإنتاج، أي توجه إلى عربة نظام الحزم لكي يتم ربطها عن طريق حبل بلاستيكي، وبعد ذلك يتم توجيه الآجر إلى المخرج على لوحات تحميل، هنا تتكفل عربات الرفع بالآجر وتتوجه به إلى مناطق التخزين أو مباشرة إلى شاحنات النقل الخاصة بالزبائن.

س16: هل تقوم مؤسستكم بمواكبة واستخدام التكنولوجيا والتقنيات الحديثة فور ظهورها؟

الجواب: لا، فالآلات المستخدمة في هذه الصناعة هي آلات باهظة الثمن وتغيرها ليس بشئ السهل والبسيط، وهذا ما قد يكون عبء على المؤسسة، نحن نقوم بالافتناء فقط عند الحاجة لذلك.

س17: هل لدى العاملين في المؤسسة المهارات والخبرات الكافية لتعامل مع التكنولوجيا والتقنيات الحديثة؟

الجواب: نعم، لدينا عمال يتمتعون بخبرات كبيرة في مجال صناعة الآجر الأحمر، بالإضافة إلى العديد من المهندسين المختصين في الآلية والميكانيك والكهرباء.

س18: هل تتبنى المؤسسة الأفكار الابتكارية التي يقدمها العاملون من اجل تطوير العمل؟

الجواب: نعم، اى أفكار لتطوير وتسهيل العمل مرحب بها.

س19: هل توفر مؤسستكم مناخ تنظيمي يشجع فرص الإبداع والابتكار؟

الجواب: نعم، نحن نقوم بإجراء اجتماعات دورية بين إدارات المؤسسة ومديري وحدات الإنتاج، حيث يتم فيها طرح مشاكل العمل ونسعى لإيجاد الحلول بشكل جماعي، والاستماع إلى جميع الاقتراحات وأخذها بمحمل الجد، وهذا ما يجعل العمال يعملون في جو من التشجيع وحثهم دائما على تقدم المزيد.

س20: هل يتوفر لدى العاملين في المؤسسة القدرة على الإبداع و التطوير العمل؟

الجواب: نعم لدى المؤسسة نخبة من المهندسين والعمال ذوى الخبرات الطويلة في مجال صناعة الآجر الأحمر، وهذا ما يجعلهم قادرين على الإبداع وتطوير العمل.

س21: هل تقدم المؤسسة حوافر مادية ومعنوية للعاملين الذين يقدمون أفكارا إبداعية؟

الجواب: نعم، تقوم المؤسسة بتقديم مكافآت مادية لمن يقدم أفكار تساعد على سير العمل بدقة، وتقديم منتج ذو جودة.

المبحث الثالث: تحليل وتفسير نتائج الدراسة واختبار الفرضيات

سنتطرق في هذا المبحث لتحليل وتفسير اتجاهات الباحثين من خلال أجوبتهم على أسئلة المقابلة حول محاور الدراسة.

المطلب الأول: مستوى الاضطراب البيئي في مؤسسة الوطاية للفخار

مؤسسة الوطاية للفخار وبناء على إجابات الباحثين في المقابلة واطلاعنا على وثائق المؤسسة، تعمل في مستوى اضطراب بيئي مرتفع، نتيجة وجود اضطراب سوقي وشدة المنافسة وبدرجة اقل الاضطراب التكنولوجي، وسنحاول تفسير ذلك فيما يلي:

أولاً: الاضطراب السوقي في مؤسسة الوطاية للفخار

يعتبر الأجر الأحمر مادة من مواد البناء الأساسية والتي عرفت انتشار واسع في السنوات الأخيرة، نظرا للميزات التي يتمتع بها، فوزنه خفيف هذا ما يجعل العمل به سهل، وكذلك توفيره للمساحة في البناء لصغر حجمه، وأصبح الطلب عليه كبيرا من طرف العملاء في قطاع البناء، وهو منتج موحد الشكل لدى جميع المصنعين، لذلك نجد عملاء هذا السوق ليس أمامهم الكثير من الخيارات في المنتج، وما يبحثون عنه في الأجر الأحمر ثابت ولا يتغير الجودة والسعر المناسب. لذلك عملاء قطاع صناعة الأجر الأحمر لا يبحثون عن خصائص جديدة في المنتج لأنه ذو خصائص موحدة ومعروفة لدى المصنعين والعملاء وهي اللون والمتانة والشكل، ولكن من ناحية الخدمات فالزبون يتطلع دائما وباستمرار عن من يقدم له الأفضل سواء من ناحية السعر أو من ناحية الخدمات المرافقة لعملية الشراء مثل تقليل من ساعات الانتظار العميل لدوره، أو توافر المصنع على مراب وخدمة الحراسة والأمن، وحتى خدمات الإطعام المقدمة لسائقين الشاحنات.

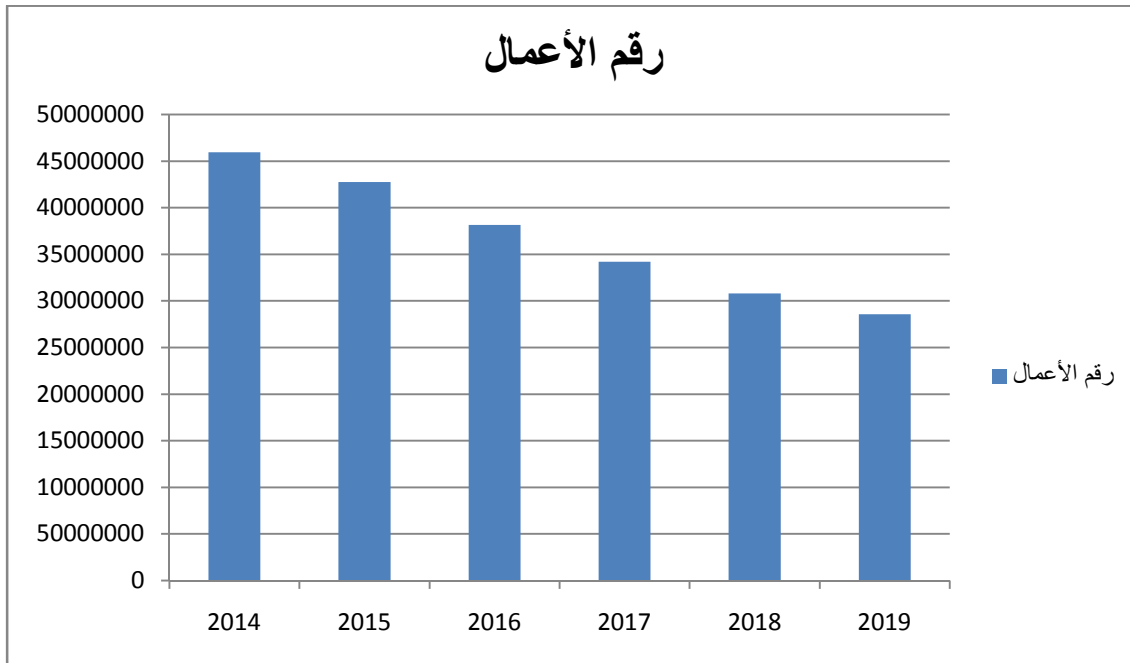
حيث أن عملاء قطاع صناعة الأجر الأحمر شديدي الحساسية اتجاه الأسعار فالتغيير لو بسيط قد يجذب العميل وبسهولة، وهذا قد يكون مربكا للمؤسسة، فقد تجد نفسها تخسر عملاء بسبب أن منافسا لها قد قام بخفض السعر قليلا، حتى ولو كان منتجها يحظى بجودة عالية فليس كل العملاء يبحثون عن الجودة فقط، حيث يعود هذا

الفصل الثاني اثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة -

لنوعية الزبون، فزائن المؤسسة ثلاث فئات فئة المقاولون والشركات الكبرى للبناء وفئة حظائر بيع مواد البناء (تجار الجملة) وفئة الأفراد، لذلك نجد الجودة التي يقبل بها المقاول قد لا يقبلها أصحاب الحظائر والأفراد، فنجد دائما أصحاب هاتين الفئتين يبحثون عن جودة أعلى من تلك التي يبحث عنها أصحاب فئة المقاولون والشركات الكبرى للبناء.

بالإضافة إلى أن سوق الآجر الأحمر شهد ركودا وتراجعا في الطلب على هذا المنتج، إثر انخفاض سعر البترول إذ دخلت البلاد في أزمة اقتصادية في أواخر 2014 أدت بها إلى تبني سياسة التقشف، حيث جمدت الكثير من مشاريع البناء خاصة السكنات الاجتماعية مما أثر بالسلب على قطاع البناء والأشغال في الجزائر، فبعد أن كانت سياسات الدولة في الإسكان على مدى أكثر من عشر سنوات المحرك الرئيسي لقطاع البناء والأشغال في البلاد، أدى توقف عدد كبير من المشاريع بالتأثير سلبا على سوق مواد البناء، ولقد تأثر رقم أعمال المؤسسة بهذه الظروف وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): تطور رقم أعمال مؤسسة الوطاية للفخار



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

حيث تراجع رقم أعمال المؤسسة منذ 2015 جراء تراجع المبيعات ونقص الطلب، وهذا ما أكده المسئولون في المؤسسة، بأن قطاع البناء تأثر بشكل كبير بالأزمة الاقتصادية تلتها الأزمة السياسية، وهم يأملون أن تتحسن الأوضاع في الفترة القادمة مع استقرار البلاد وإطلاق مشاريع بناء كبرى.

ثانيا: شدة المنافسة في مؤسسة الوطاية للفخار

من خلال اطلاعنا على موقع وزارة التجارة وجدنا أن عدد المؤسسات التي تملك سجلا تجاريا وتنشط في مجال صناعة الأجر الأحمر 195 مؤسسة على المستوى الوطني انظر الملحق رقم (02)، ومحليا تتواجد عدة مصانع لصناعة الأجر الأحمر في بسكرة وبمسافات متقاربة من بعضها البعض وينتجون نفس المنتج و بنفس المواصفات، وهذا ما يجعل المنافسة شرسة وطنيا عموما ومحليا خاصة، حيث تعتبر بسكرة من أكثر الولايات التي تتواجد فيها عدد كبير من مصانع الأجر الأحمر وهذا ما يجعلها إحدى أكبر الأسواق في الوطن لبيع هذا المنتج بحيث يتوافد عليها العديد من الزبائن من مختلف أقطار الوطن، لأنهم يجدون فيها وفرة العرض والسعر المغري، وهذا ما يجعل المنافسة في الأسعار تستخدم بين المصنعين في الولاية، إذ يعد التنافس في السعر هو العلامة المميزة في هذا السوق، فجميعهم لديهم تقريبا نفس الخبرات في المجال، ويستعملون نفس التكنولوجيا والتقنيات في هذه الصناعة، هذا كله يجعل من السهل تقديم خدمات متشابهة وأسعار متقاربة للعملاء.

بالإضافة إلى منافس جديد يلوح في الأفق، دخل السوق الجزائرية مؤخرا وهو "اجر الليغو"، حيث تم افتتاح مصنع جديد في بريان ولاية غرداية، مصنف من الجيل الجديد للأجر، ويعد أسرع من الأجر التقليدي خمس مرات حيث يتم البناء به في وقت قياسي، يتميز بمبدأ التشابك الذي يمنحه الدقة العالية في العمل، وإمكانية عدم الاعتماد على بنائين محترفين، إذ يستطيع أي شخص البناء به بسهولة، وله ميزات أخرى كالعزل الحراري إذ يحافظ على البرودة في الصيف والدفء في الشتاء، وحاجز صوتي عالي الجودة إذ يحافظ على هدوء المكان، وهو حجر بيئي مصنوع من 95% من المواد الطبيعية ذات طبيعة صخرية، لكن سعره المرتفع جدا مقارنة بالأجر التقليدي يحول دون انتشاره في الوقت الحالي، لكنه يعد بديلا للأجر الأحمر، وقد يشكل خطرا كبيرا على وجوده في المستقبل.

ثالثا: الاضطراب التكنولوجي في مؤسسة الوطاية للفخار

تعتبر التكنولوجيا في صناعة الآجر الأحمر مستقرة، لا تحدث فيها تغيرات بشكل متسارع أو على فترات متقاربة، فهي صناعة ثقيلة وتعتبر في مرحلة النضج، إذ يقول المدير التقني لمؤسسة الوطاية للفخار بان مصنعهم منذ بداية عمله يعمل بنفس التكنولوجيا والتقنيات التي انطلق بها، وقد تحدث من حين لآخر بعض التغيرات الطفيفة في التقنيات، التي لا تؤثر لا على الفرص التسويقية للمؤسسة ولا على نوعية المنتج أو سعره، إلا في بعض الأحيان تواجه المؤسسة مشاكل عند تغيير محاجر المادة الأولية، حيث تجد بان نوعية الرمل أو الطين نوعية ليست جيدة وقد تسبب خلل في عملية الإنتاج وهذا ما يتم تداركه بسرعة سواء بتغيير المادة الأولية إن أمكن، أو تغيير في بعض قطاع الغيار لتتماشى مع نوعية المادة الأولية، وهكذا تتدارك المؤسسة الوضع.

وهذا يبين أن مؤسسة الوطاية للفخار تعمل في مستوى اضطراب تكنولوجي منخفض، لأنه لا يؤدي إلى التغيير في العمليات الإنتاجية من حيث تقديم منتجات ذات تقنية جديدة تؤدي بالضرورة إلى استخدام كل أو بعض أساليب الإنتاج المتقدمة والحديثة، ولا يؤثر على الطلب الخاص بالمنتجات، أو الخدمات المقدمة من المنظمة سلبا أو إيجابا.

المطلب الثاني: درجة التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار

بناء على إجابات المبحوثين في المقابلة واطلاعنا على وثائق المؤسسة، فان التوجهات الإستراتيجية التي تطبقها مؤسسة الوطاية للفخار بدرجة مرتفعة هي التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافسين، وبدرجة منخفضة هي التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع، وهذا ما سنبينه فيما يلي:

أولا: التوجه نحو العملاء في مؤسسة الوطاية للفخار

تسعى مؤسسة الوطاية للفخار على تركيز جهودها لخلق خدمات تتماشى مع احتياجات عملائها، بالإضافة إلى بناء علاقات طويلة الأمد مع هؤلاء العملاء، وجذب عملاء جدد باستمرار، حيث يوجد في المؤسسة ما يسمى رصيف البيع يتمركز به أفراد مهمتهم تسهيل عملية الشراء للعملاء قدر الإمكان والتعرف على طلباتهم وحاجاتهم، من خلال خلق علاقة مباشرة معهم، ويقوم هؤلاء الأفراد بالاهتمام بالعميل والاستماع له و تلبية حاجاته ومرافقته خلال عملية الشراء وتحسيسه بالراحة، وهذا من شأنه كسب العميل.

وينقسم عملاء مؤسسة الوطاية للفخار إلى ثلاث فئات المقاولون والشركات الكبرى للبناء وفتة حظائر بيع مواد البناء (تجار الجملة) وفتة الأفراد، وتسعى المؤسسة دائما لتقديم خدمات تناسب مع طبيعة كل فتة، إذ أن فتة المقاولون وشركات البناء جراء طلبها لكميات كبيرة من الآجر تحصل على تسهيلات في عملية الدفع، وذلك بتقسيط المبالغ على دفعات، وقد تضيف المؤسسة خدمة التوصيل إلى مناطق المشاريع أيضا حسب طلب العميل، كما هناك عرض الخمس حمولات يأخذ عليها العميل حمولة مجانية وهذا العرض قد يكون أكبر مستفيد منه تجار الجملة، بالإضافة للعروض والتخفيضات المميزة للعملاء الذين يتعاملون مع المؤسسة دائما، وتحرص المؤسسة على أن يكون هناك مخزون وفير في المنتج لكي لا يضطر العميل للانتظار وقت طويل من اجل الحصول على الآجر، وهذا من أجل تلبية طلبات العملاء بسرعة لكي لا تترك أي فرصة لذهاب عملائها إلى مؤسسات أخرى، وسعيا منها لتسهيل عملية البيع توفر وسيلتي اتصال وهما الهاتف والفاكس لإرسال الطلبيات لتوفيرها في وقتها، مع توفير خدمة النقل إن أراد العميل ذلك، ثم ترسل مصاريف النقل مع الفاتورة الخاصة بالطلبية.

وتتعامل المؤسسة مع شكاوى عملائها بجدية، إذ يوجد سجل للشكاوى في مكتب الاستقبال ويراجع هذا الدفتر دوريا، وتأخذ الشكاوى بمحمل الجد وتتم معالجتها، فالعملاء أحيانا قد يشتكون من وجود كسور عند وصل المنتج إلى وجهته نتيجة لسوء ربطه أو لوجود عيوب فيه أو تشققات، فتقوم المؤسسة بتعويض العميل بإعطائه حمولة جديدة، وهذا يساعد بشكل كبير لجعل الزبون يشعر بالرضا وكذلك على تعزيز الثقة بين المؤسسة وعملائها.

ثانيا: التوجه نحو المنافسين في مؤسسة الوطاية للفخار

تحرص مؤسسة الوطاية للفخار على تتبع منافسيها في السوق، فهي تحرص على الاطلاع على كل تحركاتهم ومعرفة نقاط قوتهم ونقاط ضعفهم، وهذا ما يجعل الاستجابة سريعة لتهديدات المنافسين لتتمكن من صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتصدي لكل خطر يواجهها، وهذا يرجع للخبرة الكبيرة في مجال المنافسة التي لدي مجمع الإخوة عمورى الذي تنتمي إليه المؤسسة، فهو من أوائل وأهم مصنعي الآجر الأحمر في الجزائر، وهذا ما جعل المؤسسة تكسب الخبرة في مجال المنافسة، حيث أن اعتماد المؤسسة التوجه نحو المنافسين كخيار استراتيجي جعلها تهتم بشكل كبير بدراسة أوضاع المؤسسات المنافسة من حيث الخدمات التي تقدمها، وكيفية تعاملها مع الزبائن،

الفصل الثاني اثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة -

بالإضافة إلى الأسعار التي تعتمد عليها، حيث أكد المسئولون في المقابلة على أن مؤسسة الوطاية للفخار تحرص دائما أن تكون أسعارها قريبة من أسعار منافسيها، وتقدم عروضاً لعملائها تكون قريبة جداً مما يقدمه المنافسون. وفيما يلي الأسعار والعروض المقدمة للعملاء من طرف مؤسسة الوطاية للفخار وبعض المؤسسات المنافسة لها في السوق المحلية:

جدول رقم (03): أسعار و عروض بعض مؤسسات الآجر الأحمر في بسكرة

المؤسسة	مؤسسة الوطاية للفخار	مؤسسة باباهم	مؤسسة الزباني	مؤسسة برج النص
السعر/دج	10.5	9.5	10.5	9
العروض المقدمة	5 حملات حاملة مجانية	لا توجد عروض	لا توجد عروض	5 حملات حاملة مجانية
جودة الأجر	جودة ممتازة	جودة ممتازة	جودة ممتازة	جودة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على معلومات من السوق.

نلاحظ في هذا الجدول أن أسعار مؤسسة الوطاية للفخار قريبة جداً من أسعار منافسيها، وحتى العروض المقدمة للعملاء هي قريبة مما يقدمه منافسوها، فنجد أن مؤسسة باباهم تقدم سعر منخفض ولكن لا تقدم أي عروض لعملائها، ومؤسسة الزباني تقدم نفس سعر مؤسسة الوطاية للفخار، ولا تقدم أي عروض لعملائها، أما مؤسسة برج النص فسعرها منخفض وتقدم نفس العرض الذي تقدمه مؤسسة الوطاية للفخار، لكن منتجها لا يحظى بمستوى جودة أجر مؤسسة الوطاية للفخار.

فأجر مؤسسة الوطاية للفخار ذو جودة عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة، ولديه سمعة في السوق، فهو معروف محلياً ووطنياً، بفضل سمعة المجمع الإخوة عموري الذي تنتمي له المؤسسة، جراء العمل لسنوات في مجال الأجر الأحمر ما سمح له بتكوين علامة تجارية لها موقعها في السوق، لأنه يجمع بين الجودة والسعر المناسب، هذه التوليفة التي تسعى المؤسسة للمحافظة عليها من خلال تبنيتها لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف.

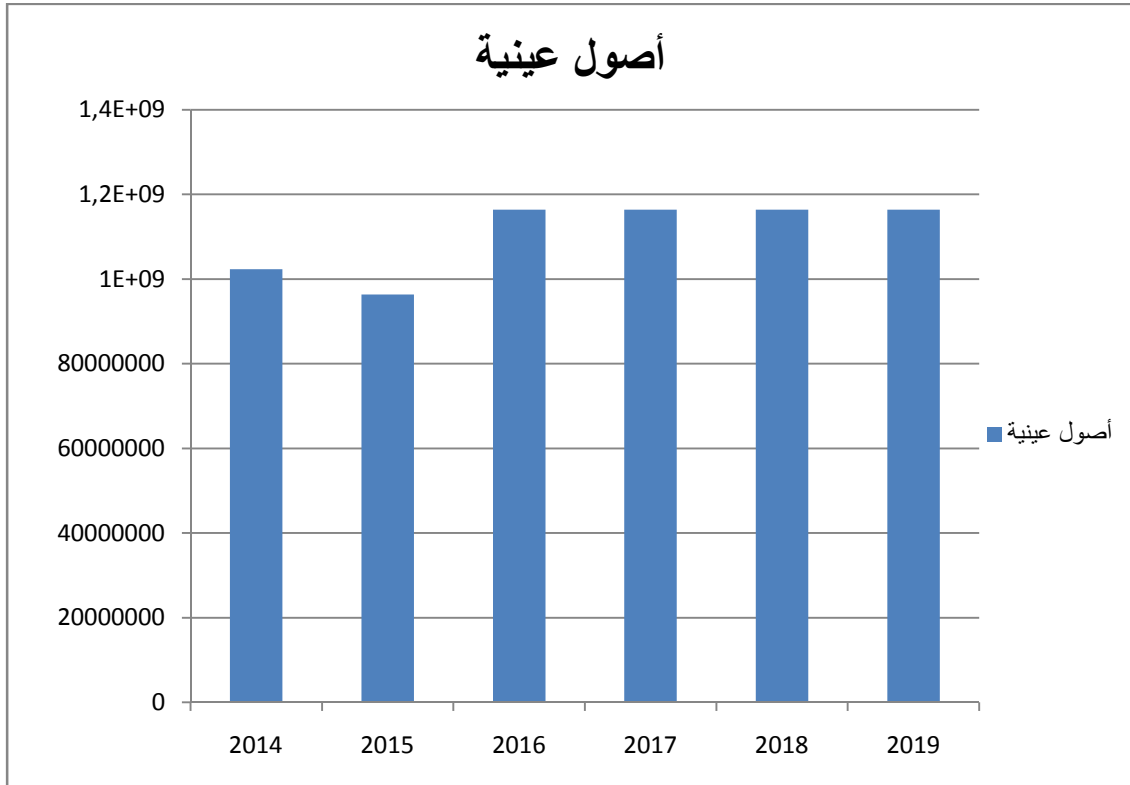
وهذه الإستراتيجية تسمح لها بالتصدي ومواجهة منافسيها، عن طريق تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين وبأسعار أقل، والتحكم بالتكاليف من خلال الإنتاج بكميات كبيرة، فنجد أن مصنع الوطاية للفخار ينتج على مدار 7/24 في الأسبوع بدون توقف لتوفير أكبر كمية ممكنة من الأجر، وكذلك تحاول تخفيض

تكاليفها المختلفة من خلال الاقتصاد في استهلاك الكهرباء والغاز أي مصاريف الطاقة، وكذلك التفاوض مع عمال نقل المواد الأولية للحصول على اقل سعر ممكن، وتقليل من عدد العمال، وحرصها على التعامل مع موردين يزودونها بقطع الغيار التي تحتاجها بأقل سعر ممكن، بالإضافة إلى التخفيض في مصاريف الإشهار والإعلان، وهذا ما يمكنها من بيع منتجاتها بسعر منخفض وبالتالي الفوز بحصة من السوق وتعزيز مكانتها التنافسية.

ثالثا: التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة الوطاية للفخار

تتميز التكنولوجيا المستعملة في قطاع صناعة الأجر الأحمر بأنها تكنولوجيا متطورة، وقد تم تجهيز مصنع الوطاية للفخار عند إنشائه بأحدث تكنولوجيا، حيث تم استيراد آلات المصنع من ايطاليا شركة (Bedeschi) والبرتغال شركة (Metalcertima)، وفرنسا شركة (Ceric)، ومنذ تأسيس المؤسسة لم تقم بتغيير في نوع التكنولوجيا المستخدمة، ولا باقتناء آلات تكنولوجيا متطورة أكثر من الموجودة في المصنع حاليا، وهذا ما يؤكد معدل الأصول العينية في المؤسسة:

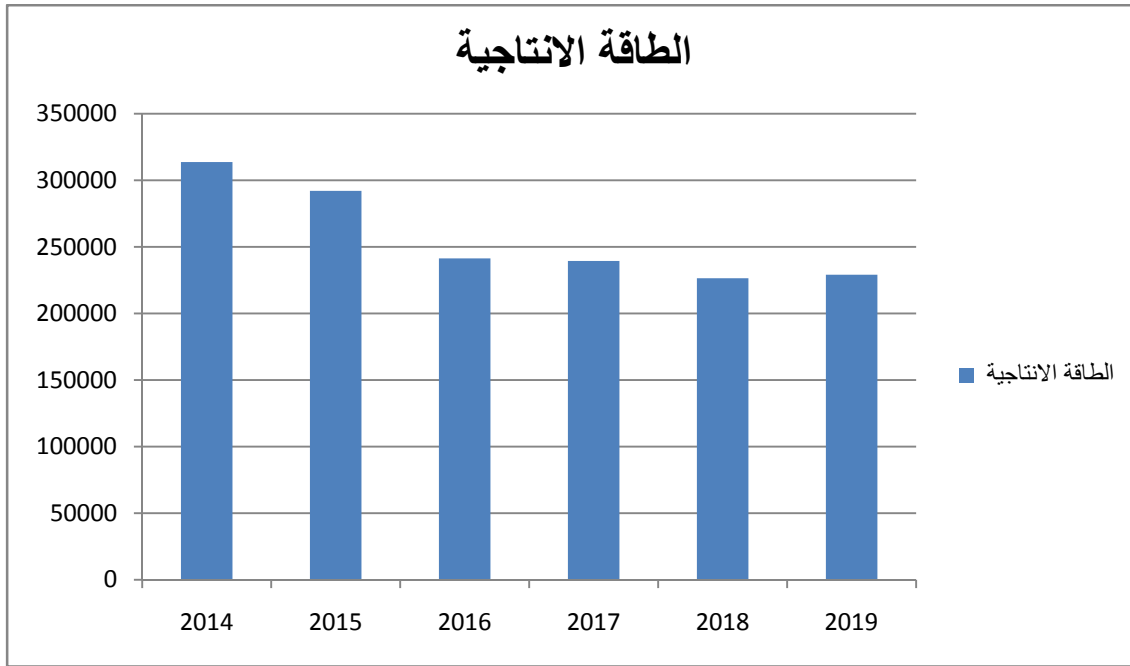
الشكل رقم (05): تطور الأصول العينية لمؤسسة الوطاية للفخار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حيث تمثل الأصول العينية لمؤسسة الوطاية للفخار آلات المصنع التي تملكها المؤسسة، ونلاحظ من الشكل البياني أن قيمة الأصول العينية لم ترتفع منذ عام 2016، وهذا راجع لعدم تجديد الآلات أو إضافة آلات أخرى، وهذا ما أكده المدير التقني للمؤسسة، وأضاف بأنه يتم المحافظة على الآلات من خلال صيانتها بشكل دائم، وفي حالة ظهور مشاكل في الآلات أو تأكلها تقوم المؤسسة بتجديدها وتغيير ما يجب أن يغير فقط، وهذا في إطار سعى المؤسسة لخفض تكاليفها والحفاظ على هامش الربح، لان التغيير في مثل هاته الصناعات ليس بالأمر السهل، حيث سيكون ذلك مكلفا وقد يشكل عبء اضافي على المؤسسة هي في غننا عنه، خاصة وأن مردودية المصنع بآلاته وتكنولوجيته التي يعمل بها حاليا تعتبر جد مرضية للمؤسسة، إذ يحافظ على طاقة إنتاجية مقبولة اي قريبة من الطاقة الإنتاجية التي حددت له في بداية النشاط المقدرة بـ 290000 طن، وهذا ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (06): تطور الطاقة الإنتاجية لمؤسسة الوطاية للفخار



المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

حيث نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية في سنتي 2014 و 2015 كانت مرتفعة مقارنة بالسنوات 2016 و 2017 و 2018 و 2019، لان تلك الفترة تعتبر فترة انطلاق للمصنع فقد كان في بداية نشاطه ويعمل بكامل طاقته الإنتاجية، وقد تراجع قليلا بعد هاته الفترة، لكن يؤكد المدير التقني أن من الطبيعي جدا أن تفقد الآلات بعض من قدرتها الإنتاجية مع الوقت والعمل المستمر، ويؤكد أن الصيانة المستمرة تحافظ على الآلات أطول فترة

ممكنة، وهذا من شأنه أن يجعل الطاقة الإنتاجية تستقر، وهذا ما يؤكد الشكل البياني حيث نلاحظ أن الطاقة الإنتاجية شبه مستقرة منذ عام 2016 ، وهي طاقة إنتاجية تسعى المؤسسة للمحافظة عليها وتعتبر جد مرضية لها في الوقت الحالي.

رابعا: التوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية للفخار

لا يوجد في مؤسسة الوطاية للفخار تنظيم واضح في هيكل المؤسسة يخص الإبداع، فالإبداع يتطلب هيكل تنظيمي مرن وتفويض للسلطة، وهذا مالا يتوفر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

فالا نجد الإبداع التكنولوجي الذي يظهر من خلال جهود البحثية والهندسية، التي تهدف إلى تطوير منتجات والقيام بعمليات جديدة، فالقائمين على المؤسسة ينظرون للمنتج على انه منتج كامل الخصائص سواء شكلا أو لونا أو من حيث المتانة، ولا ترى المؤسسة أن هناك ما يمكن أن تضيفه لتعطي قيمة إضافية للمنتج، ولا يوجد إبداع سلعي تسويقي الذي يتضمن دراسة السوق وتصميم المنتج والابتكار في الإعلان والترويج. ولا الإبداع الإداري الذي يبحث عن الجديد في نظم الإدارة وطرق الرقابة والبناء التنظيمي ويتبنى الاتجاهات الحديثة في الإدارة ويطبقتها، كذلك وإيجاد طرق جديدة في تنظيم المنظمة وإدارة علاقاتها بالمنظمات الأخرى.

رغم أن هناك ممارسات تتم بطريقة عفوية من طرف القائمين على المؤسسة لتسهيل العمل، حيث تتم إجراء اجتماعات دورية يتم فيها طرح مشاكل العمل لإيجاد الحلول بشكل جماعي، والاستماع إلى جميع الاقتراحات وأخذها بحمل الجد، و يتم الاستماع لآراء العمال بصدور رحب، وأي أفكار لتطوير وتسهيل العمل مرحب بها، ويتم تشجيعهم على ذلك بتقديم مكافآت مادية في حال قدموا أفكار تساعد على سير العمل، وهذا شيء مشجع على الإبداع وتطوير العمل، ولكن تبقى ممارسات محدودة وغير كافية.

وهناك بعض الأمثلة عن الأفكار الإبداعية التي أخبرنا عنها المدير التقني وتم تطبيقها والتي ساهمت في تسهيل

العمل:

✓ الخفف الذي يستعمل لتجفيف الأجر الأحمر يعمل بالغاز، ويستهلك كمية كبيرة منه، أحيانا تؤثر عليه

برودة الشتاء فلا يؤدي عمله جيد، وبعد اقترح احد العمال بأن يستغلوا الهواء الساخن المنبثق من الفرن

في المجفف، تم وضع المجفف بالقرب من الفرن مما أدى إلى عمل المجفف بشكل جيد وأصبح استهلاك الغاز اقل، وساعدت هذه الفكرة حتى في تحسين نوعية الآجر.

✓ آلة طحن الرمل فيها شفرات لتنظيف الآلة، إذ تزيد حبيبات الرمل من تأكلها فيتطلب ذلك تغيير الشفرات كل 6 إلى 8 ساعات، وسعر الشفرات يتراوح ما بين 2000 و3000 دينار جزائري، لذلك تم إضافة رشاشات مائية لتقليل الاحتكاك والتآكل، وفعلا نجحت الفكرة مما سمح بزيادة مدة استهلاك الشفرات إلى 6 أيام، وأصبح يتم تغيير المسننات كل 6 أيام بدل كل 6 ساعات.

المطلب الثالث: أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار

من خلال هذا المطلب سيتم الإجابة على التساؤلات الفرعية، واختبار فرضيات الدراسة.

أولاً: اثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء في مؤسسة الوطاية للفخار

إن مؤسسة الوطاية للفخار في سعي دائم لكسب رضا العملاء، والحفاظ على عملائها الحاليين، وجذب عملاء جدد للمؤسسة، فهي تسعى إلى خلق ثقافة لدى موظفيها مفادها وضع العميل في المركز الأول حيث أن الاهتمام ينصب عليه، وذلك عن طريق إرضائه بمعرفة ماذا يريد في المنتج والخدمة التي يريد الحصول عليها، حيث تسعى المؤسسة لتصدى لشدة المنافسة والاضطرابات التي تحدث في السوق بتعزيز التوجه نحو العملاء، عن طريق تفعيل العلاقة الموجودة بين العملاء وموظفي المؤسسة، وهذا ما يؤكد تخصيصها لموظفين مهمتهم الرئيسية الاهتمام بالعملاء وحاجاتهم والاستماع إلى شكواهم وأخذها على محمل الجد، حيث أن الموظفين بهذه المؤسسة يحرصون على إظهار سلوكيات إيجابية عند تقديمهم للخدمات وخلق أثر إيجابي لدى العملاء، وهو دليل على حرص الموظفين على خلق مستويات عالية للرضا لدى العملاء، كما أن هذا دليل أن للموظفين إدراك مرتفع لكيفية تحكمهم في سلوكهم عند تعاملهم مع مختلف العملاء، أي أن لكل موقف أو لكل عميل طريقة مناسبة لتقديم الخدمة، إذ أن هذا التفاعل يؤدي لخلق القدرة على مراقبة ردود أفعالهم، مما يتيح للمؤسسة فرصة اتخاذ التدابير والتعديلات الواجبة بسرعة في حالة عدم رضا العميل، أما في حالة الرضا فتقوم المؤسسة بمعرفة الأسباب التي نتج عنها الرضا لدعمها مستقبلاً.

وكذلك تسعى مؤسسة الوطاية للفخار دائماً لتقديم عروض وتخفيضات لعملائها، في إطار سعيها للحفاظ

على العملاء، وكسب عملاء جدد، وهذا معرفتها التامة لعملائها وعملاء قطاع الأجر الأحمر بصفة عامة، ومدى

الفصل الثاني اثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة -

حساسيتهم الشديدة اتجاه الأسعار ، ففي إطار التصدي للمنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع صناعة الآجر الأحمر محليا ووطنيا، قامت على مدار سنوات عملها بخفض السعر وتقديم عروض مختلفة للعملاء وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

الجدول رقم(04): العروض المقدمة للزبائن في مؤسسة الوطاية للفخار على مدار 7 سنوات

السنة	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
سعر الوحدة/دج	16	16	15	15	14	12	10.5
العروض المقدمة للزبائن	لا يوجد عروض	10 حمولات + حمولة مجانية	10 حمولات + حمولة مجانية	7 حمولات + حمولة مجانية	5 حمولات + حمولة مجانية	5 حمولات + حمولة مجانية	5 حمولات + حمولة مجانية

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على وثائق المؤسسة

حيث نلاحظ من هذا الجدول كيف أن المؤسسة في بداية نشاطها كان سعر المنتج مرتفع مقارنة بما هو عليه اليوم، ولم تكن تقدم أية عروض لعملائها، لكن نتيجة المنافسة الشديدة التي واجهتها، ونتيجة الركود الذي عرفه سوق مواد البناء في الجزائر جراء الأزمة الاقتصادية نهاية 2014، ومع كثرة المنافسين في هذا السوق، مكان أمام المؤسسة سوى التوجه أكثر نحو العملاء، عن طريق التخفيض في السعر فبعد أن كان سعر الوحدة في بداية نشاطها 16دج أصبح اليوم 10.5دج، بإضافة أنها أصبحت تقدم عروض بيع لم تكن تقدمها في بداية نشاطها وفي كل فترة تقوم بتحسينها أكثر فأكثر، وذلك سعيا منها لجذب العملاء وكسب رضاهم.

ومما سبق نستنتج أن شدة المنافسة والاضطراب السوقي يجعل مؤسسة الوطاية للفخار أكثر توجهها نحو العملاء، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الأولى، "يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة".

ثانيا: اثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو المنافسين في مؤسسة الوطاية للفخار

تعطى مؤسسة الوطاية للفخار أهمية بالغة للمعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية، وضرورة تقييم البيئة التنافسية وتحديد الفرص والتهديدات، فهي تحرص على دراسة كل تحركات المنافسين خطوة خطوة، وتحدد نقاط قوتهم وضعفهم

حتى تتمكن من صياغة الاستراتيجيات المناسبة للتصدي لكل خطر يواجهها، وهذا يرجع للخبرة الكبيرة في مجال المنافسة التي لدي مجمع الإخوة عمورى الذي تنتمي إليه المؤسسة، فهي تعرف أهمية دراسة المنافسين في تحدد وضعها التنافسي، فعن طريق تحديد نقاط قوة وضعف المنافسين تتمكن المؤسسة من تحديد الطريقة المثلى للاستجابة لحاجات العملاء حتى تستطيع التفوق على منافسيها، حيث أن اعتماد المؤسسة التوجه نحو المنافسين كخيار استراتيجي جعلها تهتم بشكل كبير بدراسة أوضاع المؤسسات المنافسة، فلقد أكد المسئولون من خلال المقابلة أن المؤسسة لديها علم بما يقدمه منافسيها من سعر منتجاتهم والخدمات التي يقدمونها لعملائهم وكيفية تعاملهم معهم، وتحاول المؤسسة أن تقدم دائما عروضها لعملائها تكون قريبة جدا مما يقدمه المنافسون، فهي تحاول دائما مجاراتهم بتقلص الأفضل لزيائنها، فعند قيام المنافسين بتخفيض في سعر المنتج فان المؤسسة تخفض السعر أيضا حتى لا تفقد زبائنها وتخسر حصتها السوقية، كذلك محاولتها الدائمة التحسين المستمر في الخدمات التي تقدمها، وهذا راجع للمنافسة الشرسة التي تواجهها في مجال أعمالها، فكثرة المنافسين جعل التوجه نحو العملاء أمر لا بد منه فهو يساعدها على تركيز جهودها على الحاجات الفعلية للعملاء، فالمعرفة بحاجة العملاء تجعل المنظمة على معرفة أكثر بمتطلبات البيئة التنافسية، لأن زيادة التوجه نحو العملاء نشاط يفعل التوجه نحو المنافسين.

ومما سبق نستنتج أن شدة المنافسة والاضطراب السوقي يجعل مؤسسة الوطاية للفخار أكثر توجهها نحو المنافسين وهذا ما يثبت صحة الفرضية الفرعية الثانية، "يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو المنافسين في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة".

ثالثا: اثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة الوطاية للفخار

يؤثر الاضطراب البيئي على عملية تحديد الخطط والتوجهات الإستراتيجية، فزيادة مستوى الاضطراب البيئي يزيد من أهمية توجه المنظمة نحو التكنولوجيا، وهذا يسمح بإعطاء المنظمة نوعا من الميزة عن طريق اكتساب تكنولوجيا جديدة، حيث أن التوجه التكنولوجي وتطبيق آخر المستجدات التكنولوجية والانفتاح على الأفكار والاستثمار في البحث والتطوير، والتوجه نحو التطورات التكنولوجية، وتبنى تكنولوجيا جديدة والتركيز والتعرف على آخر المستجدات التكنولوجية في ميدان الاختصاص، يسمح بحماية وتعظيم الموقف التنافسي للمنظمة، ومن اجل ذلك على المنظمة أن توازن بين التوجه نحو العملاء والتوجه نحو التكنولوجيا، إذ يجب أن تركز على الربح والبحث عن التكنولوجيا التي تقدم

المنافع الممكنة للسوق والمنظمة على حد سواء، وهذا مالا نجد في مؤسسة الوطاية للفخار، فهي لا توازن بين التوجه نحو العملاء والتوجه نحو التكنولوجيا، لأنها ترى أن التكنولوجيا التي تملكها الآن جد كافية وتؤدي عملها المطلوب، وتغييرها سيؤدي إلى زيادة التكاليف على المؤسسة وسيؤثر على أرباحها وبالتالي سيؤثر على توجهها نحو العملاء، وهذا ما لا تريده مؤسسة الوطاية للفخار، فهي تركز على الربح عن طريق السيطرة بالتكاليف وليس بخلق ميزة عن طريق التكنولوجيا، فجندها تفكر دائما كيف تخفض من التكاليف قدر المستطاع للمحافظة على أسعارها التي تجذب لها الزبائن، وقد يكون ذلك راجع أيضا للاستقرار التكنولوجي في قطاع صناعة الأجر الأحمر، فالتغيرات الحاصلة على المستوى التكنولوجي لا تحدث بشكل متسارع، ولا تحدث فيها تغييرات جذرية تجعل المؤسسة مضطرة للتغيير، فنجد أن التكنولوجيا التي تعمل بها المؤسسة في الوقت الحالي توفر لها الجودة والسعر وهذا ما تبحث عنه المؤسسة فلا تجد نفسها مضطرة لتغييرها، خاصة وأن هذه التكنولوجيا متقاربة جدا عند جميع المنافسين.

ومما سبق نستنتج أنه "لا يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة الوطاية

للفخار - بسكرة" وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الثالثة.

رابعا: اثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية للفخار

إن الاتجاه نحو الإبداع يقصد به انفتاح المنظمة على الأفكار الجديدة والميول إلى التغيير وذلك من خلال تبني تقنيات جديدة وموارد ومهارات وكذلك أنظمة إدارية، فهو يعتبر المحرك الرئيسي للتغلب على العقبات التي تواجه المنظمة، وكما يعزز نجاحها وقدرتها على تنفيذ النظم الجديدة، ويدعم عملياتها ومنتجاتها.

وهذا ما يستوجب التغيير التنظيمي بالمؤسسة، بالإضافة إلى هيكل تنظيمي مرن، وهذا مالا يتوفر بمؤسسة الوطاية للفخار فهي لا تتبنى تقنيات جديدة فور ظهورها ولا أنظمة إدارية حديثة، ولا تسعى إلى تطوير من منتجاتها من خلال الإبداع التكنولوجي أو الإبداع السلعي التسويقي، ولا يوجد لديها إبداع اداري.

وحتى في ظل الاضطراب البيئي الذي تنشط فيه مؤسسة الوطاية للفخار نجد أن توجهها نحو الإبداع ضعيف وقد يكون هذا راجعا لاعتمادها على إستراتيجية السيطرة بالتكاليف وليس لاعتمادها على إستراتيجية التمييز، فقد يكون هذا التوجه مهم أكثر للمؤسسات التي تسعى لتقديم منتجات جديدة أو التطوير وابتكار التقنيات

الفصل الثاني اثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار- بسكرة -

والعمليات، فمؤسسة الوطاية للفخار ترى أن السيطرة على السوق يكون من خلال زيادة حصتها السوقية عن طريق الرفع من المبيعات وخفض التكاليف قدر الإمكان والحفاظ على هامش الربح.

ومما سبق نستنتج أنه "لا يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية

للفخار- بسكرة" وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية الفرعية الرابعة.

مما سبق يتبين لنا وجود أثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء والتوجه نحو المنافس، لكن لا يوجد أثر

للاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية للفخار-بسكرة، وهذا ما يثبت

صحة الفرضية الرئيسية"يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية

للفخار- بسكرة".

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل المتمثل في الدراسة الميدانية أسقطنا موضوع بحثنا أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي على مؤسسة الوطاية للفخار- بسكرة، حيث تم التطرق إلى الاضطراب البيئي والتوجه الاستراتيجي في المؤسسة محل الدراسة.

وحسب دراستنا التي اعتمدنا فيها على المقابلة وتحليل وثائق المؤسسة استنتجنا أن المؤسسة تنشط في بيئة مضطربة وهذا راجع لشدة المنافسة وللاضطراب السوقي، إلى جانب أنه تبين أن للمؤسسة توجه استراتيجي نحو العملاء وتوجه استراتيجي نحو المنافس وتوجه استراتيجي اقل نحو التكنولوجيا ونحو الإبداع.

الخاتمة

إن الغاية النهائية التي تسعى لتحقيقها أية منظمة هي تحقيق النجاح والاستمرارية في أداء نشاطها، ولضمان ذلك تقوم بتحديد توجهات إستراتيجية واضحة لأعمالها المستقبلية في محيط يتميز بالمخاطرة وعدم التأكد والاضطراب وتقلب العوامل البيئية المختلفة، ولهذا فإن المنظمة التي تريد ضمان وضع تنافسي متميز عليها أن تقوم بعملية التحليل البيئي بصفة دائمة ومتميزة مما يساعدها على تبني التوجه الاستراتيجي الذي يحقق أهداف المنظمة.

ومنه يمكن تلخيص أهم النقاط التي جاءت في دراستنا كمايلي:

- ✓ يعد التوجه الاستراتيجي من المتغيرات المهمة في عالم الأعمال، فهو يرتبط بالطريقة التي تختارها المنظمة للبقاء والمنافسة ضمن محيط الأعمال.
- ✓ هناك العديد من الاتجاهات الإستراتيجية التي يمكن لمنظمات الأعمال الاعتماد عليها واعتناقها في مسارها الاستراتيجي ومنها التوجه نحو العملاء، التوجه نحو المنافسين، التوجه نحو التكنولوجيا، التوجه نحو الإبداع.
- ✓ أضحت بيئة الأعمال مضطربة للغاية فأصبحت تمتاز بالتغيرات والتطورات المتسارعة فالاضطراب المتزايد يجعل المنظمة أقل قدرة على فهم بيئتها وبالتالي يصبح التخطيط من الأمور الصعبة على المنظمة.
- ✓ يخلق الاضطراب تغيرات غير متوقعة في البيئة، إذ تجد المنظمة نفسها تتفاعل باستمرار مع بيئات دائمة التطوير والتغير.
- ✓ إن هدف المنظمة بغض النظر عن الشعارات التي ترفعها هو تحقيق الأرباح ومواجهة المنافسة وضمان الاستمرار، لذا فهي تختار التوجهات الإستراتيجية التي تضمن لها كل ما سبق، وتعتمد على توجهات إستراتيجية تتماشى مع البيئة التي تعمل فيها.

أولاً: النتائج المتوصل اليها

قد حاولنا من خلال دراستنا التطرق إلى أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي، حيث انطلقنا من مجموعة من التساؤلات والفرضيات التي سعينا إلى اختبارها من خلال الدراسة التي أجريناها في مؤسسة الوطنية

للفخار-بسكرة، وهو ما سمح لنا باختبار الفرضيات وتفسيرها، والوصول إلى مجموعة من النتائج والاقتراحات التي سنقوم بعرضها فيما يلي:

- ✓ يوجد اضطراب بيئي مرتفع تعمل فيه مؤسسة الوطاية للفخار جراء شدة المنافسة والاضطراب السوقي وبدرجة اقل الاضطراب التكنولوجي.
- ✓ توجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار نحو العملاء ونحو المنافسين مرتفع.
- ✓ توجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار نحو التكنولوجيا ونحو الإبداع ضعيف.
- ✓ يوجد أثر للاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار.
- ✓ يوجد اثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء في مؤسسة الوطاية للفخار.
- ✓ يوجد اثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو المنافسين في مؤسسة الوطاية للفخار.
- ✓ لا يوجد اثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا في مؤسسة الوطاية للفخار.
- ✓ لا يوجد اثر للاضطراب البيئي على التوجه نحو الإبداع في مؤسسة الوطاية للفخار.

ثانيا: المقترحات

على ضوء النتائج السابقة نقترح:

- ✓ على مؤسسة الوطاية للفخار تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التوجه الاستراتيجي.
- ✓ على مؤسسة الوطاية للفخار الاهتمام أكثر بالدراسات الاستطلاعية لعملاء، كالاتماد على بحوث التسويق لتتعرف أكثر على عملاء القطاع الذي تعمل فيه.
- ✓ على مؤسسة الوطاية للفخار أن لا تركز فقط على المنافسين الذين ينتجون نفس منتجها، فلا يجب أن تستبعد تهديد اجر الليغو لنشاطها فهو منافس محتمل لها، قد يكون لا يشكل تهديدا في الوقت الحالي، لكنه قد يشكل خطر على المؤسسة مستقبلا، وقد يكون الحل بان تعطى اهتمام أكثر لتوجه نحو التكنولوجيا والتوجه نحو الإبداع.

ثالثاً: آفاق الدراسة

تمثل هذه الدراسة التي تم إنجازها والنتائج التي تم التوصل إليها، مساهمة علمية جد بسيطة، لأنه توجد مجموعة من الحدود الواجب ذكرها فاقصر البحث على دراسة حالة مؤسسة واحدة يجعل نتائجها نسبية جداً، إضافة إلى أنه استحال التطرق للموضوع بأكثر تفصيل وتوسع حيث يتسم بالتوسع والتشعب، ويمكن دراسته من جوانب عديدة بأبعاد مختلفة.

كل ما سبق ذكره يفتح آفاق جديدة ومتنوعة في المستقبل، لمحاولة التعمق أكثر في الدراسة من خلال توسيعها على مجموعة كبيرة من المؤسسات في قطاعات مختلفة كمحاولة لاختبار قابلية التعميم لنتائجنا، وكذا اعتماد على أبعاد مختلفة لدراساتها.

بغية فتح آفاق البحث العلمي نقترح إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لهذا الموضوع تحت العناوين التالية:

- ✓ ما مدى تأثير الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ أثر الاضطراب السوقي على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.
- ✓ أثر الاضطراب البيئي على صناعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

فهرس المحتويات

الفهرس

المحتوى	الصفحة
البسمة	-
شكر وعرهان	
الملخص	
قائمة الأشكال	
قائمة الجداول	
مقدمة	أ-خ
الفصل الأول: الإطار النظري لمتغيرات الدراسة	1 - 38
تمهيد	1
المبحث الأول: ماهية التوجه الاستراتيجي	2
المطلب الأول: مفهوم التوجه الاستراتيجي و أنماطه	2
المطلب الثاني: أبعاد التوجه الاستراتيجي	10
المطلب الثالث: أنواع التوجه الاستراتيجي	15
المبحث الثاني: ماهية الاضطراب البيئي	20
المطلب الأول: مفهوم البيئة و أقسامها	20
المطلب الثاني: مفهوم الاضطراب البيئي و أنواعه	25
المطلب الثالث: عناصر الاضطراب البيئي	28
المطلب الرابع: أبعاد الاضطراب البيئي	30
المبحث الثالث: أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي	33
المطلب الأول: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو العملاء	33
المطلب الثاني: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو المنافسين	34
المطلب الثالث: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو التكنولوجيا	36
المطلب الرابع: أثر الاضطراب البيئي على التوجه نحو الابداع	36
خلاصة الفصل	38
الفصل الثاني: أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار - بسكرة	39 - 67
تمهيد	39
المبحث الأول: لمحة عامة على مؤسسة الوطاية للفخار	40
المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة و أهدافها	40

41	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الوطاية للفخار
44	المبحث الثاني: منهجية الدراسة الميدانية
44	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة
45	المطلب الثاني: الاضطراب البيئي من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة الوطاية للفخار
48	المطلب الثالث: التوجه الاستراتيجي من وجهة نظر المبحوثين في مؤسسة الوطاية للفخار
53	المبحث الثالث: تحليل و تفسير نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
53	المطلب الأول: مستوى الاضطراب البيئي في مؤسسة الوطاية للفخار
56	المطلب الثاني: درجة التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار
62	المطلب الثالث: أثر الاضطراب البيئي على التوجه الاستراتيجي في مؤسسة الوطاية للفخار
67	خلاصة الفصل
70-68	الخاتمة
	الفهرس
	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية
الكتب:

1. الطاهر محسن الغالي، (2011). الإدارة الإستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، عمان، الاردن.
2. زكريا مطلق الدوري، (2005). الادارة الاستراتيجية، اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن.
3. عباس خضير الخفاجي، (2004). الإدارة الاستراتيجية المدخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
4. فاضل حمد القيسي وعلى حسون الطائي، (2014). الادارة الاستراتيجية نظريات.مداخل.امثلة وقضايا معاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
5. محمد حسين العيساوى وجيليل كاظم العارضى وهاشم فوزى العبادى، (2012). الإدارة الإستراتيجية المستدامة، دار الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن.
6. محمد هاني محمد، (2014). الادارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، الطبعة الاولى، عمان، الاردن.
7. نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالي، (2009). نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الاردن.

المقالات:

1. احسان دهش جلاب، (2013). دور التوجه الاستراتيجي للمنظمات التعليمية في اليقظة الريادية بحث ميداني في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، العراق، المجلد 15، العدد3، الصفحات42-64.
2. اياد فاضل التميمي وشاكر جار الله الحشالي، (2007). أثر عدم التاكيد البيئي في تحديد الاهداف الاستراتيجية دراسة ميدانية في شركات الصناعات الدوائية الأردنية، المجلة الاردنية في ادارة الاعمال، الاردن، المجلد 3 العدد 1، الصفحات 1-23.

3. زهراء نعيم قاسم، (2018). التوجه الاستراتيجي وتأثيره في تحقيق البراعة التنظيمية دراسة استطلاعية لآراء عينة من مدراء بعض المصارف الخاصة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 7، العدد 25، الصفحات 105_139.
4. سرمد الشمري وعادل عبد الودود، (2019). العلاقة التأثيرية لعمليات التحليل البيئي في استراتيجية المنظمة التطويرية دراسة استطلاعية لآراء عينة من قيادات وزارة الداخلية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 25، العدد 110، الصفحات 73_95.
5. طيب علي داودي، (2007). اثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاستراتيجية، مجلة الباحث، الجزائر، العدد 05، الصفحات 39_44.
6. علي كاظم حسين الشريف، (2019). دور التوجه الاستراتيجي في السمعة الاستراتيجية وتأثيره في الضغوط التنافسية دراسة استطلاعية في شركات الاتصال المتنقلة في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 25، العدد 113، الصفحات 191_220.
7. علي موات سعد، (2019). انعكاسات التوجه الاستراتيجي على الاداء المنظمي بحث تطبيقي في وزارة الدفاع، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 25، العدد 112، الصفحات 84_107.
8. محمد محمود حامد الملا حسن، (2018). القرارات التسويقية كمتغير وسيط لطبيعة العلاقة بين الاضطراب البيئي والفاعلية التسويقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العراق، المجلد 24، العدد 108، الصفحات 182_198.
9. منصورى الهام ومنصورى كمال كمال، (2014). الموازنة بين الاستراتيجية و الهيكل التنظيمي، مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية، الجزائر، العدد 16.

المذكرات:

1. الهاشمي بن واضح، (2014). تأثير متغيرات البيئة الخارجية على أداء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حالة شركة موبيليس الجزائر، أطروحة دكتوراه، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
2. الوليد عبد الله حمد عثمان، (2016). المتغيرات البيئية وأثرها في إعادة هندسة العمليات الادارية في منظمات الاعمال، اطروحة دكتوراه، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

3. بسمة وليد سليم الشيخ يحيى، (2010). أثر المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط بين عدم التأكد البيئي واتخاذ القرارات الاستراتيجية دراسة تطبيقية على شركات تصنيع الادوية البشرية الاردنية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
4. زينة مصطفى محمود حمد، (2013). اثر سلسلة التوريد على الاداء التنظيمي ودور الاضطراب البيئي دراسة تطبيقية على شركات الصناعات الغذائية في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
5. صونية كيلاني، (2007). مساهمة في تحسين الاداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الادارة الاستراتيجية دراسة حالة مجمع صيد لصناعة الادوية خلال فترة 2000-2005، رسالة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
6. عبد الوهاب احمد على جندب، (2013). اثر التوجهات الاستراتيجية الابداعية والاستباقية في تطوير المنتجات الجديدة والاداء التسويقي دراسة تطبيقية في شركات صناعة الاغذية في اليمن، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
7. فوزية مقراش، (2015). أثر الإدارة بالذكاءات على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة دراسة حالة شركة الخطوط الجوية الجزائرية، اطروحة دكتوراة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
8. محمد فوزي على العتوم، (2009). رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة ميدانية على قطاع صناعة الادوية الاردني. رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
9. محمد كايد محمد المجالي، (2012). أثر أنماط التوجهات الاستراتيجية على الاداء التسويقي للبنوك التجارية العاملة في الاردن، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.
10. محمود محمود رضوان، (2015). واقع المسح البيئي الخارجي وأثره على اداء مؤسسات التجزئة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، غزة، فلسطين.
11. ميرنا ابو نجم، (2018). أثر التوجه الاستراتيجي للمنظمات على صناعة القرارات دراسة على شركات الاتصالات في الجمهورية العربية السورية، رسالة ماجستير، الجامعة الافتراضية السورية.
12. نهي أحمد أبو طه، (2012). أثر الاضطراب البيئي على علاقة التوجه الاستراتيجي بالاداء التسويقي دراسة تطبيقية على شركات الاسكانات في العاصمة الاردنية عمان، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط، الاردن.

13. نوال شين، (2017). تأثير الاتجاه الاستراتيجي على اداء منظمات الاعمال دراسة حالة شركة نפטال لتوزيع وتسويق المنتجات البيتروولية الجزائر، اطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

14. نور العابدين قوجيل، (2012). دور اليقظة الاستراتيجية في ترشيد الاتصال بين المؤسسة ومحيطها دراسة ميدانية بوحدة مطاحن سيدي ارغيس – أم البواقي. رسالة ماجستير، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. Roxanne Helm-Stevens, Mitchell Lookinbee-Kipley Dan Kipley, (2018). **The Impact of Environmental Turbulence on Organizational Learning**, Proceedings of the International Conference on Business Management, 7 – 5 July, Paris, France.

ثالثا: المواقع الالكترونية

1. <https://sidjilcom.cnrc.dz/web/cnrc/accueil>

الملاحق

الملحق رقم: 01

S.A.R.L EL-OUTAYA POTERIE

Tel : 033 65 42 97 / e-mail : sarl_eloutaya_poterie@yahoo.com

Siege Social : Zone Industrielle Biskra 07000

Fiche Technique

1. **Mission :**
FABRICATION DE PRODUITS EN ARGILE NON REFRACTAIRE (BRIQUETERIE)
2. **Promoteur :** AMOURI LAROSSI
3. **Données Techniques :**
 - Permis de construireN° 571 du 07/08/2011
 - Maitre d'œuvre :BET BERAMA.
 - Entreprise de réalisation :Sarl El - Outaya Poterie.
 - Surface du terrain42 818 m²
 - Surface bâtie.....13 380 m²
 - Autres (parking, circulation et espace vert).....2 565 m²
 - Délai de réalisation24 mois
 - Taux d'avancement100 %
 - Date d'achèvement des travaux.....28/02/2013
4. **Nature de production :**
 - Brique 08 trous.....290 000 tonne/an
5. **Poste d'emploi à créer :**
 - Cadre08
 - Maîtrise22
 - Exécution150
6. **Montant d'investissement :**
 -1 977 000 000 D.A
7. **Impact :** régulation du marché des matériaux de construction et la création des postes d'emplois.

الملحق رقم: 02

00B0011276	BRIQUETERIE FAIANCERIE NOUVELLE DU SAHEL	
00B0015068	SPA /EPE BRIQUETERIE EN NADJAH	
00B0022527	SARL BRIQUETERIE ET TUILERIE BEL ABBESIENNE B.T.B.A	
00B0044089	EURL BRIQUETERIE IRDJEN	
00B0104341	SARL NOUVELLE BRIQUETERIE DE L'OUEST	
00B0122868	EURL BRIQUETERIE ENNAZLA	
00B0242303	SARL: BMAB BRIQUETERIE MODERNE AMOURI BISKRA	
00B0262523	SARL BRIQUETERIE EL GHAZI	
00B0363047	BRIQUETERIE EL MOUNA	
00B0422353	SARL " BRIQUETERIE HAUTS-PLATEAUX "	
00B0522610	SPA BRIQUETERIE DE MENACEUR	
00B0582547	SARL BRIQUETERIE EL IZDIHAR	
00B0682329	SARL "SOCIETE DE BRIQUETERIE SIBOUSE BESBAS"	
01B0242389	EURL : BRIQUETERIE OULED NAIL	
01B0482548	SARL ESOUTOUH FABRICATION DE BRIQUETERIE	
01B0522704	SARL " BRIQUETERIE ALGERIENNE DE KOLEA"	
01B0723452	SARL BRIQUETERIE LA BELLE ARGILE	
01B0903979	ENTREPRISE PUBLIQUE "BRIQUETERIE HEUMIS"	
02B0084476	EURL FARES BRIQUETERIE	
02B0282654	SARL BRIQUETERIE TAMGOUT	
02B0742257	SARL BRIQUETERIE MODERNE DE SAIDA	
03B0020891	SARL BRIQUETERIE DU NORD EL KHEMIS	
03B0106447	SARL BRIQUETERIE NOUVELLE DE L'OUEST	
03B0184303	SARL BRIQUETERIE BOUDIAB	

03B0263065	BRIQUETERIE SIDI BOUNOUAR	
03B0562652	EURL BRIQUETERIE TAIBA	
03B0562684	SARL BRIQUETERIE KALAA BENI HAMED	
03B0804270	SARL BRIQUETERIE K.M ET FILS	
03B0963234	SARL BRIQUETERIE HADJ ALI	
04B0065747	SARL BRIQUETERIE YAICHE ET MEGHRAOUI	
04B0322834	SARL / USINE BRIQUETERIE FRERES BOUZID	
04B0363894	SARL BRIQUETERIE	
04B0542736	SOCIETE SAOUDI BRIQUETERIE	
04B0724149	SARL BRIQUETERIE CERAMIQUE DE LA REINE DES ZIBANS	
04B0804651	SARL BRIQUETERIE SOUAKRI FRERES	
04B0882401	SARL BRIQUETERIE TIMADANINE	
04B0964817	SARL BRIQUETERIE LAMIRETTE BARAKI	
05B0143144	EURL SOCIETE BRIQUETERIE AZZABA	
05B0223447	SARL BRIQUETERIE ENNADJAH OUEL AMEL	
05B0242584	SARL: BRIQUETERIE ZIBANE	
05B0283020	SARL BRIQUETERIE ZBARBAR	
05B0363980	BRIQUETERIE OTHMANI ET FRERES	
05B0364178	SARL BRIQUETERIE FRERES BOUDJEFDJOUF ET SACI	
05B0482691	SARL L'ALIANCE BRIQUETERIE	
05B0622133	SARL EL NASR BRIQUETERIE	
05B0923129	SARL BRIQUETERIE AMOURI LAGHOuat	
06B0185382	SARL SADOUDI BRIQUETERIE TOUGGOURT - SBT -	
07B0123974	SARL BRIQUETERIE SBMT	
07B0422922	SARL BRIQUETERIE NOUVELLE DU SERSOU	

07B0583291	SARL BRIQUETERIE EL IZDIHAR	
07B0942913	SARL BRIQUETERIE NOUVELLE DE BECHAR	
07B0977480	SARL BRIQUETERIE DES OASIS	
08B0046988	EURL BRIQUETERIE INDUSTRIELLE AMRAOUA	
08B0185760	SARL NOUVELLE BRIQUETERIE DE LA SOUMMAM	
08B0242802	SARL:RINAD BRIQUETERIE	
08B0364654	BRIQUETERIE TAGHAST	
09B0242841	EURL:BRIQUETERIE AMOURI LAKHDAR	
09B0404727	EURL SAHRA AZZEDINE BRIQUETERIE	
09B0764210	SARL BRIQUETERIE EL HOCEINIA	
09B0984202	SARL BRIQUETERIE SHEMS	
10B0047778	SNC MAGMOUN AREZKI ET FRERES BRIQUETERIE	
10B0124335	SARL BRIQUETERIE AMARA MODERNE	
10B0124456	SARL EDHAIA BRIQUETERIE	
10B0242915	SARL:BRIQUETERIE DU SUD	
10B0242918	SPA:BRIQUETERIE BRANIS	
10B0242956	SNC:BRIQUETERIE FRERES HADI	
10B0242965	EURL:BRIQUETERIE BENTERKI MUSTAPHA	
10B0264092	SARL BRIQUETERIE ZENATA	
10B0464135	SARL BRIQUETERIE EL NOUSSOUR	
10B0543249	SARL BRIQUETERIE EL AMOURIA	
10B0663355	SARL HACINE MASCARA BRIQUETERIE	
10B0742533	EURL JABEL DOUI BRIQUETERIE	
10B0986312	SARL BRIQUETERIE NAILI	
10B0986632	SARL TIZIRI BRIQUETERIE	

11B0187240	SNC BRIQUETERIE BELHOUL ET FRERES	
11B0302978	SARL BRIQUETERIE DJELFA	
11B0543394	SARL RACHRACH BRIQUETERIE	
11B0882675	SARL TIMADANINE BRIQUETERIE EL HAMEL	
11B0984095	EURL BRIQUETERIE BROXE	
12B0112998	EURL BRIQUETERIE DJELAD	
12B0113349	SARL BRIQUETERIE EL BADR	
12B0124702	SARL GHERAISSA BRIQUETERIE	
12B0243063	SARL : BRIQUETERIE SEHARI EL OUTAYA	
12B0243074	SARL:BRIQUETERIE NOUAIL	
12B0243078	EURL: BRIQUETERIE AMOURI LAZHARI	
12B0365491	SARL BRIQUETERIE ZOUBIR LAND	
12B0563417	SARL BRIQUETERIE RACHANA	
12B0906439	SARL NOUVEL BRIQUETERIE HEMMIS - SARL NBH -	
12B0923466	SARL BRIQUETERIE ERRAHMA	
13B0049023	SARL BRIQUETERIE TUILERIE IZERKHAF BTI	
13B0090629	BRIQUETERIE ATTIA	
13B0114244	SARL BRIQUETERIE DE TAMAZOURA	
13B0124866	SARL BRIQUETERIE GANOUBA	
13B0163127	SARL BRIQUETERIE HADJ MESSAOUD	
13B0224874	SARL BRIQUETERIE L'ESPOIR	
13B0224883	SARL SOCIETE NOUVELLE GENERALE BRIQUETERIE AURES	
13B0243166	SARL BRIQUETERIE BISKRIA	
13B0323790	SARL SIFOUNE BRIQUETERIE	
13B0343370	EURL BRIQUETERIE DE TITTERI	

13B0543555	SARL BRIQUETERIE BAH I	
13B0584094	EURL LOUKA BRIQUETERIE	
13B0726616	BRIQUETERIE TIDJELABINE	
13B0882749	SARL BRIQUETERIE REGGANE	
13B0882751	SPA BRIQUETERIE TAOURSIT	
13B1007762	SARL MONOMUR BRIQUETERIE	
14B0024096	SARL NASRI BRIQUETERIE	
14B0049348	SARL BRIQUETERIE TUILERIE LA ROCADE	
14B0124935	SARL BRIQUETERIE M.D	
14B0125009	SARL ALWEL BRIQUETERIE	
14B0224885	SARL BRIQUETERIE AMLASAA	
14B0343401	SARL BRIQUETERIE HARBIL	
14B0543660	SARL BRIQUETERIE WAD SOUF	
14B0543685	SARL BRIQUETERIE SOUF	
14B0563739	SARL ENTREPRISE MANGOUDA BRIQUETERIE	
14B0563898	SNC DEBIH ET FRERES BRIQUETERIE	
15B0049820	EURL BRIQUETERIE HADDAG	
15B0115292	SARL BRIQUETERIE KADI ABDELHALIM S B K A	
15B0115330	SARL BRIQUETERIE ALGERO MEDITERRANEEN B A M	
15B0202414	EURL BELHAIBA BRIQUETERIE TIDIKELT	
15B0225162	SARL SBTB SOCIETE BRIQUETERIE BARIKA	
15B0225303	SOLTANA BRIQUETERIE	
15B0264910	SARL BRIQUETERIE EN NOUR	
15B0584348	SARL EL IKBAL BRIQUETERIE	
16B0405664	SARL EL HADJ TOUHAMI BRIQUETERIE ROUGE	

16B0584441	SARL YOUSSEF ET YACINE ET ABDELHAKIM POUR INDUSTRIE DE BRIQUETERIE	
17B0189349	SARL BRIQUETERIE DE LA SOUMMAM	
19B1015025	BRIQUETERIE CHEROUK	
85B0000001	ENTREPRISE DES PRODUITS ROUGESDE L'EST/UNITE BRIQUETERIE	
85B0000003	SARL BRIQUETERIE DES HAUTS PLATEAUX EL BAYAD	
85B0000032	SA BRIQUETERIE TUILERIE DELOUED BOUTAN ROUTE DE MILIANAKHEMIS MILIANA	
85B0000169	SARL SOCIETE DE TUILERIE ET BRIQUETERIE DE BABA ALI	
86B0000006	ENT C BRIQUETERIE COMMUNALE DETIZI OUZOU	
86B0000024	SARL BRIQUETERIE TUILERIE D'OUED GHIR	
86B0000044	SARL BRIQUETERIE ORANAISE ETMATERIAUX DE CONSTRUCTION DE MOUDJAHIDINE	
87B0000006	SARL SOCIETE DE BRIQUETERIE DEL'EST	
89B0000006	SARL BRIQUETERIE CERAMIQUE	
89B0000014	SARL BRIQUETERIE DU SAHEL	
89B0000034	SPA UNITE BRIQUETERIE DE TIZI OUZOU	
89B0000042	SARL BRIQUETERIE RHUMEL	
90B0000009	SARL BRIQUETERIE LA TAFNA	
90B0000009	SARL BRIQUETERIE DE OUED EL KEBIR	
90B0000010	SARL BRIQUETERIE DU SUD	
90B0000013	SARL BRIQUETERIE EL MOUSTAKBAL	
90B0000043	UNITE BRIQUETERIE HAMMOUTENE	
90B0000063	SARL BRIQUETERIE MITIDJA	
90B0130001	S.A.R.L BRIQUETERIE ENAZAHA	
91B0000004	SARL BRIQUETERIE EL RIAD	

91B0000043	SARL BRIQUETERIE DJURDJURA	
91B0000097	SARL BRIQUETERIE	
92B0830078	SARL SOCIETE NOUVELLE BRIQUETERIE DE LA MITIDJA	
93B0290208	SARL BRIQUETERIE MAZARI	
93B0710014	ENTREPRISE COMMUNALE BRIQUETERIE BOUTELDJA	
93B0750160	SARL BRIQUETERIE EL WALDINE	
94B0750381	SARL BRIQUETERIE ET TUILERIE ARTISANALE " B T A "	
95B0130864	SARL BRIQUETERIE MAGHREB	
95B0890125	SNC BRIQUETERIE DES OASIS	
96B0290415	SARL BRIQUETERIE BENDIMERAD	
96B0950097	SARL BRIQUETERIE SAHARIENNE	
97B0322035	S.A.R.L " BRIQUETERIE NUMIDIE"	
98B0082396	SARL SBS & SITIFIS BRIQUETERIE	
98B0222093	SPA SOCIETE BRIQUETERIE DE BATNA	
98B0262048	SPA LES BRIQUETERIES DE TLEMCCEN SOBRIT	
98B0262158	EURL BRIQUETERIE MEZAOUROU	
98B0262175	SARL BRIQUETERIE MAZARI	
98B0282068	EURL BRIQUETERIE DE BOUIRA	
98B0342025	SPA BRIQUETERIE TUILERIE DE MEDEA	
98B0382053	SARL SOCIETE BRIQUETERIE ERRIADH	
98B0502044	SOCIETE PAR ACTIONS "SOCIETE BRIQUETERIE DE SOUK AHRAS"	
98B0722115	SPA SOCIETE BRIQUETERIE ET TUILERIE DE BOUMERDES "BTB"	
98B0722116	SPA SOCIETE BRIQUETERIE ET TUILERIE DU CENTRE	
98B0742049	SOCITE BRIQUETERIE SIDI EL HADJ ABDELKRIM SAIDA	
98B0802220	SPA BRIQUETERIE & TUILERIE DE LA MITIDJA	

98B0882013	SARL SOCIETE BRIQUETERIE ADRAR	
99B0007595	COMPLEXE DE BRIQUETERIE ET TUILERIE DE BABA ALI	
99B0043102	EPE/SPA ENTREPRISE DE BRIQUETERIE ET TUILERIE DE FREHA EBT	
99B0103117	SARL BRIQUETERIE CONSORTS FELLA	
99B0104129	SPA LES BRIQUETERIES DE LA CORNICHE ORANAISE (BRICOR)	
99B0222528	SARL SOCIETE BRIQUETERIE DE FESDIS	
99B0262291	SARL BRIQUETERIE DE TAFNA	
99B0262429	EURL SOCIETE BRIQUETERIE DE TOUNANE	
99B0322335	EURL SOCIETE BRIQUETERIE MILA	
99B0362441	SARL BRIQUETERIE EL RYM	
99B0362498	BRIQUETERIE NOUVELLE	
99B0382226	ENTREPRISE UNI PERSONNELLE A RESPONSABILITE LIMITEE BRIQUETERIE BORDJ SABATH	
99B0442222	EURL ENTREPRISE BRIQUETERIE TAHER	
99B0462251	SARL BRIQUETERIE GUERROUACHE	
99B0482212	EURL ENTREPRISE BRIQUETERIE MANSOURI	
99B0522329	EURL BRIQUETERIE EL AMANE	
99B0562211	EURL BRIQUETERIE MIHOUBI SUE	
99B0582186	SARL OUM ALI BRIQUETERIE	
99B0582304	SARL B.M.O BRIQUETERIE MODERNE OUM ALI	
99B0722746	BELHADI TUILERIE BRIQUETERIE BOUZEGZA	
99B0722750	BRIQUETERIE TUILLERIE EL MOUMTAZA II	
99B0722752	BRIQUETERIE EL MOUMTAZA BOUDOUAOU	
99B0762817	EURL ENTREPRISE BRIQUETERIE TRADITIONNELLE KHEMIS	

الملحق رقم: 03

2015

السنة المالية: 2015/01/01 إلى 2015/12/31

شركة بوم الوطنية للقطار
المنظمة المشاعية بسفرة
رقم التعريف الجبائي: 000907019004648

ميزانية - الأصول

2014	2015		الأصول
	المبلغ الصافي	المبلغ الصافي و خصائر التقييم و ائتمانات مؤنات	
			أصول غير جارية
			فارق بين الاقتناء-المنتوج الأجنبي أو السليبي
114 137,50	101 827,50	21 472,50	تأهيلات معنوية
			تأهيلات عينية
			أراضي
113 862 197,41	110 880 464,50	8 388 852,23	مباني
1 023 186 103,43	963 555 549,26	192 884 415,02	تأهيلات عينية أخرى
10 137 258,14	10 137 258,14		تأهيلات منح استقرها
			تأهيلات بحري الجالها
			تأهيلات مالية
			سندات موضوعة موضع معاملة
			سماضات أخرى و حسابات دائنة ملحققة بها
			سندات أخرى ملحققة
			أروض و أصول مالية أخرى غير جارية
			ضرائب موجبة على الأصل
1 147 299 716,48	1 084 675 099,40	201 294 739,75	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
130 338 838,43	121 177 945,21		مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
			حسابات دائنة و استثمارات معاملة
10 164 009,71	34 893 445,95		الزبان
5 120 549,14	2 411 332,39		المديون الآخرون
	1 101 995,88		القرائن و ما شابهها
			حسابات دائنة أخرى و استثمارات معاملة
			الموجودات و ما شابهها
			الأموال الموقوفة و الأصول المالية الجارية الأخرى
86 068 083,70	62 675 407,76		الجزينة
231 691 480,98	222 260 127,19		مجموع الأصول الجارية
1 378 991 197,46	1 306 935 226,59	201 294 739,75	المجموع العام للأصول

الملحق رقم: 04

السنة المالية: 2015/01/01 الى 2015/12/31

شركة بيم الوطاية للفخار
المنطقة الصناعية بسمكرة
رقم التعريف الجبائي: 000907019004648

ميزانية الخصوم

2014	2015	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة
50 000 000,00	50 000 000,00	رأس مال تم إصداره
-40 000 000,00	-40 000 000,00	رأس مال غير مستعمل به
2 427 654,80	5 000 000,00	علاوات و احتياطات-احتياطات متممة (1)
		فوارق اعادة التقييم
		فارق المعاملة (1)
91 828 194,93	85 383 848,36	نتيجة سالبة-نتيجة سالبة حصة المجمع (1)
24 660 187,74	115 916 037,47	رؤوس أموال خاصة أخرى-تحتل من جديد
		حصة الشركة المقدمة (1)
		حصة ذوي الأقلية (1)
128 916 037,47	214 299 885,83	المجموع 1
		الخصوم غير الجارية
641 481 286,18	489 492 942,18	أقروض و ديون مالية
		متراتب (موجلة و مرصود لها)
		ديون أخرى غير جارية
-113 166 169,62	-90 334 427,95	موردين و منتجات ثابتة مسبقا
528 315 116,56	399 158 514,23	المجموع 2
		الخصوم الجارية
87 269 731,68	40 097 363,88	موردين و حسابات ملحقه
5 589 632,30	7 054 626,69	متراتب
628 900 679,45	646 324 835,96	ديون أخرى
		خزينة نسبية
721 760 043,43	693 476 826,53	المجموع 3
1 378 991 197,46	1 306 935 226,59	المجموع العام للخصوم (3+2+1)

الملحق رقم: 05

شركة برعم الوطاية للفخار
المحافظة الصناعية بسفرة
رقم التعريف الجبائي: 000907019004648

السنة المالية: 2015/01/01 الى 2015/12/31

حساب النتائج حسب الطبيعة

	2014	2015	
	459 448 076,46	427 683 273,58	رقم الأصل
	-1 113 210,00	-1 253 665,00	تغير مخزون المواد المنتجة و المنتجات قيد الصنع
			الاتحاح المثلث
			اعانات الاستغلال
1-	458 334 866,46	426 429 608,58	النتائج للسنة المالية
	-127 182 876,48	-120 783 957,70	المشتريات المستهلكة
	-6 053 594,68	-5 478 644,68	الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
2-	-133 236 471,16	-126 262 602,38	استهلاك السنة المالية
3-	325 098 395,30	300 167 006,20	القيمة المضطفة للاستغلال (2-1)
	-104 394 696,85	-109 913 417,40	أرباح المستثمرين
	-7 833 930,04	-3 185 470,70	الضرائب و الرسوم و المنافع المشابهة
4-	212 869 768,41	187 068 118,10	الفاصل الإجمالي عن الاستغلال
	209 972,26	96 986,23	المنتجات الصافية الأخرى
	-31 272,73	-265 007,48	الأرباح الصافية الأخرى
	-72 830 512,16	-76 971 933,83	المخصصات للإهلاكات و الموزونات و خسائر القيمة
			استئناف عن خسائر القيمة و الموزونات
5-	140 217 955,78	109 928 163,02	النتيجة العمليوية
		16 143,59	النتائج المالية
	-48 389 760,85	-22 855 133,35	الأرباح المالية
6-	-48 389 760,85	-22 838 989,76	النتيجة المالية
7-	91 828 194,93	87 089 173,26	النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
		-1 705 324,90	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب الموجبة (تغيرات) حول النتائج العادية
	458 544 838,72	426 542 738,40	مجموع منتوجات الأنشطة العادية
	-366 716 643,79	-341 158 890,04	مجموع أرباح الأنشطة العادية
8-	91 828 194,93	85 383 848,36	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية - المتروكات (يطلب بيانها)
			العناصر غير العادية - الأرباح (يطلب بيانها)
9-			النتيجة غير العادية
10-	91 828 194,93	85 383 848,36	النتيجة الصافية للسنة المالية

الملحق رقم: 06

ش.ذ.م.م الوطاية للفخار

المنطقة الصناعية بسكرة

رقم التعريف الجبالي: 000907019004648

السنة المالية: 2016/01/01 الى 2016/12/31

الميزانية الختامية (الأصول)

2015	2016		الأصول
	المبلغ الصافي	الامتلاكات و المؤونات	
			أصول غير جارية
			فارق بين الافتاء-المنتوج الاجمالي أو الملمبي
101 827,50	89 497,50	33 802,50	تثبيتات معنوية
			تثبيتات عينية
			أراضي
110 880 464,50	113 068 084,21	11 656 330,52	مباني
963 555 549,26	895 730 270,12	267 922 505,20	تثبيتات عينية أخرى
10 137 258,14	10 137 258,14		تثبيتات ممنوح امتيازها
			تثبيتات يجري انجازها
			تثبيتات مالية
			سندات موضوعة موضع معادلة
			مساهمات أخرى و حسابات دائنة ملحقة بها
			سندات أخرى مبنية
			قروض و أصول مالية أخرى غير جارية
			ضرائب مؤجلة على الأصل
1 084 675 099,40	1 019 025 109,97	279 612 638,22	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
121 177 945,21	134 543 654,19		مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
			حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
34 893 445,95	79 400 336,05		الربان
2 411 332,39	33 863 723,79		المدينون الآخرون
1 101 995,88	2 088 948,58		الضرائب و ما شابهها
			حسابات دائنة أخرى و استخدامات مماثلة
			الموجودات و ما شابهها
62 675 407,76	35 849 152,27		الأموال الموظفة و الأصول المالية الجارية الأخرى
			القريبة
222 260 127,19	285 745 814,88		مجموع الأصول الجارية
1 306 935 226,59	1 304 770 924,85	279 612 638,22	المجموع العام للأصول
			1 584 383 563,07

الملحق رقم: 07

ش.ذ.م.م الوطاية للفخار

المنطقة الصناعية بسكرة

رقم التعريف الجبائي: 000907019004648

السنة المالية: 2016/01/01 الى 2016/12/31

الميزانية الختامية (الخصوم)

2015	2016	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
50 000 000,00	50 000 000,00		رأس مال تم إصداره
-40 000 000,00			رأس مال غير مستعان به
5 000 000,00	5 000 000,00		علاوات و احتياطات-احتياطات مدمجة (1)
			فوارق إعادة التقييم
			فارق المعادلة (1)
85 383 848,36	45 377 826,52		نتيجة مالية-نتيجة مالية حصة المجمع (1)
113 916 037,47	199 299 885,83		رؤوس أموال خاصة أخرى-ترحيل من جديد
			حصة الشركة المدمجة (1)
			حصة نوى الأقلية (1)
214 299 885,83	299 677 712,35		المجموع 1
			الخصوم غير الجارية
489 492 942,18	311 391 237,62		قروض و ديون مالية
			ضرائب (مؤجلة و مرصود لها)
			ديون أخرى غير جارية
-90 334 427,95	-17 185 928,85		مؤنات و منتجات ثلثة مسبقا
399 158 514,23	294 205 308,77		المجموع 2
			الخصوم الجارية
40 097 363,88	61 532 436,73		موردين و حسابات ملققة
7 054 626,69	7 036 451,41		ضرائب
646 324 835,96	642 319 015,59		ديون أخرى
			خزينة سلبية
693 476 826,53	710 887 903,73		المجموع 3
1 306 935 226,59	1 304 770 924,85		المجموع العام للخصوم (3+2+1)

(1) لا تشمل الا لتقديم الكشوف المالية المدمجة

الملحق رقم: 08

شركة هرم الوطاية للفخار

المنطقة الصناعية بسمرة

رقم التعريف الضريبي: 000907019004648

الفترة المحاسبية: 2016/01/01 إلى 2016/12/31

حساب النتائج حسب الطبيعة

2015	2016	ملاحظة	
			رقم الأصل
427 683 273,58	381 445 919,29		غير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد التصنيع
-1 253 665,00	-19 125 981,00		الإنتاج العائت
			أحداث الاستغلال
			1- الناتج المالي
426 429 608,58	362 319 938,29		المشريات المستهلكة
-120 783 957,70	-77 945 039,66		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
-5 478 644,68	-7 986 181,25		2- استهلاكات السنة المالية
-126 262 602,38	-85 931 220,91		3- القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
300 167 006,20	276 388 717,38		أجور المستخدمين
-109 913 417,40	-108 879 411,09		الضرائب و الرسوم و المنقوعات المشابهة
-3 185 470,70	-2 762 897,82		4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال
187 068 118,10	164 746 409,27		المنتجات المسبقة الأخرى
96 986,21	813 336,54		الأجور المسبقة الأخرى
-265 007,48	-13 794,96		المخصصات للاهلاكات و الموزونات و خسارة القيمة
-76 971 933,83	-78 317 898,47		استلاف عن خسارة القيمة و الموزونات
	18 594,61		5- النتيجة العمالية
109 928 163,02	87 266 646,99		المتوزعات المالية
16 143,59			الإعفاء المالية
-22 855 133,35	-39 813 685,47		6- النتيجة المالية
-22 838 989,76	-39 813 685,47		7- النتيجة العمالية قبل الضرائب (5+6)
87 089 173,26	47 452 961,52		الضرائب الواجب دفعها عن الناتج العمالية
-1 705 324,90	-2 875 135,00		الضرائب المؤجلة (تخيرات) حول الناتج العمالية
			مجموع منتهات الأنشطة العمالية
426 542 738,40	363 171 869,44		مجموع إعفاء الأنشطة العمالية
-341 158 890,04	-317 794 042,92		8- النتيجة الصافية للأنشطة العمالية
85 383 848,36	45 377 826,52		العناصر غير العمالية - المتوزعات (يطلب بيانها)
			العناصر غير العمالية - الإعفاء (يطلب بيانها)
			9- النتيجة غير العمالية
85 383 848,36	45 377 826,52		10- النتيجة الصافية لسنة العمالية

الملحق رقم: 09

ش.ذ.م.م الوطاية للفخار

المنطقة الصناعية بسكرة

رقم التعريف الجبائي: 000907019004648

السنة المالية: 2017/01/01 الى 2017/12/31

الميزانية الختامية (الأصول)

2016	2017		الأصول
	المبلغ الصافي	المبلغ الصافي الاهتلاكات و المؤونات	
			أصول غير جارية
			فارق بين الاقتناء-المنتوج الايجابي او السلبي
89 497,50	77 167,50	46 132,50	تثبيتات معنوية
			تثبيتات عينية
			اراضي
113 068 084,21	109 573 169,92	15 151 244,81	مباني
895 730 270,12	820 485 505,69	343 477 269,63	تثبيتات عينية اخرى
10 137 258,14	10 137 258,14	10 137 258,14	تثبيتات منسوخ امتيازها
			تثبيتات يجري انجازها
			تثبيتات مالية
			سندات موضوعة موضع معاملة
			مساهمات اخرى و حسابات دائنة ملحقة بها
			سندات اخرى مشقة
			قروض و اصول مالية اخرى غير جارية
			ضرائب موحدة على الأصل
1 019 025 109,97	940 273 101,25	358 674 646,94	مجموع الأصول غير الجارية
			أصول جارية
134 543 654,19	151 132 890,84	151 132 890,84	مخزونات و منتجات قيد التنفيذ
			حسابات دائنة و استخدامات مماثلة
79 400 336,05	63 029 732,97	63 029 732,97	الزائن
33 863 723,79	46 067 318,47	46 067 318,47	المدينون الاخرون
2 088 948,58	1 693 492,83	1 693 492,83	المترائب و ما شابهها
			حسابات دائنة اخرى و استخدامات مماثلة
			الموجودات و ما شابهها
			الأموال الموظفة و الاموال المالية الجارية الاخرى
35 849 152,27	18 361 109,52	18 361 109,52	الحزينة
285 745 814,88	280 284 544,63	280 284 544,63	مجموع الأصول الجارية
1 304 770 924,85	1 220 557 645,88	358 674 646,94	المجموع العام للأصول

الملحق رقم: 10

ش.ذ.م.م الوطاية للفخار

المنطقة الصناعية بسكرة

رقم التعريف الجبائي: 000907019004648

السنة المالية: 2017/01/01 الى 2017/12/31

الميزانية الختامية (الخصوم)

2016	2017	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
50 000 000,00	50 000 000,00		رأس مال تم إصداره
			رأس مال غير مستعمل به
5 000 000,00	5 000 000,00		علاوات و التكاليف الاحتياطيات منمجة (1)
			فوارق إعادة التقييم
			فارق المعكنة (1)
45 377 826,52	38 025 089,52		نتيجة صافية نتيجة صافية حصة المجمع (1)
199 299 885,83	244 677 712,35		رؤوس أموال خاصة أخرى ترحيل من جنيد
			حصة الشركة المنمجة (1)
			حصة نوي الألفية (1)
299 677 712,35	337 702 801,87		المجموع 1
			الخصوم غير الجارية
311 391 237,62	173 882 097,62		فروض و ديون مالية
			مصارف (مؤجلة و مرصود لها)
			ديون أخرى غير جارية
-17 185 928,85	-7 227 383,21		مؤنك و منتجات ثلثة سبق
294 205 308,77	166 654 714,41		المجموع 2
			الخصوم الجارية
61 532 436,73	63 366 355,07		مورثون و حسابات ملققة
7 036 451,41	5 578 845,47		مصارف
642 319 015,59	647 254 929,06		ديون أخرى
			خزينة بلدية
710 887 903,73	716 200 129,60		المجموع 3
1 304 770 924,85	1 220 557 645,88		المجموع العام للخصوم (3+2+1)

(1) لا تشمل الا لتقديم الكشوف المالية المنمجة

الملحق رقم: 11

ش.ذ.م.م الوطاية للفخار

المنطقة الصناعية بعمرة

رقم التعريف الجبائي: 000907019004648

السنة المالية: 2017/01/01 إلى 2017/12/31

حساب النتائج حسب الطبيعة

2016	2017	ملاحظة	
381 445 919,29	341 899 519,28		رقم الأعمال
-19 125 981,00	5 088 400,00		تغير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
			الإنتاج المئث
			أعمال الاستغلال
362 319 938,29	346 987 919,28		1-النتاج الصافي المالي
-77 945 039,66	-93 448 462,17		المستلزمات المستهلكة
-7 986 181,25	-6 017 267,15		الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى
-85 931 220,91	-99 465 729,32		2-النتائج السنوية العادية
276 388 717,38	247 522 189,96		3-القيمة المضافة للاستغلال (2-1)
-108 879 411,09	-121 276 101,19		أجور المستعملين
-2 762 897,02	-1 889 334,67		الضرائب و الرسوم و المدفوعات المشابهة
164 746 409,27	124 356 754,10		4-اللائحة الإجمالي عن الاستغلال
833 336,54	3 153 512,46		النتائج التشغيلية الأخرى
-13 794,96	-281 836,68		الأجور التشغيلية الأخرى
-78 317 898,47	-79 062 008,72		المخصصات للاهلاكات و المودات و خسائر القيمة
18 594,61	0,00		استثناء عن خسائر القيمة و المودات
87 266 646,99	48 166 421,16		5-النتيجة التشغيلية
			النتائج المالية
-39 813 685,47	-9 958 545,64		الأجور المالية
-39 813 685,47	-9 958 545,64		6-النتيجة المالية
47 452 961,52	38 207 875,52		7-النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
-2 076 135,00	-182 786,00		الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
			الضرائب الموجبة (تغيرت) حول النتائج العادية
363 171 869,44	350 141 431,74		مجموع منتجات الأنشطة العادية
-317 794 042,92	-312 116 342,22		مجموع أجور الأنشطة العادية
45 377 826,52	38 025 089,52		8-النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر غير العادية - الملتوجات (يطلب بيانها)
			العناصر غير العادية - الأعباء (يطلب بيانها)
			9-النتيجة غير العادية
45 377 826,52	30 025 089,52		10-النتيجة الصافية للسنة المالية

الملحق رقم: 12

SARL ELOUTAYA POTERIE
ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra
N° D'IDENTIFICATION: 000907019004648

EDITION_DU: 27/08/2020 11: 3
EXERCICE: 01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2018		2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		123 300,00	58 462,50	64 837,50
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments		124 724 414,73	18 654 241,21	106 070 173,52
Autres immobilisations corporelles		1 163 982 775,32	415 787 887,64	820 485 505,69
Immobilisations en concession		10 137 258,14		10 137 258,14
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 298 947 748,19	434 600 891,35	864 447 156,84
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		163 455 306,38		163 455 306,38
Créances et emplois assimilés				
Clients		45 142 926,28		45 142 926,28
Autres débiteurs		121 079 067,97		121 079 067,97
Impôts et assimilés		790 411,93		790 411,93
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		17 912 993,66		17 912 993,66
TOTAL ACTIF COURANT		348 380 706,20		348 380 706,20
TOTAL GENERAL ACTIF		1 647 328 454,39	434 600 891,35	1 212 827 863,04

الملحق رقم: 13

SARL ELOUTAYA POTERIE
ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra
N° D'IDENTIFICATION 000907019004648

EDITION DU: 27/08/2020 11:4
EXERCICE: 01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		50 000 000,00	50 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		5 000 000,00	5 000 000,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		34 989 781,55	38 025 089,52
Autres capitaux propres - Report à nouveau		282 702 801,87	244 677 712,35
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		372 692 583,42	337 702 801,87
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		69 461 956,58	173 882 097,62
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		-1 205 504,79	-7 227 383,21
TOTAL II		68 256 451,79	166 654 714,41
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		65 827 377,52	83 366 355,07
Impôts		4 343 885,69	5 578 846,47
Autres dettes		701 707 564,62	647 254 929,06
Trésorerie passif			
TOTAL III		771 878 827,83	716 200 129,60
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 212 827 863,04	1 220 587 646,88

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم: 14

SARL ELOUTAYA POTERIE
ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra
N° D'IDENTIFICATION:000907019004648

EDITION DU:27/08/2020 11: 4
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		308 133 404,53	341 899 519,28
Variation stocks produits finis et en cours		5 482 056,00	5 088 400,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		313 615 460,53	346 987 919,28
Achats consommés		-67 851 095,39	-93 448 462,17
Services extérieurs et autres consommations		-3 828 927,53	-6 017 267,15
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-71 680 022,92	-99 465 729,32
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		241 935 437,61	247 522 189,96
Charges de personnel		-122 833 026,97	-121 276 101,19
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 072 702,87	-1 889 334,67
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		117 029 707,77	124 356 754,10
Autres produits opérationnels		23 551,53	3 153 512,46
Autres charges opérationnelles		-215 654,92	-281 836,68
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-75 825 944,41	-79 062 008,72
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		41 011 659,97	48 166 421,16
Produits financiers			
Charges financières		-6 021 878,42	-9 958 545,64
VI-RESULTAT FINANCIER		-6 021 878,42	-9 958 545,64
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		34 989 781,55	38 207 875,52
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			-182 786,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		313 639 012,06	350 141 431,74
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-278 649 230,51	-312 116 342,22
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		34 989 781,55	38 025 089,52
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		34 989 781,55	38 025 089,52

الملحق رقم: 15

SARL ELOUTAYA POTERIE
ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra
N° D'IDENTIFICATION:000907019004648

EDITION_DU:27/08/2020 11: 4
EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2019		2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		123 300,00	70 792,50	52 507,50
Immobilisations corporelles				
Terrains				
Bâtiments		124 724 414,73	22 157 237,61	102 567 177,12
Autres immobilisations corporelles		1 164 017 397,17	490 479 891,23	673 537 505,94
Immobilisations en concession		10 137 258,14		10 137 258,14
Immobilisations encours				
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 299 002 370,04	512 707 921,34	786 294 448,70
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		195 147 731,99		195 147 731,99
Créances et emplois assimilés				
Clients		56 694 044,50		56 694 044,50
Autres débiteurs		138 800 939,51		138 800 939,51
Impôts et assimilés		840 331,42		840 331,42
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		23 161 654,87		23 161 654,87
TOTAL ACTIF COURANT		414 644 702,29		414 644 702,29
TOTAL GENERAL ACTIF		1 713 647 072,33	512 707 921,34	1 200 939 150,99

الملحق رقم: 16

SARL ELOUTAYA POTERIE
 ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra
 N° D'IDENTIFICATION:000907019004648

EDITION_DU:27/08/2020 11: 5
 EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		50 000 000,00	50 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		344 157 836,78	5 000 000,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		26 092 168,62	34 989 781,55
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-21 465 253,36	282 702 801,87
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		398 784 752,04	372 692 583,42
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			69 461 956,58
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			-1 205 504,79
TOTAL II			68 256 451,79
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		63 304 535,45	65 827 377,52
Impôts		5 263 319,50	4 343 885,69
Autres dettes		733 586 544,00	701 707 564,62
Trésorerie passif			
TOTAL III		802 154 398,95	771 878 827,83
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		1 200 939 150,99	1 212 627 863,04

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم: 17

SARL ELOUTAYA POTERIE
 ZONE INDUSTRIELLE W/Biskra
 N° D'IDENTIFICATION:000907019004648

EDITION_DU:27/08/2020 11: 6
 EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		285 823 343,91	308 133 404,53
Variation stocks produits finis et en cours		21 094 400,00	5 482 056,00
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		306 917 743,91	313 615 460,53
Achats consommés		-89 376 283,86	-67 851 095,39
Services extérieurs et autres consommations		-4 371 134,68	-3 828 927,53
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-93 747 418,54	-71 680 022,92
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		213 170 325,37	241 935 437,61
Charges de personnel		-105 341 578,03	-122 833 026,97
Impôts, taxes et versements assimilés		-2 025 906,87	-2 072 702,87
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		105 802 840,47	117 029 707,77
Autres produits opérationnels		367 244,88	23 551,53
Autres charges opérationnelles		-1 312 475,84	-215 654,92
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-78 207 329,99	-75 825 944,41
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V- RESULTAT OPERATIONNEL		26 650 279,52	41 011 659,97
Produits financiers			
Charges financières		-548 110,90	-6 021 878,42
VI-RESULTAT FINANCIER		-548 110,90	-6 021 878,42
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		26 102 168,62	34 989 781,55
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-10 000,00	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		307 284 988,79	313 639 012,06
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-281 192 820,17	-278 649 230,51
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		26 092 168,62	34 989 781,55
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		26 092 168,62	34 989 781,55