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

أطروحة:

مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية

الموضوع:

انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة

دراسة حالة: شركة سوناطراك – الجزائر

إعداد الطالب:
شريف بوقصبة

إشراف الأستاذ الدكتور:
الطيب داودي

أعضاء لجنة المناقشة:

د. نور الدين حامد	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة	رئيسا
أ.د. الطيب داودي	أستاذ التعليم العالي	جامعة بسكرة	مشرفا و مقررا
أ.د. كمال عايشي	أستاذ التعليم العالي	جامعة باتنة	ممتحنا
د. رابح خوني	أستاذ محاضر (أ)	جامعة بسكرة	ممتحنا
د. مصطفى بودرامة	أستاذ محاضر (أ)	جامعة سطيف	ممتحنا
د. عبد القادر نويبات	أستاذ محاضر (أ)	جامعة المسيلة	ممتحنا

الموسم الجامعي: 2015 / 2016

بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــر و تقـــدير

أتقدم بجزيل الشكر و خالص التقدير إلى:

- الأستاذ الفاضل المشرف على هذا العمل الأستاذ الدكتور: الطيب داودي على سعة صدره، والتوجيهات القيمة التي خصني بها.

- كل من ساعدني من قريب أو بعيد لانجاز هذا العمل ، خاصة إطارات مجمع سوناطراك على المجهودات المبذوله .

- الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة و إثراء هذا العمل .

الطالب: شريف بوقصبة

الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

- **الوالـــدين العزيـــزين أطـــال الله فـــي عمريهمـــا ، و ألهمهمـــا الصحة و العافية .**
- **زوجتي الكريمة حفظها الله .**
- **أبنائي " آدم " و " تينهينان " .**
- **كل العائلة و الأصدقاء.**
- **كل من علمني حرفاً.**
- **كل الباحثين و الطلبة الغيورين على دينهم و وطنهم.**

الطالب: شريف بوقصبة

الملخص:

" انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة دراسة حالة : شركة سوناطراك – الجزائر "

تشهد البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية في السنوات الأخيرة تحولات عميقة و متسارعة بفعل تنامي ظاهرة العولمة حتى أصبحت دولية الطابع ، مما جعل المؤسسة الاقتصادية أمام ضرورة امتلاك الوسائل و الآليات التي تمكنها من تحليل تغيرات هاته البيئة (الحالية و المستقبلية) ، و من ثم تشخيص ما فيها من فرص لاقتناصها و ما فيها من تهديدات أو مخاطر لتجنبها أو التقليل من آثارها. و بما أن التسيير الاستراتيجي هو منهج يقوم على: التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة الاقتصادية (الداخلية و الخارجية) ، فاعتماد خيارا إستراتيجيا من بين مجموعة البدائل المتاحة ، ثم وضع هذا الخيار موضع التنفيذ ، فالرقابة عليه و تقويمه ، فإننا حاولنا من خلال دراستنا تحقيق هدف رئيسي هو: الكشف عن مدى انعكاسات تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية على تسييرها الإستراتيجي في ظل العولمة . و مما جعل هاته الدراسة تتمحور حول الإجابة على الإشكال الرئيس التالي:

إلى أي مدى يمكن للبيئة الخارجية الدولية التأثير على تفعيل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة ؟

و قد حاولنا الإجابة على هذا الإشكال عبر التعرف على ظاهرة العولمة و دراسة أهم جوانبها ، ثم دراسة تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، و استعراض أهم ما يتعلق بالتسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، فدراسة حالة شركة سوناطراك– الجزائر .

و توصلنا إلى أن تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية مدخل رئيسي لخلق درجة عالية من التناغم بين هذه المؤسسة و بيئتها الخارجية الدولية ، كما توصلنا أيضا إلى أن هذا التحليل يلعب دورا أساسيا في تفعيل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة.

الكلمات المفتاحية: – العولمة – المؤسسة الاقتصادية – البيئة الخارجية الدولية – الفرص – التهديدات – التسيير الاستراتيجي – الإستراتيجية.

Résumé:

" Les Répercussions d'analyse de l'Environnement Externe International à la gestion stratégique de l'entreprise économique en vertu de la Mondialisation .
Étude de cas : l'entreprise SONATRACH – Algérie "

l'environnement externe de l'entreprise économique a connu ces dernières années des changements profonds et accélérés par le phénomène croissant de la mondialisation pour devenir une caractère internationale , imposant à l'entreprise économique la nécessite de disposer des moyens et des mécanismes qui leur permet d'analyser les changements de cette environnement (actuelle et future) , et alors le diagnostic des opportunités à saisir et des menaces ou des risques à éviter ou à minimiser ses effets.
Puisque la gestion stratégique est une méthode basée sur l'analyse stratégique de l'environnement de l'entreprise économique (interne et externe) , l'adoption d'un choix stratégique d'ensembles des alternatives disponibles , puis mettre cette option en vigueur , son contrôle et son évaluation , donc nous avons essayé à travers notre étude à atteindre un objectif clé est détection de l'ampleur des conséquences de l'analyse de l'entreprise économique de son environnement externe international sur sa gestion stratégique dans le contexte de la mondialisation , ce que fait de cette étude s'axer sur la réponse d'une problématique principale suivante :

Dans quelle mesure l' environnement externe international peut influer sur l'activation de la gestion stratégique de l'entreprise économique dans le contexte de la mondialisation ?

Et nous avons essayé de répondre à cette problématique à travers l'identification de la phénomène de la mondialisation et étudier ses aspects les plus importants , puis l'étude de l'analyse de l'environnement externe international de l'entreprise économique , et exposer le plus important concernant la gestion stratégique de l'entreprise économique , et l'étude de cas: l'entreprise SONATRACH - Algérie .

Et nous avons déterminé que l'analyse de l'environnement externe international de l'entreprise économique est un entrée principale pour la création d'un haut degré d'harmonie entre cette entreprise et son environnement externe international , comme nous avons déterminé aussi que cette analyse joue un rôle clé dans l'activation de la gestion stratégique de l'entreprise économique dans le contexte de la mondialisation .

Mots-clés: la Mondialisation - l'Entreprise Economique - l'Environnement Externe International - les Opportunités - les Menaces - la Gestion Stratégique - la Stratégie.

Abstract :

" The International external environment analysis repercussions to Strategic Management of Economic Enterprise under the Globalization . Case Study of SONATRACH Company - Algeria "

In later years , the external environment of economic enterprise witness a profound changes due to the increase of the phenomenon of Globalization which become international one , Thus , owning an instrument is necessity in order to analyze these changes (presently and in the future) . In other side , it enables to diagnosis its Opportunities , Threats and risks to avoid or decrease its effects . The strategic management is the procedure that based on : The strategic analysis of economic enterprise environment (internal and external) ; then , The adoption of a strategic choice from a range of available alternatives, Apply it (choice) , and Control it , then adjust it , so we have attempted through our study realize the principal aim which is: To uncover the extent of these analysis ' reflections upon its strategic management under Globalization . Hence , our study centered around answering the following problematic:

To what extent can the international external environment influence on activating the strategic management of economic enterprise under the globalization?

We have attempted to answer this problematic through knowing the phenomenon of Globalization and study the most important aspects , after that we have gone to study the analysis of the international external environment of economic enterprise ; furthermore , we make a survey about the important elements that have a relation to strategic management of economic enterprise ; then , Case Study of SONATRACH Company.

We determined that the International external environment Analysis main entrance to create a high degree of harmony between the economic enterprise and its international external environment , Also we determined that this analysis plays a key role in activating the strategic management of the economic enterprise under the Globalization.

Key words : Globalization - The economic enterprise - International external environment - Opportunities – Threats - Strategic Management – Strategy .

فهرس المحتويات

الملخص
فهرس المحتويات..... I
فهرس الجداول..... VII
فهرس الأشكال..... X
المقدمة العامة..... أ
الفصل الأول: اطار عام حول ظاهرة العولمة 01
تمهيد..... 02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العولمة..... 03
المطلب الأول: مفهوم العولمة و تطورها..... 03
الفرع الأول: مفهوم العولمة..... 03
الفرع الثاني: تطور ظاهرة العولمة..... 05
المطلب الثاني: عوامل بروز العولمة و أهدافها..... 07
الفرع الأول: عوامل بروز ظاهرة العولمة..... 07
الفرع الثاني: أهداف العولمة..... 10
المطلب الثالث: مظاهر العولمة..... 10
الفرع الأول: العولمة السياسية..... 11
الفرع الثاني: العولمة الثقافية..... 13
الفرع الثالث: العولمة الإعلامية..... 15
المبحث الثاني: إطار عام حول العولمة الاقتصادية..... 17
المطلب الأول: ماهية العولمة الاقتصادية..... 17
الفرع الأول: مفهوم العولمة الاقتصادية وأهدافها..... 17
الفرع الثاني: قياس العولمة الاقتصادية..... 18

المطلب الثاني: مظاهر العولمة الاقتصادية و أدواتها..... 20
الفرع الأول: مظاهر العولمة الاقتصادية..... 20
الفرع الثاني: أدوات العولمة الاقتصادية..... 22
المطلب الثالث: العولمة الاقتصادية و الأزمات المالية..... 27
الفرع الأول: إطار مفاهيمي حول العولمة المالية..... 27
الفرع الثاني: دور العولمة المالية في تكريس الأزمات المالية..... 33
المبحث الثالث: مؤسسات العولمة..... 35
المطلب الأول: صندوق النقد الدولي..... 35
الفرع الأول: إطار عام حول صندوق النقد الدولي..... 35
الفرع الثاني: الأدوات المالية للصندوق..... 37
الفرع الثالث: طرق الصندوق لممارسة الدور الإشرافي و الرقابي الدوليين..... 40
المطلب الثاني: مجموعة البنك الدولي..... 41
الفرع الأول: ماهية مجموعة البنك الدولي..... 41
الفرع الثاني: دور مجموعة البنك الدولي في تكريس ظاهرة العولمة..... 49
المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة..... 51
الفرع الأول: إطار عام حول المنظمة العالمية للتجارة..... 51
الفرع الثاني:. نطاق و آليات عمل المنظمة العالمية للتجارة..... 54
خلاصة الفصل الأول 55
الفصل الثاني: تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية..... 56
تمهيد..... 57
المبحث الأول: إطار عام حول تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية..... 58
المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية..... 58
الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية و خصائصها..... 58
الفرع الثاني: تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية 59
المطلب الثاني: ماهية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية..... 61
الفرع الأول: تعريف تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية..... 61
الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية..... 62

المبحث الثاني: مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية..... 64
المطلب الأول: البيئة الخارجية الدولية العامة للمؤسسة الاقتصادية..... 65
الفرع الأول: العوامل السياسية و الاقتصادية..... 65
الفرع الثاني: العوامل الثقافية و الاجتماعية..... 68
الفرع الثالث: العوامل الإيكولوجية. 69
الفرع الرابع: العوامل التكنولوجية..... 69
الفرع الخامس: العوامل التشريعية و التنظيمية الدولية..... 71
المطلب الثاني: البيئة الخارجية الدولية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية..... 71
الفرع الأول: الممولون و الوسطاء..... 71
الفرع الثاني: الموردون و مقدموا الخدمات..... 73
الفرع الثالث: العملاء و مجموعات الضغط..... 74
الفرع الرابع: تكنولوجيا النشاط و المنافسون..... 75
المبحث الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية 78
المطلب الأول: جمع البيانات و المعلومات حول البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية..... 78
الفرع الأول: إطار مفاهيمي حول بيانات و معلومات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية..... 78
الفرع الثاني: تخطيط عملية جمع البيانات حول البيئة الخارجية الدولية و مداخلها..... 81
المطلب الثاني: معالجة البيانات و تشخيص الفرص و التهديدات..... 82
الفرع الأول: معالجة بيانات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية..... 82
الفرع الثاني: تشخيص الفرص و التهديدات ببيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية و تقييمها... 86
خلاصة الفصل الثاني..... 89
الفصل الثالث: مدخل نظري حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية..... 90
تمهيد..... 91
المبحث الأول: إطار عام حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية..... 92
المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي التسييري..... 92
الفرع الأول: مرحلة ظهور الإستراتيجية في التسيير..... 92
الفرع الثاني: مرحلة التخطيط الاستراتيجي..... 94
الفرع الثالث: مرحلة ظهور التسيير الاستراتيجي..... 94

المطلب الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية..... 95

الفرع الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي..... 95
الفرع الثاني: أهداف التسيير الاستراتيجي وأهمية تطبيقه..... 96
الفرع الثالث: العلاقة بين التسيير و التخطيط الاستراتيجيين..... 98
الفرع الرابع: التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية..... 99
المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية..... 100
الفرع الأول: تعريف القيادة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية و الشروط الواجب توفرها فيها..... 100
الفرع الثاني: مهام القيادة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية..... 102
المبحث الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي..... 104
المطلب الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية..... 104
الفرع الأول: التفكير الإستراتيجي..... 104
الفرع الثاني: تحديد الرؤية – الرسالة – الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية..... 108
الفرع الثالث: التحليل الإستراتيجي..... 112
الفرع الرابع: اختيار المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجيتها..... 118
المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية..... 125
الفرع الأول: القواعد الأساسية للتنفيذ الإستراتيجي و علاقته بالصياغة الإستراتيجية 125
الفرع الثاني: متطلبات التنفيذ الإستراتيجي الناجح..... 127
المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية و التقويم..... 128
الفرع الأول: اختبار الأسس و الافتراضات التي تم من خلالها صياغة إستراتيجية المؤسسة..... 128
الفرع الثاني: قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط ، واتخاذ الإجراءات التصحيحية..... 130
المبحث الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي..... 132
المطلب الأول: إستراتيجيات على المستوى العام..... 132
الفرع الأول: إستراتيجيات النمو و التوسع..... 132
الفرع الثاني: إستراتيجيات الاستقرار..... 134
الفرع الثالث: إستراتيجيات الانكماش..... 136
المطلب الثاني: إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال و على المستوى الوظيفي..... 138
الفرع الأول: إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال..... 138

الفرع الثاني إستراتيجيات المستوى الوظيفي..... 140

خلاصة الفصل الثالث..... 143
الفصل الرابع: : دراسة حالة شركة سوناطراك – الجزائر..... 144
تمهيد..... 145
المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك– الجزائر..... 146
المطلب الأول: مدخل عام حول شركة سوناطراك..... 146
الفرع الأول: التطور التاريخي لسوناطراك و أهدافها..... 146
الفرع الثاني: التعريف بمنتجات سوناطراك و عملائها..... 148
المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك..... 151
الفرع الأول: التنظيم العام لمجمع سوناطراك..... 151
الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك و شرحه..... 153
المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية الدولية لمجمع سوناطراك..... 158
المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية الدولية العامة لسوناطراك..... 158
الفرع الأول: تحليل العوامل السياسية 158
الفرع الثاني: تحليل العوامل الاقتصادية..... 161
الفرع الثالث: تحليل العوامل الثقافية و الاجتماعية..... 162
الفرع الرابع: تحليل العوامل الإيكولوجية..... 165
الفرع الخامس: تحليل العوامل التشريعية و التنظيمية الدولية..... 168
المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية الدولية الخاصة لسوناطراك..... 169
الفرع الأول: تحليل سوق المحروقات الدولية..... 169
الفرع الثاني: تحليل الموردين..... 173
الفرع الثالث: تحليل دور الوسطاء..... 174
الفرع الرابع: تحليل المنافسين..... 175
الفرع الخامس: تحليل المنتجات البديلة..... 176
المبحث الثالث: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك..... 180
المطلب الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على المستوى العام..... 180
الفرع الأول: خيار التنويع..... 181

الفرع الثاني: خيار التكامل..... 188
المطلب الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على مستوى وحدات الأعمال و المستوى الوظيفي... 190
الفرع الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال..... 190
الفرع الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي..... 191
خلاصة الفصل الرابع..... 194
الخاتمة العامة..... 195

قائمة المراجع 201

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
I-01	قياس العولمة الاقتصادية وفقا لمؤشر **KOF** للدول العربية التي تتوفر عليها البيانات خلال الفترة: 1970-2013	19
I- 02	تطور حجم المبادلات التجارية السلعية الدولية خلال الفترة : 1948-2012	21
I- 03	تطور حجم التدفقات الاستثمارية الدولية المباشرة الداخلة و الخارجة و إيراداتها خلال الفترة: 1990-2011	21
I- 04	تطور أهم المؤشرات الخاصة بالفروع الأجنبية للشركات متعددة الجنسيات خلال الفترة: 1990-2011	23
I- 05	تطور الاستثمار في الأوراق المالية عبر العالم خلال الفترة: 1990-2012	31
I- 06	متوسط التعامل اليومي في النقد الأجنبي خلال الفترة: 1998 - أفريل 2013	32
I- 07	استثمارات مؤسسة التمويل الدولية حسب القطاعات خلال الفترة: 2010- 30 جوان 2013	44
I- 08	الضمانات الصادرة من الوكالة الدولية لضمان الاستثمار خلال الفترة : 2006- 2010	46
II -01	مصفوفة تقييم الفرص و التهديدات	88
III -01	جدول يوضح أوزان صناعة القرار الإستراتيجية لهذه المؤسسة	124
III - 02	جدول يوضح البدائل الإستراتيجية وفقا للمعايير المعتمدة من هذه المؤسسة	124
III - 03	الاختيار الإستراتيجي وفقا لنموذج **SYNDER**	125
III - 04	أوجه الاختلاف بين مرحلة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها	126
IV - 01	تشخيص أهم الفرص و التهديدات السياسية	160
IV - 02	معدل النمو الاقتصادي الدولي السنوي المتوقع خلال المدى المتوسط (2014 – 2019) و المدى الطويل(2014 – 2040)	161
IV - 03	الضرائب المفروضة على النفط من طرف دول مجموعة السبعة خلال سنة 2013	162

04 - IV	توزيع سكان العالم عبر القارات خلال منتصف سنة 2013 و في آفاق 2050	163
05 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات الثقافية و الاجتماعية	164
06 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات الإيكولوجية	167
07 - IV	خطة خفض الانبعاثات في الدول الكبرى و الأهداف المستقبلية	168
08 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات التشريعية و التنظيمية	169
09 - IV	تطور الطلب الدولي على النفط حتى آفاق 2040	170
10 - IV	توزيع الطلب النفطي العالمي على مختلف القطاعات خلال سنتي: 2011 ، آفاق 2040	170
11 - IV	حجم احتياطيات المحروقات التقليدية العالمية و توزيعها خلال سنتي: 2009 ، 2013	172
12 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات على مستوى السوق النفطية	173
13 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات على مستوى الموردين	174
14 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن الوسطاء	174
15 - IV	أهم المؤشرات لأكبر خمس شركات عالمية في قطاع المحروقات خلال سنة 2013	175
16 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن المنافسين	175
17- IV	يوضح أهم الاحتياطات الدولية من النفط الصخري خلال سنة 2013	176
18 - IV	أهم الاحتياطات الدولية من الغاز الصخري خلال سنة 2013	177

19 - IV	الطلب العالمي على مصادر الوقود و الطاقة من غير المحروقات وفقا " لسيناريو السياسات الجديد" خلال الفترة : 2014 – 2035	178
20 - IV	حجم الاستثمارات المتوقعة على المستوى الدولي في مصادر الوقود و الطاقة من غير المحروقات وفقا " لسيناريو السياسات الجديد" خلال الفترة : 2014 – 2035	178
21 - IV	تشخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن المنتجات البديلة	179
22 - IV	الاستثمارات السنوية المحققة من طرف سوناطراك في مختلف الأنشطة خلال الفترة (2010– 2013)	180
23 - IV	مشاريع المصب المحققة من طرف سوناطراك خلال السنوات الأخيرة	183
24 - IV	ناقلات غاز البترول المميع المستلمة خلال المخطط (2002– 2006)	184
25 - IV	محطات تحلية مياه البحر المنجزة من طرف سوناطراك و شركائها	187
26 - IV	الموارد البشرية الموظفة من طرف سوناطراك خلال: 2002– 2013	192
27 - IV	عدد موظفي سوناطراك الخاضعين للتكوين أو التدريبي خلال 2002– 2013	192

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01 - I	دور التكنولوجيا في دعم قدرة الشركات و المشروعات على التعولم	08
01 - II	تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بمقياسي: درجة التعقد – درجة اللاثبات	60
02 - II	مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية	64
03 - II	المربع السحري لـ (**OCDE**)	66
04 - II	خطوات بناء السيناريوهات	85
01 - III	العلاقة بين التسيير و التخطيط الاستراتيجيين	98
02 - III	الجوانب الافتراضية للتفكير الإستراتيجي	106
03 - III	مصادر صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية	110
04 - III	العناصر الثمانية المؤثرة في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية	113
05 - III	نموذج **Porter** لسلسلة القيم	117
06 - III	مصفوفة **(BCG)**	119
07 - III	مصفوفة ماكينزي	122
08 - III	نموذج دورة حياة المنتج	141
01 -IV	الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك	154

المقدمـــــة العامة

تمهيد:

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية موجات متتالية و متسارعة من التغيرات و التطورات عبر مختلف الأصعدة ، نتيجة سواد نظام دولي جديد يتزايد فيه الاعتماد المتبادل بين الدول و تتآكل فيه كل الحدود مما أدى إلى نمو حجم و نوعية التجارة ، الاستثمار و التدفقات النقدية ، و ظهور مشترين و بائعين عالميين و أزمات عابرة للقارات تحت إطار ما يسمى بالعولمة .

و في ظل تنامي ظاهرة العولمة وجدت المؤسسات الاقتصادية نفسها في عالم يختلف كثيرا عن ذلك الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين ، هذا العالم المتسم بالمنافسة العالمية مع تطبيقات تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ، و التحرير التجاري المتزايد تحت إطار المنظمة العالمية للتجارة ، و المزيد من التكتلات الدولية و التحالفات الإستراتيجية للشركات العملاقة . و بالتالي فان بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت بيئة دولية حافلة بالمتغيرات المتسارعة ، و أصبح من المطلوب اليوم أن تدرك المؤسسة الاقتصادية هذه التغيرات لتكون قادرة على التعامل معها.

أمام هذا الوضع أصبحت بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية دولية الطابع تتلاشى فيها المحلية و الوطنية، أكثر تعقيدا و جد متغيرة ، و بالتالي فالمؤسسة الاقتصادية أصبحت في وضعية لا توجد فيها المثلى و الدائمة التي تصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في ظروف مختلفة ، و بالتالي فلم يعد من المقبول أن يقضي قادة المؤسسة الاقتصادية معظم وقتهم في تعديل الهيكل التنظيمي و وضع أسس للترقية و إعادة النظر في مسميات الوظائف – رغم أهمية هذه المهام – و إنما يجب أن يخصصوا وقتهم إلى مهمة إستراتيجية تهدف في المقام الأول إلى اقتناص ما تتيحه هذه البيئة من فرص و اجتناب أو التقليل من أثر ما تفرضه من مخاطر أو تهديدات ، أي أن مهمة قادة المؤسسة الاقتصادية في ظل هذا الوضع هي تسييرها استراتيجيا.

إن أسلوب التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية هو منهج فكري يتميز بالحداثة و الريادة ، من خلال عملياته و وسائله التي تمكن من زيادة القدرات التنافسية للمؤسسات و تطوير أدائها أحيانا ، كما تضمن لها البقاء و الاستمرارية أحيانا أخرى ، حيث يعتمد هذا الأسلوب على أنظمة المعلومات لبيئة المؤسسة الاقتصادية (الخارجية و الداخلية) و تشخيص ما فيها من : فرص و تهديدات / نقاط قوة و نقاط ضعف ، ومن ثم اعتماد خيارا إستراتيجيا من بين مجموعة البدائل المتاحة يعكس موقفا أو سلوكا رشيدا لها في ظروف معينة و في وقت محدد ، ليتم بعد ذلك وضع هذا الخيار موضع التنفيذ ، فالرقابة عليه و تقويمه.

و انطلاقا مما سبق يتضح أن تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة أصبح من الأهمية بما كان ليس على المستوى النظري فحسب ، بل يتعداه إلى المستوى العملي ، هذا التحليل الذي يقوم على مدخل تحليلي تشخيصي أساسي يعمل على التحليل المستمر لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية ، و تشخيص ما فيها من فرص متاحة لها و ما فيها من تهديدات تعترضها ، تجعله أمرا ضروريا لبقاء هاته المؤسسة و فعاليتها في ظل بيئة متغيرة باستمرار و تتعدد فيها الفرص و التهديدات، و لكن مع ذلك فإن بعض المؤسسات الاقتصادية تعتمد إستراتيجيات تمكنها من استغلال هذه الفرص و تجاوز التهديدات ، بل و أكثر من ذلك فهي تتوسع و تنمو و تحول التهديدات إلى فرص لتحقيق هدف الاستمرارية بنجاح في المدى الطويل ، و في حين أن البعض الآخر من المؤسسات قد تنجح بالصدفة في الأجل القصير إلا أنها تتعثر و تفشل عند أدنى الأخطار في المدى الطويل.

أولا : إشكالية البحث:

كملخص للإشكالية التي تواجهنا نقول أنه: إذا كانت المؤسسة الاقتصادية ليست بمعزل عن العالم الخارجي في ظل العولمة ، فإننا نتساءل:

إلى أي مدى يمكن للبيئة الخارجية الدولية التأثير على تفعيل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة ؟

إن هذا الطرح يستدعي تحليل الإشكالية العامة بالأسئلة الفرعية الآتية:

1- ما هي العولمة ؟ و ما هي العناصر الأساسية في هذه الظاهرة ؟
2- ما هي البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ؟
3- كيف يتم تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ؟
4- ما هو التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ؟
5- كيف تسير المؤسسة الاقتصادية إستراتيجيا ؟

ثانيا: فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة المطروحة آنفا تنطلق دراستنا هاته من الفرضيات التالية:

1- العولمة ظاهرة متعددة الجوانب تستهدف الوصول بالعالم إلى وحدة متكاملة و متجانسة على مختلف الأصعدة عن طريق العديد من الآليات.

2- يعتبر تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية مدخل رئيسي لخلق درجة عالية من التناغم بين المؤسسة الاقتصادية و بيئتها الخارجية الدولية في ظل العولمة.

3- يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة بشكل كبير على مدى فعالية تسييرها الاستراتيجي.

4- يجعل تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية من تسييرها الإستراتيجي استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية لأهم مكونات هذه البيئة.

ثالثا : دوافع اختيار الموضوع :

كان لاختيارنا هذا الموضوع عدة دوافع ، نوجز أهمها فيما يلي:

1- طبيعة تخصصنا " اقتصاد و تسيير المؤسسة " .

2- شعورنا بأهمية الموضوع في ظل وضع عالمي راهن تتآكل فيه كل الحدود و تتسارع فيه التغيرات .

3- التحولات التي يشهدها الاقتصاد الجزائري عامة ، و المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خاصة.

4- ما لسوناطراك من دور ومكانة في الاقتصاد الوطني حيث أنها العمود الفقري له و القاطرة التي تجره .

5- اعتقادنا بتوفر هذه المؤسسة على الشروط و الإمكانيات الضرورية للدراسة.

رابعا : أهداف الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا هاته إلى:

1- المساهمة في استجلاء الغموض حول ظاهرة العولمة.

2- المساهمة في توضيح الإطار العام لتحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة.

3- التعريف بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية في ظل ظاهرة العولمة .

4- توضيح مدى تأثير تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية على تفعيل تسييرها الاستراتيجي في ظل العولمة.

5- تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة محل الدراسة ثم الوقوف على ملامح التسيير الإستراتيجي بها ، و من ثم تحديد مدى تناغم استراتيجياتها مع تغيرات هاته البيئة.

6- المساهمة في دعم المؤسسة محل الدراسة بتوصيات يمكن أن تحقق إضافة لها، في ظل واقع يفرض التقارب بين الجامعة و المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

خامسا : أهمية الدراسة:

و يمكن أن نلخصها فيمايلي:

1- تنطلق أهمية دراستنا هاته من التعرف على ظاهرة العولمة و دراسة أهم جوانبها لمواكبة تطوراتها ، في ظل وضع راهن تعتبر فيه هذه الظاهرة أمرا واقعا و حتمية لا مفر منها .

2- إن التغيرات المستمرة و المتسارعة للبيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية في ظل تنامي ظاهرة العولمة تفرض على هذه المؤسسة تحليليها باستمرار و تشخيص ما فيها من فرص و تهديدات ، و من ثم اعتماد استراتيجيات تتناغم و هذه التغيرات ، مما يجعل موضوعنا هذا له الأهمية بما كان للبحث العلمي، و ذلك للكشف عن انعكاسات تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية على تسييرها الإستراتيجي في ظل العولمة.

3- إن ما يشهده الاقتصاد الوطني من انفتاح تحت ضغط تيارات العولمة يجعل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ليست في منأى عنه ، و بالتالي فالتطرق للموضوع محل الدراسة يصبح أمرا ضروريا لتفعيل هذه المؤسسات ، و لخلق ثقافة تسييرية تواكب التطورات الراهنة.

سادسا: منهج البحث:

للإجابة على أسئلة البحث سنستخدم " المنهج الوصفي التحليلي " لأنه يقوم على أساس تحديد كافة الجوانب التي تدور حول المشكلة أو الظاهرة المدروسة، و التعرف على حقيقتها بالاعتماد على المصادر المرجعية و الدراسات المتخصصة في هذا المجال، و بالتالي عرض صورة واضحة لظاهرة العولمة ، و لعملية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، و كذلك لتسييرها الإستراتيجي.

كما نعتمد على "منهج دراسة الحالة " الذي يمكننا من التعمق في فهم مختلف جوانب المشكلة محل الدراسة ، و كشف أبعادها من خلال اللقاءات و مختلف الوثائق و البيانات و المعطيات الفعلية حول الحالة المدروسة (شركة سوناطراك –الجزائر)، و هذا ما يجسد المساهمة باستخدام البحث العلمي في معالجة موضوع جدير بالاهتمام.

سابعا : أدوات الدراسة و مصادر البيانات:

تنقسم هذه الأدوات و المصادر كمايلي:

1- الدراسة النظرية : تمت عن طريق المسح المكتبي للمصادر و المراجع باللغة العربية و اللغات الأجنبية ، و كذلك الدوريات و الدراسات السابقة ، و المصادر الالكترونية الموثوقة.

2- دراسة حالة شركة سوناطراك – الجزائر: استخدمنا فيها المقابلة – رغم العديد من الصعوبات – محاولين استجلاء الغموض حول أنشطة مجمع سوناطراك و آليات تسييره ، كما اعتمدنا على التقارير ، الإحصائيات، و الدوريات التي يصدرها المجمع.

ثامنا : الدراسات السابقة:

فيما يخص الموضوع محل الدراسة هناك بعض الدراسات النظرية العامة في حين أن هناك نقص كبير في الدراسات و الأبحاث السابقة التطبيقية التي تخص الموضوع بذاته ، و من بين الدراسات التطبيقية التي اعتمدنا عليها ما يلي :

1- **" Environnement et Management Stratégique de PME : Le Cas du secteur Internet "**

أطروحة دكتوراه في علوم التسيير للباحث "**Gael Gueguen**" مدرسة دكتوراه الاقتصاد و التسيير – جامعة "**Montpellier 1**" الفرنسية (ديسمبر 2001) .

تطرق الباحث في البداية إلى بيئة المؤسسة ، ثم إلى تحليل المتغيرات المحيطة بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، و طبيعة العلاقات التي تربط هذه المؤسسات ببيئتها ، ثم استعرض أهم الاستراتيجيات لهذه المؤسسات وفقا لبيئتها ، ليحدد الباحث بعد ذلك العناصر الأساسية لهذا النوع من المؤسسات في قطاع الانترنت، و يستعرض في الأخير تصوره الخاص للتسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة في قطاع الانترنت.

و من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث في نهاية دراسته هذه هي أن العلاقة (إستراتيجية – أداء) تتأثر مباشرة بالتغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسات ، كما توصل إلى التأثر البالغ لقطاع الانترنت بالمتغيرات البيئة الخارجية العالمية ، و من ثم تأثير هذه المتغيرات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الصغير و المتوسطة بهذا القطاع .

2- **" The Environment , Involvement , and Performance : Implications for The Strategic Process of Food Firms "**

الدراسة للباحث " **Robert J. Arrington** " الصادرة في المجلد الرابع من العدد :23 – نوفمبر 2004 (ص ص: 317–341) من الدورية الأمريكية:

" **International Journal of Hospitality Management** "

حاول الباحث دراسة تأثير التعقد البيئي على العناصر التنظيمية عبر مجموعة متنوعة من الشركات ، من خلال استقصاء عدد كبير من المديرين التنفيذيين و كبار المديرين لتحديد تصوراتهم حول ذلك ، فتوصلت الدراسة إلى إثبات وجود علاقة ايجابية بين المواءمة التنظيمية للشركات مع بيئتها الخارجية و تحسن أدائها ، حيث استخدمت هذه الدراسة العائدين على المبيعات و الأصول قبل الضرائب و الفوائد ، و كذلك استخدام سعر سهم الشركة في السوق و ربحيته مقارنة بالمنافسين لتقييم الأداء.

3– " **التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية** " أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية للباحث " **السعيد قاسمي** " من جامعة فرحات عباس – سطيف (سنة 2012) .

حاول الباحث إظهار أهمية التفاعل بين المتغير المستقل المعبر عنه بالبيئة و المتغير التابع المعبر عنه بالرسالة ، و موضحا بذلك طبيعة العلاقة بين المتغيرين عن طريق الوقوف على درجة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة (الداخلية و الخارجية) على رسالة المؤسسة الاقتصادية ، و قام بدراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية في الجزائر ، ليتوصل في نهاية بحثه إلى نتيجة وجود ارتباط قوي بين رسالة المؤسسة الاقتصادية و بيئتها ، حيث لا يمكن صياغة هذه الرسالة بشكل جيد و فعال إلا بالوقوف على نتائج تحليل بيئة هاته المؤسسة .

تاسعا : صعوبات الدراسة:

عند انجاز أطروحتنا هاته واجهتنا العديد من الصعوبات ، من أهمها :

1– ندرة الدراسات السابقة التطبيقية في الموضوع محل الدراسة .

2– عدم القدرة على إجراء المقابلات المطلوبة أثناء دراسة الحالة.

3– ضخامة حجم المعلومات المتاحة عن المؤسسة محل الدراسة (الدوريات ، التقارير، الإحصائيات).

4– تضارب و تناقض المعطيات و المعلومات المتاحة عن المؤسسة محل الدراسة في الكثير من الأحيان.

عاشرا : هيكل الدراسة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة يقسم بحثنا هذا إلى أربعة فصول ، و هي كما يلي:

الفصل الأول: إطار عام حول ظاهرة العولمة ، و قد اشتمل على ثلاث مباحث : يتطرق المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول العولمة ، أما الثاني إلى إطار عام حول العولمة الاقتصادية ، و في المبحث الثالث نتطرق إلى مؤسسات العولمة.

أما الفصل الثاني : تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، فقد قسم إلى ثلاث مباحث ، في الأول سيتم استعراض إطار عام حول تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، أما الثاني فيتناول مكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية ، و في المبحث الثالث سيتم التطرق إلى خطوات تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية .

الفصل الثالث: مدخل نظري **حول** التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، فيقسم أيضا إلى ثلاث مباحث، سنتطرق بالأول إلى إطار عام حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، ثم في الثاني إلى مراحل
التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، و في الثالث إلى مستويات التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

الفصل الرابع: يتم عبره دراسة حالة " شركة سوناطراك – الجزائر" من خلال ثلاثة مباحث ، في المبحث الأول يتم التعريف بشركة سوناطراك ، و في الثاني سنقوم بتحليل البيئة الخارجية الدولية لسوناطراك ، أما في المبحث الثالث فنتطرق إلى ملامح التسيير الإستراتيجي لسوناطراك.

الفصل الأول:
إطار عام حول ظاهرة العولمة

تمهيد:

لكل عصر تعبير معين يعكس طبيعة هذا العصر و يعتقد الكثيرون أن التعبير الذي يعكس طبيعة عصرنا هذا هو "العولمة" : [1]

- بين عام 1980- 1984 كان عدد الدراسات و الكتب التي تحمل عنوان العولمة :(13)
- بين عام 1985 – 1989 كان عدد الدراسات و الكتب التي تحمل عنوان العولمة : (78)
- بين عام 1992 – 1996 كان عدد الدراسات و الكتب التي تحمل عنوان العولمة : (600) .

هذا الاهتمام على المستوى الدولي و المحلي ، و كذلك على المستوى الفردي يوضح أن هناك تغيير كبير يحدث ، فما هو هذا الشيء؟

لذلك و لفهم هذه الظاهرة قسمنا دراستنا في هذا الفصل على النحو التالي:

- **المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العولمة.**
- **المبحث الثاني: إطار عام حول العولمة الاقتصادية .**
- **المبحث الثالث: مؤسسات العولمة.**

[1] حكومة دبي: العولمة الاقتصادية : فرص أم تحديات ، إدارة الدراسات الاقتصادية و المالية ، دائرة المالية ، 2007 ، ص: 02.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول العولمة:

يشهد العالم في العقود الأخيرة نظاما عالميا جديدا اتضحت معالمه و آلياته تدريجيا ، حتى بلغ ما يطلق عليه" العولمة" و التي أصبحت الإطار الذي يحدد العديد من الظواهر على المستوى المحلي و الدولي ، و عليه فسنحاول أن نشكل معالم رؤيتنا للعولمة من خلال مدخل مفاهيمي يوضح : مفهومها و تطورها ، عوامل بروزها، أهدافها ، و مظاهرها.

المطلب الأول: مفهوم العولمة و تطورها:

العولمة مفهوم متعددة الدلالات و مختلف المعاني يصعب تحديده بدقة و بقبول عام ، كما أنها و إن كانت ظاهرة قديمة قدم التاريخ بمعانيها و أبعادها إلا أنها اتخذت أبعادا جديدة و اكتسبت مضامينا و جوهرا حديثا.

الفرع الأول : مفهوم العولمة: يمكننا دراسة مفهوم العولمة من خلال إطار عام يحدد: مفهومها اللغوي ، و تعريف الظاهرة.

أولا: المفهوم اللغوي: تعرف كلمة العولمة لغويا بأنها كلمة مشتقة من مدلول العالم ، و يفضل الأنجلوسكسون استخدام **Globalization** نسبة إلى كلمة **(Globe)** التي تعني الكرة الأرضية ، في حين يستخدم الفرانكفون مصطلح **Mondialisation** نسبة إلى الكوكب باللغة الفرنسية **(Monde)** ، و هناك من يفضل في العالم العربي استخدام كلمتي (الكونية) نسبة إلى الكون و الكوكبية نسبة إلى الكوكب ، و على الرغم من رجاحة الأخيرتين لغويا إلا أنهما لا تعكسان المعنى الصحيح لما هو مطلوب من هذا المصطلح توضيحه إذ أن إضافة **(lze)** في اللغة الإنجليزية تعطي معنى التدخل ، بمعنى آخر **Globe** يعني الكوكب و **Globale** تعني كوكبي، و عندما تضاف لها **(lze)** يعني ذلك جعله عالميا أو يبدوا عالميا، و هكذا فشلت المحاولات لإعطاء هذا المدلول اللفظي الإنجليزي مقابلا لغويا قانونيا، أي مطابق له في الصيغة و المعنى ، و لكن رغم ذلك فقد شاع استخدامه لكونه قد تحول إلى اسم علم أعجمي. [1]

ثانيا: تعريف العولمة: إن صياغة تعريف دقيق للعولمة تبدو مسألة شاقة نظرا لتعدد تعريفاتها بتعدد الخلفيات الأيديولوجية للباحثين و اتجاهاتهم إزاءها رفضا أو قبولا ، و بالتالي فوضع تعريف محدد لمحتواها بدقة يعتبر أمرا مبتكرا لهذه الظاهرة المتعددة ، و بالتالي سنستعرض أهم هاته التعاريف كما يلي:

أ- " هي اتجاه تاريخي نحو انكماش العالم زمانيا و مكانيا، و زيادة وعي الأفراد بهذا الانكماش". [2]

---

[1] سعدون حمود الربيعاوي، ناظم جواد الزيدي: انعكاسات ظاهرة العولمة في إبراز أهمية احتضان الأعمال، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة بغداد، المجلد 13، العدد 47، 2007، ص: 02.

[2] رونالد روبستون: العولمة و النظرية الاجتماعية و الثقافية الكونية ، ترجمة : أحمد محمود ، نوار أمين ، المجلس الأعلى للثقافة ، القاهرة ، 1998 ، ص: 27 .

هذا التعريف سلط الضوء على ظاهرة العولمة من زاوية تقارب المسافات و الثقافات ، حيث يصبح الوضع لا يمكن من الانعزال أو الانغلاق، و بالتالي فهذه الظاهرة حتمية تاريخية لا مفر منها .

ب- يعرفها صندوق النقد الدولي بأنها: " تزايد الاعتماد المتبادل بين دول العالم من خلال زيادة حجم معاملات السلع و الخدمات و تنوعها عبر الحدود ، إضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية ، و كذلك الانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم" [1]

ركز هذا التعريف على الشق الاقتصادي من ظاهرة العولمة، و حدد أسبابها بزيادة المبادلات التجارية و التدفقات المتزايدة لرؤوس الأموال بين الدول، و كذلك انتقال التكنولوجيا بين أرجاء العالم.

ج- تعرف أيضا بأنها: " عملية اجتماعية تذاب و تتلاشى فيها الحدود الجغرافية، تؤدي إلى إدراك الأفراد لهذا الاندماج ". [2]

اعتبر هذا التعريف العولمة ظاهرة اجتماعية تتداخل فيها المجتمعات دون الاعتداد بالحدود الجغرافية ، و بالتالي جعل العالم كقرية كونية تذاب فيها القوميات.

د- " هي محاولة نشر حضارة السوق المعولمة ، لتحويل كل شيء إلى سلعة متداولة في السوق لصالح قوة حرة جديدة عابرة للقوميات". [3]

يرى هذا التعريف ظاهرة العولمة من زاوية الاقتصاد، لتكون لها انعكاسات على مختلف المناحي الأخرى السياسية، الثقافية ، و الاجتماعية ، و تصبح فكرة السوق الحرة و تطبيقاتها هي السائدة.

هـ- " هي صيرورة رأسمالية تاريخية يتحول فيها خط الإنتاج الرأسمالي من دائرة عولمة المبادلة و التوزيع و التسويق و التجارة إلى دائرة عولمة الإنتاج الرأسمالي ، مع عولمة رأس المال الإنتاجي و قوى و علاقات الإنتاج الرأسمالية ، مما يؤدي إلى إخضاع العالم كله إلى النظام الرأسمالي تحت قيادة و هيمنة و توجيه القوى الرأسمالية العالمية المركزية و سيادة نظام التبادل الشامل و المتميز لصالح الاقتصاديات الرأسمالية المتقدمة" [4]

يرى هذا التعريف العولمة بأنها ظاهرة ناتجة عن التطور الرأسمالي من عولمة التبادل إلى عولمة الإنتاج ، و بالتالي فهي امتداد للهيمنة الغربية الرأسمالية و أقطابها المتقدمة.

و في الأخير يمكننا أن نعرف العولمة على أنها: " ظاهرة لم تكتمل ملامحها بعد يختلف في تحديدها باختلاف الخلفيات و الأيديولوجيات لمعرفيها ، تهدف إلى تحويل العالم إلى قرية كونية تتقارب و تتداخل فيها

---

[1] صندوق النقد الدولي، آفاق الاقتصاد العالمي ، واشنطن ، 1997، ص: 55.

[3] Theodor Levitt : A world Difference , In Globalization , Edit by Malcolm Waters , London , p:03.

[3] أحمد مجد مجازي: العولمة بين التفكيك و إعادة التركيب ، الدار المصرية السعودية ، القاهرة، الطبعة الأولى ، 2005 ، ص: 28.

[4] أحمد عبد العزيز، جاسم زكريا: العولمة الاقتصادية و تأثيراتها على الدول العربية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 86 ، 2011، ص: 64 .

جل الشعوب و الأمم، و في مختلف مناحي الحياة : الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، و الاجتماعية ، تحت سلطة الأقوى عالميا".

الفرع الثاني: تطور ظاهرة العولمة: لغرض الوصول إلى فهم دقيق لأبعاد و جوهر أية ظاهرة فإن الدراسة التاريخية للواقع الذي أفرزها تكون من الضرورة بما كان ، لأن بروز الظاهرة و تطورها لا يمكن أن يتم إلا إذا كانت عوامل وجودها قائمة في المجتمع ذاته. فحداثة لفظ العولمة كمصطلح اقتصادي و سياسي و ثقافي في التراث الرأسمالي لا تعني حداثة الواقع الذي يعبر عنه المصطلح.

أولا: العولمة القديمة: عرف العالم منذ القدم عدة موجات منفصلة و مختلفة لما يعرف بظاهرة العولمة، نقسمها كما يلي: [1]

أ- الموجة الأولى : هناك من يرى أشكالا بدائية من هذه الظاهرة وجدت منذ الألفية الثالثة قبل الميلاد، ففي عصر الإمبراطورية اليونانية امتدت طرق التجارة من إسبانيا إلى الهند، و ازدهرت مراكز حضرية تجارية عدة كالإسكندرية و أثينا، كما ظهرت أشكالا من التجارة خلال عهد الإمبراطورية الرومانية التي مهدت إلى ظهور تجارة طريق الحرير التي امتدت من روما إلى الصين.

كما ساهمت الحضارة الإسلامية في المراحل الأولى من العولمة حيث قام التجار و المستكشفون بعولمة تجارة السكر و القطن، و أدى انتشار تعلم اللغة العربية و التوافد إلى الحج على انتشار الثقافة المدنية. و ساهمت الإمبراطورية المغولية أيضا في تعزيز تجارة طريق الحرير و ظهور أول خدمة بريد.

ب- الموجة الثانية : أدى ظهور القوة البحرية في القرنين السادس و السابع عشر ميلادي إلى موجة من العولمة قائمة على الاستعمار، فتوسعت رقعة العولمة من خلال نشاط شركة الهند الشرقية البريطانية و الهولندية، كما أدى عصر الاكتشافات الجغرافية إلى إدماج إفريقيا و أوراسيا في تبادل مع العالم الجديد . ليبدأ البرتغاليون بعد ذلك بتأسيس مناطق تجارية من أفريقيا إلى آسيا و البرازيل للتعامل بالمنتجات المحلية كالذهب و التوابل و الخشب ، و تأسيس مركز تجاري عالمي تحت إدارة شركة إمبراطورية تسمى " بيت الهند " . كما استمر الاندماج مع الاستعمار الأوروبي لأمريكا و تطبيق التبادل الكولومبي (مبادلة الأشجار، الحيوانات، الغذاء، العبيد) الذي أدى إلى تشابه الثقافة بين الضفتين الشرقية و الغربية للأطلس ، حيث تعتبر هذه الحركة من أهم حركات العولمة فيما يخص البيئة و الزراعة و الثقافة ، كما ساهمت أيضا المحاصيل الجديدة التي تم استيرادها من أمريكا في القرن السادس عشر ميلادي إلى تسارع وتيرة النمو السكاني في أوروبا.

---

[1] بلقاسم العباس: السياسات الصناعية في ظل العولمة، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 111 ، مارس/ آذار 2012 ، ص ص: 02- 03 .

ثانيا: العولمة الحديثة: و تجسدت عبر العديد من الموجات، نوجزها فيما يلي: [1]

أ- الموجة الأولى: تشكلت هذه الموجة نتيجة للثورة الصناعية و الاختراعات في مجال النقل ، حيث زادت المبادلات التجارية جراء ارتفاع العرض في الإنتاج الصناعي و انخفاض تكلفة النقل ، و استمر تطور التشابكات و ارتفاع تدفقات التجارة و رؤوس الأموال حتى نشوب الحرب العالمية الأولى ، حيث ظهرت آنذاك النزعة الحمائية ما بين الدول الأوروبية باللجوء إلى تطبيق الحماية الجمركية و فرض القيود على رؤوس الأموال ، مما أدى إلى تقليص التدفقات التجارية و خاصة في ظل أزمة الكساد الكبير، فالحرب العالمية الثانية التي زادت من هذه النزعة.

ب- الموجة الثانية: بعد الحرب العالمية الثانية بدأت السياسات التجارية تتجه نحو التقليل من القيود التي ظهرت ما بين الحربين ، و تم اتفاق بريتون وودز لإنشاء صندوق النقد الدولي و البنك الدولي للإنشاء و التعمير، كما تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات ، و التبادل الواسع للأفكار و الثقافة ، و تصدير الثقافة الغربية من خلال وسائل الإعلام عبر السينما و التلفزيون، و كذلك تطور وسائل النقل و الاتصالات ، كلها عوامل أدت إلى انتشار ظاهرة ما اصطلح عليه فيما بعد بالعولمة.

ج- الموجة الثالثة: بدأت هذه الموجة في منتصف ثمانينيات القرن الماضي حيث ساهمت الاختراعات الحديثة في مجال التكنولوجيا و المعلومات ، خاصة الانترنت في تخفيض تكلفة الحصول على المعلومات و ربط الأسواق و العلاقات التجارية ، حيث تزامن ذلك مع انهيار المعسكر الشرقي و دخول العديد من الدول النامية في أزمات اقتصادية حادة اقتضت إعادة جدولة الديون مقابل إجراء إصلاحات اقتصادية و مالية برعاية المؤسسات المالية الدولية ، قللت من القيود على التجارة الخارجية مما أدى إلى رفع التدفقات التجارية الخارجية و بروز الاقتصاد الرأسمالي بقوة ، و تم خلال هاته الفترة ظهور المنظمة العالمية للتجارة التي دفعت نحو المزيد من تحرير التجاري في العديد من القطاعات.

و في مجمل ما سبق نخلص إلى أن هناك رؤى عديدة في نشأة ظاهرة العولمة ، إلا أن ظهور مصطلح العولمة في صورته الأولى بدأ في أواخر الخمسينيات من القرن الماضي حيث ورد تعبير " القرية الكونية" في كتابات "مارشال ماكلوهان" الذي بين الاتجاه الذي بدأ يفرض نفسه على صعيد العلاقات الدولية من خلال التأثير المتبادل بين مختلف الدول بفضل تقدم وسائل التكنولوجيا و المواصلات ، أما بالمصطلح الراهن (العولمة) فلم يظهر في الكتابات العلمية أو تم تناوله في الكتابات الفكرية و وسائل الإعلام إلا في الثمانينيات من القرن الماضي.

[1] المرجع السابق نفسه ، ص ص: 03- 04.

المطلب الثاني: عوامل بروز العولمة و أهدافها:

تنامى مفهوم العولمة و احتل حيزا كبيرا في الأدبيات العالمية و المحلية المختلفة ، مما جعل دراسة عوامل بروز ظاهرة العولمة و كذلك التطرق إلى أهداف هذه الظاهرة واسعة النطاق من الأهمية بما كان.

الفرع الأول: عوامل بروز ظاهرة العولمة: هناك العديد من المتغيرات التي برزت في العقود الأخيرة من القرن الماضي، و التي كان لها الأثر البالغ في بروز ظاهرة العولمة و انتشارها ، نوجز أهمها فيما يلي:

أولا: التقدم التكنولوجي : يرتبط النظام العالمي بمستوى التكنولوجيا السائدة ، فخلال عقد الثمانينيات برزت ثورة تكنولوجية صناعية ثالثة تركز على التحكم في العقل الإنساني و تنميته فضلا عن تقليده بمخترعات إلكترونية دقيقة ، كما تتميز بأنها تقوم على الاستثمار الأساسي في مجال البحوث العلمية المكثفة الذي أصبح جزءا أساسيا من الاستثمار الكلي في العملية الإنتاجية، حيث تعتمد هذه الثورة التكنولوجية على مصدر التدفق اللامتناهي للمعرفة و الأفكار.[1]

لذلك تعتبر هذه الثورة من أهم العوامل التي ساعدت على انتشار ظاهرة العولمة نتيجة لانتشار تكنولوجيات الإعلام و الاتصال ، مما سهل التجارة في السلع و زاد من تجارة الخدمات لتصبح القطاع الاقتصادي الأول ، و سرعت حركة انتقال رؤوس الأموال ، و ألغت فكرة المكان و مفهوم الزمان بتوصيل المعلومات و الخدمات الفورية إلى كل أرجاء المعمورة و بسرعة الضوء عبر التجارة ّالإلكترونية ، مما أدى إلى ترابط العالم ببعضه البعض ، و تحرير الأسواق أمام الشركات و المشروعات ، لتصبح هذه الأخيرة معولمة .[2]

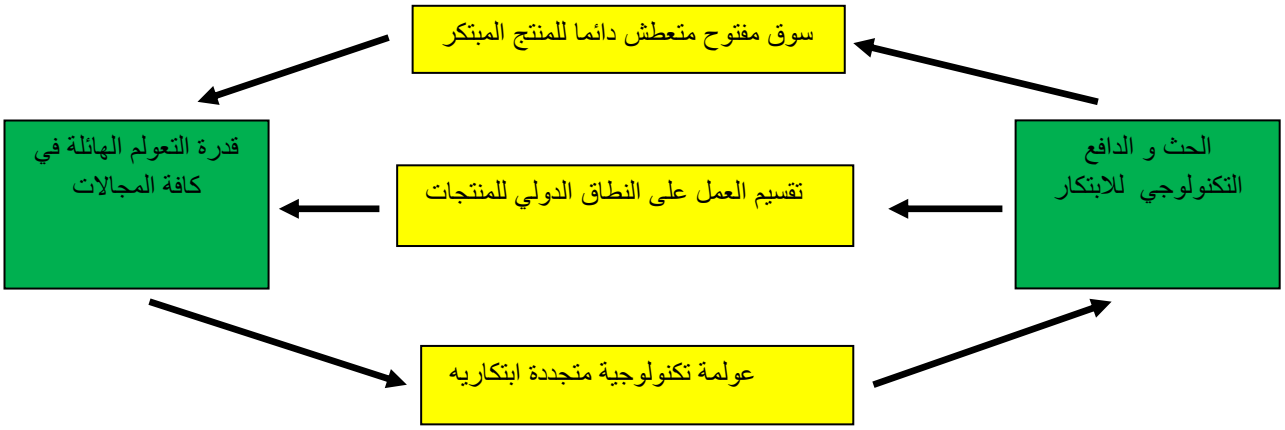
و يمكن توضيح دور التكنولوجيا في دعم قدرات الشركات و المشروعات على التعولم عبر الشكل التالي :

---

[1] رباب فتحي عبد العزيز نجم: أثر العولمة على صناعة النقل البحري في الدول العربية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد، غير منشور ، كلية التجارة ، جامعة عين شمسن ، مصر، 2005 ، ص: 07.

[2] عبد الوهاب رميدي: التكتلات الاقتصادية الإقليمية في عصر العولمة و تفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية – دراسة تجارب مختلفة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، فرع التخطيط ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 /2007، ص: 96.

شكل رقم (I –01) : دور التكنولوجيا في دعم قدرة الشركات و المشروعات على التعولم



المصدر: عبد الوهاب رميدي: التكتلات الاقتصادية الإقليمية في عصر العولمة و تفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية– دراسة تجارب مختلفة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، فرع التخطيط ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 /2007 ، ص: 97

من خلال الشكل السابق يتضح دعم التكنولوجيا لقدرة الشركات و المشروعات على التعولم ، حيث نجد في هذا الشكل منظومة تكنولوجية تدافعية ، كل فاعل رئيسي فيها يدفع الآخر من أجل الوصول إلى الأهداف الكلية ، و بالتالي فثورة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال أدت إلى تعميق عالمية الاقتصاد و تحول العالم إلى قرية كونية ، تتضح من خلال: [1]

أ– الاتصالات السلكية و اللاسلكية: فخلال سنة 1990 كان عدد مقتنيي الهواتف الخلوية يقدر بـ :11 مليون شخص عبر العالم ، أما في سنة 2011 فقد بلغ عدد الهواتف الخلوية بـ : 5,6 مليار خلوي و 1,32 مليار هاتف أرضي ، في الوقت الذي بلغ فيه عدد سكان العالم حوالي: 7 مليارات نسمة. و يمكن الاتصال بأي مكان في العالم تقريبا دون تكلفة تذكر من خلال الانترنت عبر خدمة "السكايب" مثلا . و يعكس هذا القدر من كثافة الاتصالات السلكية و اللاسلكية مستوى التواصل البشري الذي لم يشهده التاريخ من قبل.

ب– إتاحة التكنولوجيا للناس عبور الحدود بأعداد كبيرة: ففي سنة 1990 نجد المسافرين بين بلدان العالم لم يتجاوز عددهم 25 مليون مسافر، في حين يتوقع أن يصل هذا الرقم إلى 1,6 مليار مسافر في حدود سنة 2020. و يعني ذلك باختصار أن 1 من بين 5 من ساكني كوكب الأرض سوف يعبر حدودا دولية .

[1] كيشور مهبوباتي: القرية العالمية ، مجلة التمويل و التنمية ، صندوق النقد الدولي ، واشنطن، سبتمبر 2012 ، ص ص: 8– 9.

ج- التواصل العاطفي عبر الحدود: و من باب المقارنة أن التكنولوجيا و هي قوة مادية ينشأ عنها أيضا تواصل عاطفي عبر الحدود ، فعندما تم عزل القائد العسكري الأوغندي "جوزيف كوني" و تجريده من قوته ، و هو متهم بقتل و تشويه الآلاف عبر العقود، فأدى ذلك إلى انتشار فيديو له سجل أعلى نسبة مشاهدة على الإطلاق ، فخلال ستة أيام شوهد هذا الفيديو أكثر من 100 مليون مرة أغلبها على اليوتوب ، و استرعى هذا العدد الهائل من المشاهدات مجلس الشيوخ الأمريكي أدى إلى طرح قرارا ضد " كوني" في مارس 2012.

ثانيا: انتهاء الحرب الباردة و سقوط نظام الثنائية القطبية: لقد كان لانهيار الاتحاد السوفياتي دورا مهما في فسح المجال أمام النظام الرأسمالي لفرض منطقه في تسيير الاقتصاد العالمي و توسيع و تعميق النمط الرأسمالي عالميا ، بعدما كانت القطبية الثنائية هي السائدة و ما عرفته الحرب الباردة من صراعات قسمت دول العالم إلى دول مساندة للنظام الرأسمالي بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية ، و أخرى مساندة للنظام الاشتراكي بقيادة الاتحاد السوفياتي.

و بهذين الحدثين (انتهاء الحرب الباردة و سقوط نظام القطبية الثنائية) انتفت مبررات التسهيل في العلاقات الاقتصادية الدولية ، و انتهت مرحلة تجاهل الدول الكبرى للتجاوزات الاقتصادية و التجارية التي تقوم بها بعض الدول المرتبطة بها سياسيا، و بدأت الدول الرأسمالية عالية التطور تطرح و بقوة قضايا الإغراق و حقوق الملكية الفكرية و التجارة العادلة و الفتح المتبادل للأسواق في إطار المفاوضات الثنائية ، و أيضا في إطار منظمة التجارة العالمية. [1]

ثالثا: انخفاض القيود على التجارة و الاستثمار و التطور الصناعي في الدول النامية : [2] بعد الحرب العالمية الثانية بدأت الدول في تخفيض القيود المفروضة على التجارة الدولية و ذلك باستخدام الرسوم الجمركية في إطار الجات ، و قد تم تخفيض هذه الرسوم على السلع الصناعية في الدول المتقدمة من 40% سنة 1940 إلى أقل من 10% في المتوسط بعد جولة طوكيو سنة 1979.

كما أن ما حققته الدول النامية من نمو يعتبر كأحد أهم الأسباب التي أدت إلى العولمة ، فقد ارتفع نصيب دول شرق آسيا في الفترة : 1965- 1988 من الناتج الإجمالي العالمي من 5% إلى 20%، و من الناتج الصناعي العالمي من 10% إلى 23% ، أما الدول النامية إجمالا فزاد نصيب قطاعها الصناعي من الناتج المحلي الإجمالي العالمي من 27% سنة 1965 إلى 34% سنة 1988 ، بينما زاد نصيب التجارة من الناتج المحلي الإجمالي للدول النامية زيادة سريعة من 33 % في منتصف الثمانينيات إلى 43 %

---

[1] رباب فتحي عبد العزيز نجم: مرجع سابق، ص: 12.

[2] عبد القادر بابا: سياسة الاستثمارات في الجزائر و تحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، فرع التخطيط ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 ، ص ص: 94- 95.

في منتصف التسعينيات ، و هكذا زاد نصيب الدول النامية من التجارة العالمية من 23% سنة 1985 إلى 29% سنة 1995.

الفرع الثاني: أهداف العولمة: هناك جملة من الأهداف الرئيسية لظاهرة العولمة تختلف باختلاف الأيديولوجية إزاءها، فهناك من يرى أن هدفها الأساسي هو إشاعة النمط الغربي و فرض الهيمنة الرأسمالية و لاسيما الأمريكية منها على باقي العالم (يتمثل هذا الاتجاه في معارضي العولمة)، و هناك من يرى بأن لها أهداف حيوية يمكن إيجازها على النحو التالي: [1]

أولا: الوصول إلى سوق عالمي واحد مفتوح: أي بدون حواجز أو فواصل جمركية أو إدارية أو قيود مادية ، بل إقامة سوق متسع يشمل العالم كله ، و يشمل كافة قطاعاته و مؤسساته و أفراده (أي الوصول بالعالم كله إلى أن يصبح كتلة واحدة متكاملة).

ثانيا: الوصول بالعالم إلى جعله وحدة واحدة مندمجة و متكتلة : سواء من حيث المصالح و المنافع المشتركة أو من حيث الإحساس بالخطر الواحد الذي يهدد البشرية جمعاء، أو من حيث أهمية تحقيق الأمن الجماعي.

ثالثا: الوصول إلى شكل من أشكال التجانس العالمي: سواء من خلال تقليل الفوارق في مستويات المعيشة ، أو في الحدود الدنيا لمتطلبات الحياة أو في حقوق الإنسان.

رابعا: تنمية الاتجاه نحو إيجاد لغة اصطلاحية : من خلال استخدامها و تبادلها سواء بالتخاطب بين البشر أو بين الحاسبات الإلكترونية أو ما بين مراكز تبادل البيانات و توليد و صناعة المعلومات.

خامسا: الوصول إلى الوحدة الإنسانية : بمعنى أن يتم تدريجيا تذويب الفوارق ، خاصة فوارق الأجناس و القوميات من خلال تكثيف عمليات الاختلاط و المزج بين عناصر الجنس البشري.

سادسا: تعميق الإحساس بالإنسانية البشرية : من خلال إزالة كل أشكال التعصب و التمايز العنصري و النوعي وصولا إلى عالم إنساني بعيدا عن التعصب و التناقضات.

سابعا: بعث رؤية جديدة تكون بمثابة حركة تنوير كبرى : تكون للبشر باختلاف أجناسهم و شعوبهم و دولهم و تخاطب أحلامهم.

المطلب الثالث: مظاهر العولمة:

من الطبيعي أن يختلف فهم الأفراد للعولمة و مضامينها و مظاهرها المختلفة ، فلا يمكن حصر العولمة في نطاق محدد مهما اتصف هذا النطاق بالشمول و الدقة ، فالاقتصادي يركز على المستجدات الاقتصادية العالمية و طبيعة المرحلة الراهنة من التراكم الرأسمالي ، بينما السياسي الذي يبحث عن تأثير التطورات العالمية

[1] رباب فتحي عبد العزيز نجم : مرجع سابق ، ص: 19.

و التكنولوجية المعاصرة على الدولة و دورها في عالم يزداد انكماشا ، كما أن الإعلامي يركز على كل المستجدات و التطورات على الصعيد العالمي و آليات توصيلها إلى أكبر قدر ممكن ، أما المهتم بالشأن الثقافي الذي يهمه ما يحدث من انفتاح للثقافات و الحضارات و ترابطها مع بعضها البعض، بخلاف عالم الاجتماع الذي يرصد بروز القضايا العالمية المعاصرة كقضايا النمو الديمغرافي ، الفقر، البيئة ، الإرهاب ، بالإضافة إلى تطور المجتمع المدني على الصعيد العالمي. و بالتالي فالعولمة ظاهرة واسعة النطاق و متعددة المظاهر، هاته الأخيرة التي يمكن أن نوضح أهمها كما يلي:

الفرع الأول:العولمة السياسية: بسقوط نظام القطبية الثنائية و بروز نظام عالمي جديد ، و كذلك التطور الهائل في التكنولوجيا الإعلامية و الاتصالات جعلت شعوب العالم أمام وضع سياسي تآكلت فيه الحدود الجغرافية و الحواجز التقليدية ، و ساد فيه واقع جديد للسياسة و العلاقات الدوليتين جسد مظهرا من مظاهر العولمة على الصعيد السياسي.

أولا: تعريف العولمة السياسية: لقد تعددت تعاريف العولمة السياسية كتعدد تعاريف العولمة ، تبعا للمشارب الفكرية و التخصصية ، و انطلاقا من الاختلافات الإيديولوجية ، نوجز أهمها كما يلي:

أ– " هي اتحاد متواصل تلعب فيه الهيآت الدولية دورا رئيسيا، لتشكيل بنية عابرة للقوميات ، مع ظهور شبكة من المنظمات غير الحكومية المحلية و الدولية ، تراقب عمل الحكومات و تؤثر فيه." [1]

يرى هذا التعريف بان العولمة السياسية هي ظاهرة لم تكتمل بعد نحو تشكيل بنية سياسية عابرة للقوميات تتلاشى فيها حدود و حواجز الدولة الوطنية و سلطانها ، كما تلعب فيها المنظمات غير الحكومية المحلية و الدولية دور المراقب ، و الهيآت الدولية المحدد الرئيسي للسياسات الدولية .

إلا أن هذا التعريف لا يعكس الواقع الحقيقي العالمي الراهن، حيث يتضح فيه الدور المهم للولايات المتحدة الأمريكية في المشهد السياسي العالمي، و انفرادها بالكثير من القرارات حتى خارج الشرعية الدولية كحرب العراق و احتلال أفغانستان.

ب– " هي أحد أبعاد العولمة الاقتصادية التي تعمل على إرساء هيمنة الثالوث الرأسمالي (الولايات المتحدة الأمريكية ، أوروبا ، اليابان) هيمنة شبه تامة على مختلف أنحاء الكرة الأرضية ، بهدف تفكيك السيادة الوطنية للدول الصغيرة و المتوسطة. " [2]

يصنف هذا التعريف العولمة السياسية كمظهر سلبي للعولمة، حيث أكد على أنها استمرار للهيمنة الرأسمالية

[1] عبد الحي وليد: انعكاسات العولمة على الوطن العربي ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2011 ، ص: 33.

[2] الظاهر نعيم: إدارة العولمة و أنواعها ، عالم الكتاب الحديث ، إربد ، الأردن ، 2010 ، ص: 109.

الأمريكية ، الأوروبية، اليابانية، على مختلف الدول الأخرى سعيا منها على تفكيكها، و بالتالي أهمل دور كل الأطراف الأخرى في السياسة الدولية من منظمات دولية و دول تعتبر محورية في السياسات و العلاقات الدوليتين كروسيا مثلا و الصين.

و في الأخير يمكن أن نعرف العولمة السياسية كما يلي: هي ظاهرة لم تكتمل بعد ، تهدف إلى تشكيل بنية سياسية عالمية الطابع ، يكون السلطان فيها للقوى و الكيانات الكبرى في العالم.

ثانيا: آثار العولمة السياسية: تعتبر العولمة السياسية نظام له الأثر البالغ على السياسة الدولية و في علاقات الدول و الشعوب ببعضها البعض إيجابا أو سلبا.

أ- الآثار الإيجابية للعولمة السياسية: و من أهمها:

1- نشر القيم الديمقراطية: للعولمة السياسية دور و أثر مهمين في نشر قيم الديمقراطية و تعزيزها، فمن خلال انفتاح الشعوب على بعضها و التطور الهائل في تكنولوجيات الإعلام و الاتصال انتشرت الأفكار و القيم و التجارب الديمقراطية بين أنحاء العالم ، و أصبح إدراك الشعوب لها متاح للكل ، مما شكل ضغطا هائلا على الأنظمة الشمولية للانخراط في العمل الديمقراطي و الاستجابة للمطالب الشعبية و لو جزئيا.

2- تحقيق التنمية البشرية: للعولمة السياسية أثر مهم على التنمية البشرية من خلال انفتاح الشعوب على بعضها البعض و انتقال المعلومات و الأفكار و القيم ، فازداد استعدادها للتجديد و الإبداع.

3- دعم حقوق الإنسان: لقد أصبح من غير الممكن في ظل التطور الهائل لتكنولوجيات الإعلام والاتصال و وسائل الإعلام المختلفة ، و انتشار شبكات المنظمات الدولية (الحكومية و غير الحكومية) عبر كل أنحاء العالم إخفاء الانتهاكات لحقوق الإنسان السياسية و المدنية.

ب-الآثار السلبية للعولمة السياسية: يمكن إيجاز هذه الآثار السلبية فيما يلي:

1- تفكيك الدولة الوطنية: إن من أهم مكونات الدولة الوطنية هي: الشعب ، الإقليم ، و السلطة التي تبسط نفوذها على هذا الشعب و الإقليم ، فالعولمة السياسية تشكل البداية لتفتيت الدولة الوطنية عن طريق حرية انتقال الأفراد و السلع و رؤوس الأموال عبر الحدود ليجعل هذه الحدود وهمية ، و كذلك من أهم ما تقوم عليه تلك العولمة هو الدور الفاعل للمنظمات الدولية غير الحكومية المحلية و الدولية في الدفاع على حقوق الأفراد و حرياتهم ، مما يهدد و يضعف سلطة الدولة الوطنية في بسط نفوذها.

2- هيمنة الدول الغربية على الدول النامية: و هي نتيجة تدخل الدول الغربية و لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية في الشؤون الداخلية للدول النامية لأسباب إنسانية أو سياسية ، و تحت أطر مختلفة كحماية حرية التعبير و حقوق الأقليات.

3- ازدواجية المعايير في تطبيق حقوق الإنسان: تتميز الدول الغربية عموما و الولايات المتحدة الأمريكية خصوصا بسياسة برغماتية مزدوجة المعايير، فنجدها في الكثير من قضايا حقوق الإنسان تكيل بمكيالين و يتضح ذلك لاسيما في القضية الفلسطينية و ما يحدث من انتهاكات صهيونية لحقوق هذا الشعب الأعزل، و كذلك ما حدث بعد أحداث 11 سبتمبر 2001 من انتهاكات لحقوق الإنسان و تعد على القوانين و الأعراف الدولية بحجة مكافحة الإرهاب.

الفرع الثاني: العولمة الثقافية: ترتبط العولمة بوسائل الاتصال الحديثة التي لها دور كبير في التأثير على رغبة الأفراد من خلال الإعلان التجاري المركز، و كذلك على السلوك الإنساني من خلال الدعاية و مناهج التعامل النفسي، و بالتالي التأثير على الثقافة الإنسانية عموما تحت إطار ما اصطلح عليه بالعولمة الثقافية.

أولا: تعريف العولمة الثقافية: لقد تعددت تعاريفها و اختلفت بتعدد الخلفيات و الإيديولوجيات لمعرفيها حالها حال ظاهرة العولمة عامة ، و من أهم هذه التعاريف ما يلي:

أ- " هي بعد من أبعاد العولمة يشير إلى بروز الثقافة كسلعة عالمية تسوق كأي سلعة تجارية أخرى ، و من ثم بروز وعي ، إدراك ، مفاهيم ، قناعات ، رموز و وسائل ثقافية عالمية الطابع ، تستند إلى مفهوم الشمولية (ثقافة بلا حدود) . فالعولمة وفقا لهذه المبادئ و المفاهيم هي توحيد للقيم حول: المرأة و الأسرة ، أنماط الاستهلاك ، المأكل و الملبس ، العادات و التقاليد." [1]

لقد قدم هذا التعريف العولمة الثقافية بصورة نمطية مبسطة توحد فيها الثقافات و تذاب لتشكل ثقافة عالمية موحدة ، إلا أن هذا الطرح هو نظري لا يقبل التطبيق على أرض الواقع ، فمهما تقاربت و تداخلت الثقافات لا يمكن تنميطها و انحلالها في بعضها تماما.

ب- " هي محاولة إيجاد نمط ثقافي موحد لدول العالم ، و هو ما لم تستطع القوى الغربية تحقيقه لحد الآن ، لاصطدامها بثقافات أخرى تخالفها الرأي. " [2]

لقد مثل هذا التعريف العولمة الثقافية بأنها محاولة للتوحيد الثقافي فقط لم تجسد بعد ، لكن الواقع يثبت بأن العديد من جوانب العولمة الثقافية هي مجسدة على أرض الواقع ، و رغم اصطدام الثقافات في بعض المجالات و القضايا إلا أنها تداخلت و تفاعلت مع بعضها في قضايا و مجالات أخرى ، و أصبح من الملاحظ سواد نمط يكاد يكون موحد في بعض الجوانب الثقافية كالفنون و العادات.

---

[1] فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية – حالة المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص التسيير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006/2005 ، ص: 08.

[2] السيد محمد أبو هاشم: تصور مقترح عن المقومات الشخصية و المهنية الضرورية لمعلم التعليم العام في ضوء متطلبات العولمة ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات ندوة : العولمة و أولويات التربية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، المملكة العربية السعودية ، يومي: 20-21 أبريل 2004 ، ص: 08.

ب- " هي محاولة إلغاء الهوية و الأصالة و الثقافة المحلية من أجل ثقافة و أنماط استهلاكية تخدم الثقافة المسيطرة ، و تحاول فرض السيطرة على غيرها. " [1]

يعتبر هذا التعريف العولمة الثقافية بأنها امتداد لهيمنة الدول المسيطرة في العالم ، بإفراغ الهوية الوطنية و الثقافة المحلية من مضمونها الوطني ، و اندماجها تحت راية الثقافة المسيطرة الرأسمالية . و بالتالي فنظرته إلى هذه العولمة هي نظرة سلبية لا تحمل الإيجاب ، على عكس ما يمكن أن تستفيد منه الدول بانفتاح ثقافاتها على بعضها البعض و تجنب الإصطدامات الثقافية و الحضارية التي لن تكون في صالح أي طرف.

و في الأخير يمكن أن نعرف العولمة الثقافية كما يلي: هي أحد أهم مظاهر العولمة ، تهدف إلى إيجاد نوع من التقارب و التناغم بين مختلف الثقافات العالمية تحت إطار القرية الكونية ، و بتوجيه من القوى الكبرى في العالم.

ثانيا: آثار العولمة الثقافية: للعولمة الثقافية آثار لها انعكاساتها على الدول و ثقافاتها إيجابا أو سلبا، يمكن أن نوضح أهمها كما يلي:

أ- الآثار الإيجابية: نلخص أهمها فيما يلي:

1- إمكانية الاستفادة من التطورات التكنولوجية الهائلة : من خلال التطورات في مجالات المواصلات ، الاتصالات ، الفضائيات ، الحواسيب ، الانترنت ، و ما ينتج عن ذلك من سهولة نشر المعلومة و الوصول إليها، الأمر الذي أتاح الفرصة لتحسين التنمية المجتمعية عموما، و تحسين اتخاذ القرارات بأقل تكلفة و بأكثر فاعلية خصوصا.

2- انفتاح مختلف الشعوب على بعضها البعض ثقافيا: و من ثم خلق جسور للتواصل بين مختلف الثقافات الإنسانية، و من ثم إيجاد نوع من التعايش و اجتناب تصادم الثقافات و الحضارات.

ب-الآثار السلبية: يمكن للعولمة الثقافية أن تحدث الآثار السلبية التالية:

1- تحويل الثقافة الاستهلاكية إلى آلية لتشويه البنى المجتمعية: بتغريب الإنسان و عزله عن قضاياه ، و جعله إنسانا مستهلكا للثقافة بشقيها: المادي (السلع و الخدمات) و المعنوي (الأفكار و القناعات) ، من خلال آليات أصبحت أكثر قوة كوسائل الإعلام و التكنولوجيات الحديثة. [2]

2- انحسار الثقافة المكتوبة و انتشار ثقافة الصورة : فالصورة هي المفتاح السحري للنظام الثقافي الجديد ،

---

[1] السيد محمد أبو هاشم: مرجع سابق، ص: 03.

[2] إبراهيم إسماعيل عبده محمد: الأمن الفكري في ضوء متغيرات العولمة – أبعاد الدراسة النظرية و المعالجة المجتمعية ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري " المفاهيم و التحديات " ، كرسي الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكري ، جامعة الملك سعود ، يومي: 22- 25 جماد الأول 1430هـ ، ص: 22.

فهي نظام وعي الإنسان بالعالم ، كما أنها المادة الأساسية التي يجري تسويقها على أوسع نطاق فتلعب الدور الذي لعبته الكلمة في سائر التواريخ الثقافية . إن هجوم ثقافة الصورة على الإنسان يجري في امتداد لتراجع مروع في معدلات القراءة في العالم مما يعني ضمورا لجسم المعرفة ، و ضعفا شديدا في التكوين المعرفي للإنسان. [1]

3- خطورة التدفق المعلوماتي: بالرغم من إيجابيات تداول المعلومات و تدفقها عبر شبكة الانترنت خصوصا، إلا أن خطورة الوضع يتمثل في تحويلها إلى أداة تدميرية مهلكة (القنابل المعلوماتية) ، نظرا لأنها تخلف آثارا سلبية في تشكيل الأفكار و الأخلاقيات و القيم ، و تؤسس بناءا معرفيا هشا قائما على السطحية و التغريب ، مما يجعل المجتمعات تواجه مشكلا حقيقيا يضرب في أعماق البنية الفكرية ، الثقافية و الاجتماعية ، و التي تهدد بلا شك الأمن الفكري ، الذي هو جزء لا يتجزأ من الأمن القومي. [2]

الفرع الثالث: العولمة الإعلامية: فرضت العولمة نفسها بعد انتهاء الحرب الباردة و أفرزت نظاما عالميا يعتمد على الانفتاح الإعلامي الدولي، و على التجدد السريع للتكنولوجيا، و زيادة التقارب الاتصالي بين الدول ، هذا الأخير الذي كان من ميزات الثورة الاتصالية التي رافقتها حركة اجتماعية دولية ، أصبحت تستخدم بموجبها أشكالا جديدة من وسائل النقل و تكنولوجيات الاتصال، و من هنا ظهر ما يعرف بالعولمة الإعلامية.

أولا: تعريف العولمة الإعلامية: اختلف في تعريف العولمة الإعلامية ما بين مؤيد و معارض لها على غرار ظاهرة العولمة عامة ، إلا أن ما اتفق عليه في ذلك هو كونها أحد أبرز مظاهر العولمة التي جعلت العالم كقرية كونية تنتقل فيها المعلومات و التطورات عبر كامل أنحاء العالم دون حواجز أو قيود.

ثانيا: آثار العولمة الإعلامية: تتضمن ظاهرة العولمة الإعلامية آثارا تختلف في انعكاساتها ما بين الإيجاب و السلب ، نوضح أهمها كما يلي:

أ- **الآثار الإيجابية:** و تكمن أهم هذه الآثار في:

1- زيادة البدائل المطروحة أمام المتلقين: إن الطريق السريع إلى المعلومات مدت المجال الاتصالي بوسائل إعلام جديدة و المزيد من الخيارات الاتصالية للمتلقين.

2- تعزيز الديمقراطية و المشاركة السياسية: إن مشاركة المتلقي العادي في العملية الإعلامية عن طريق ما يسمى بظاهرة الاندماج ، و كذلك التدوين الإلكتروني أتاحت لفئات و جماعات خارج النخب الحاكمة إيصال صوتها.

---

[1] وليد أحمد مساعدة ، عماد عبد الله الشريفين: العولمة الثقافية رؤية تربوية إسلامية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، الأردن ، المجلد الثامن عشر، العدد الأول ، يناير 2010 ، ص: 258.

[2] إبراهيم إسماعيل عبده محمد: مرجع سابق، ص: 22.

3- نشر الوعي بالحقوق المدنية و السياسية للأفراد : من خلال نشر الوعي حول حريات الإنسان الأساسية ، و هو ما من شأنه توسيع قاعدة المشاركة السياسية و تسهيل اندماج الأقليات لغرض التنظيم الاجتماعي و السياسي ، حيث أصبح من الممكن للعديد من الأفراد تكوين تنظيمات اجتماعية دون الحاجة إلى التواجد المادي المباشر، و بشكل متاح و غير مكلف اقتصاديا. [1]

ب- الآثار السلبية: تتضمن العولمة الإعلامية مخاطر كبيرة على المجتمعات في العالم ، من تدمير مستمر للاستقرار الاجتماعي و تهديد مباشر للأمن و السلم الاجتماعي، و يتضح ذلك من خلال:

1- بناء صورة ذهنية سلبية : تقوم وسائل الإعلام في ظل العولمة بتقديم معلومات و مواقف عن القضايا المعاشة ، و بالتالي توجيه الأفراد بالطريقة التي تتسق مع سياستها الإعلامية و الأيديولوجيا التي تحكمها.

2- التدمير المنهجي للوحدات الاجتماعية الفاعلة: حيث أنه يمكن للعولمة الإعلامية تدمير ما هو اجتماعي و ثقافي في مخزون المجتمع من القيم الأصلية المشتركة.

3- انهيار الضوابط الاجتماعية و الأخلاقية التقليدية: حيث أنه تحت مد حرية الفرد الخاصة المروج لها إعلاميا و بلا حدود أو قيود تنهار هذه الضوابط .

[1] انتصار إبراهيم عبد الرزاق ، صفد حسام الساموك: الإعلام الجديد ، سلسلة مكتبية الإعلام و المجتمع ، جامعة بغداد ، 2011 ، ص: 61.

المبحث الثاني: إطار عام حول العولمة الاقتصادية:

لقد استخدم مصطلح العولمة أول ما ظهر في مجال المال و التجارة و الاقتصاد، غير أنه لم يعد مصطلحا اقتصاديا محضا بل تعدى ذلك لكل المجالات الرئيسية الأخرى (كالسياسة ، الثقافة ، الإعلام،...) ، لكن مما لا شك فيه أن من أهم مظاهر العولمة و أكثرها وضوحا و أبرزها أثرا هو المجال الاقتصادي (العولمة الاقتصادية) ، لذلك سنتطرق في هذا الإطار إلى: ماهية العولمة الاقتصادية ، مظاهرها و أدواتها، و كذلك إلى دورها في تكريس الأزمات المالية.

المطلب الأول: ماهية العولمة الاقتصادية:

إن دراسة موضوع العولمة الاقتصادية تطلب منا تحديد إطار عام دقيق يضبط ماهيتها في بادئ الأمر، من خلال تحديد: مفهومها و أهدافها، و كذلك الوقوف على آلية قياسها.

الفرع الأول: مفهوم العولمة الاقتصادية و أهدافها: سنركز على مفهوم العولمة الاقتصادية من خلال الرجوع إلى أهم الهيئات و المفكرين و الباحثين الذين كتبوا حول الموضوع ، و كذلك تحديد أهم أهداف هذه الظاهرة.

أولا: مفهوم العولمة الاقتصادية: إن مفهوم العولمة الاقتصادية لا يختلف عن المفهوم العام لظاهرة العولمة، الأمر الذي جعل من عملية إيجاد تعريفا موحدا أمرا بغاية الصعوبة لتعدد الخلفيات الأيديولوجية و المنطلقات الفكرية. لذلك سنستعرض أهم هاته التعاريف كما يلي:

أ- يعرفها البنك الدولي بأنها: " نظام تجاري عالمي مفتوح تزول فيه العوائق أمام حركة السلع و البضائع و الخدمات ، و عوامل الإنتاج كرأس المال عبر الحدود الدولية ، و تغدو فيه التجارة الدولية الحرة و المتعددة الأطراف هي القاعدة ، مما يؤدي في النهاية إلى تكامل اقتصادي عالمي متزايد في أسواق السلع و الخدمات و رأس المال. [1]

ينطلق هذا التعريف للعولمة الاقتصادية من الخلفية الفكرية المؤيدة للظاهرة حيث قدم إطارا شاملا حولها، فصورها بأنها نظام تجاري عالمي مفتوح يؤدي في النهاية إلى التكامل في أسواق السلع و الخدمات و رأس المال ، و بالتالي وفقا لهذا التعريف فإن هذا التكامل سينعكس إيجابه على كافة الدول.

ب- تعرف بأنها : " إزالة الحدود الاقتصادية و المصرفية. " [2]

يتضح من خلال هذا التعريف أن العولمة الاقتصادية تجعل العالم كسوق كبيرة ، تتلاشى فيها آليات تدخل

---

[1] أحمد إبراهيم الملاوي: التحولات الاقتصادية في عصر العولمة ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، كلية إدارة الأعمال ، جامعة الجنان ، طرابلس- لبنان ، يومي: 15- 17 ديسمبر 2012 ، ص: 05.

[2] بثينة عمارة : العولمة و تحديات العصر و انعكاساتها على المجتمع المصري، دار الأمين ، القاهرة ، 2000 ، ص: 21.

الدول اقتصاديا و مصرفيا بإزالة كافة الحدود و الحواجز، و بالتالي قدم إطارا عاما لهذه الظاهرة و لم يحدد الآليات لبلوغ ذلك.

ج- و تعرف أيضا بأنها: " نشر للقيم الغربية في مجال الاقتصاد مثل الحرية الاقتصادية ، و فتح الأسواق و ترك الأسعار للعرض و الطلب ، و عدم تدخل الحكومات في النشاط الاقتصادي ، و ربط اقتصاد الدول النامية بالاقتصاد العالمي ، كما تعكس هذه الظاهرة زيادة حركة رؤوس الأموال و تفسح المجال واسعا أمام أصحاب رؤوس الأموال لجمع المزيد من المال." [1]

يتضح من خلال هذا التعريف الخلفية الأيديولوجية المعارضة لهذه الظاهرة ، حيث صورها بأنها إشاعة للنمط الرأسمالي و فرض لهيمنته على الاقتصاد العالمي، و زيادة أرباح الرأسماليين. و بالتالي وضعها موضع السلب و أهمل ما فيها من إيجاب.

و في الأخير يمكن أن نعرف العولمة الاقتصادية على أنها: ظاهرة لم تكتمل ملامحها بعد تمثل مظهر العولمة في الجانب الاقتصادي، تهدف إلى تشكيل بنية اقتصادية عالمية الطابع ، تكون فيها الموارد الوطنية أكثر قدرة للحركة على الصعيد الدولي، و يتصاعد فيها ترابط الاقتصاديات الوطنية مع بعضها عن طريق التدويل المتزايد لمختلف الأسواق وفقا لمنطق الأقوى عالميا.

ثانيا: أهداف العولمة الاقتصادية: طرح مؤيدوا العولمة أهدافا علنية جذابة ، من بينها:

أ- تهيئة الفرص للنمو الاقتصادي على المستويين المحلي و العالمي.

ب- زيادة حجم التجارة العالمية و إنعاش الاقتصاد العالمي.

ج- تقريب الاتجاهات العالمية نحو تحرير أسواق التجارة و رأس المال.

د- حل المشكلات الإنسانية التي لا يمكن حلها فرديا كالتلوث و قضايا البيئة.

أما معارضو العولمة فيرون أن للعولمة الاقتصادية أهدافا خفية تتمثل في هيمنة الدول الرأسمالية على الاقتصاد العالمي، و فرض توسيع النظام الربوي و ربط اقتصاديات الدول المختلفة باقتصاديات الدول الرأسمالية ، و كذلك السيطرة على الدول النامية بقصد نهب مواردها و ثرواتها.

الفرع الثاني: قياس العولمة الاقتصادية: [2] يقوم معهد الاقتصاد السويسري لأبحاث الدورة الاقتصادية **(KOF)** الذي مقره "زيورخ" بإعداد مؤشر كلي للعولمة و بشكل دوري ، حيث يتكون هذا المؤشر من ثلاثة مؤشرات فرعية من بينها المؤشر الاقتصادي (للعولمة الاقتصادية) ، و بيانات هذه الأخيرة متوفرة لمعظم دول العالم ابتداء من سنة 1970 ، حيث يعتمد مؤشر العولمة الاقتصادية على محورين رئيسيين هما : التدفقات الفعلية الذي

---

[1] أحمد عبد العزيز و آخرون: العولمة الاقتصادية و تأثيراتها على الدول العربية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، العراق ، العدد السادس و الثمانون ، 2011 ، ص: 66.

[2] أحمد إبراهيم الملاوي: مرجع سابق، ص: 08.

بواسطته يتم تقدير مستوى حركة النشاط الاقتصادي مع العالم الخارجي ، سواءا كانت تجارة أو استثمارات مباشرة أو استثمارات محافظ الأوراق المالية ، حيث توفر البيانات في مجال التجارة من بيانات البنك الدولي ، و بيانات الاستثمار الأجنبي المباشر من قبل "الأونكتاد" ، في حين بيانات الاستثمارات في المحافظ المالية من صندوق النقد الدولي . أما المحور الثاني يحدد الحواجز و التعريفات الجمركية التي قد تحد من حرية التدفقات للأنشطة الاقتصادية، و مصدر البيانات هو تقرير التنافسية العالمية للمنتدى الاقتصادي العالمي.

يتخذ مؤشر العولمة الاقتصادية قيما تتراوح بين الصفر و المائة حيث القيمة (100) تعني أعلى درجة من العولمة الاقتصادية ، بينما القيمة (0) تعني انعدام العولمة الاقتصادية ، كما يمثل هذا المؤشر مستوى الانفتاح الاقتصادي والتجاري . حيث يتضح تصنيف الدول العربية التي تتوفر عليها بيانات في هذا المؤشر كما يلي:

الجدول رقم (I-01): قياس العولمة الاقتصادية وفقا لمؤشرKOF للدول العربية التي تتوفر عليها البيانات خلال الفترة : 1970- 2013

	1970	1980	1990	2000	2010	2013	الرتبة خلال 2013
الجزائر	41 ,26	41,91	32,13	42,95	44,25	47,13	118
مصر	27 ,12	32,1	36,8	40,54	51,11	49,30	115
تونس	39,77	43,7	49,44	50,76	60,41	61,49	79
الإمارات العربية	-	71,04	65,9	69,46	85,29	87,40	11
البحرين	-	74,96	77,14	86,54	87,85	88,9	09
الأردن	42,47	46,68	53,69	61,84	68,41	64,55	67
الكويت	56,34	60,95	69,11	63,04	69,16	67,35	58
المملكة العربية السعودية	62,65	61,13	60,2	60,47	43,58	69,58	49
سوريا	17,74	18,16	33,88	36,57	80,06	43,03	127
قطر	-	70,11	69,96	76,85	63,35	78,65	26
لبنان	49,54	49,54	52,48	55,77	50,96	-	79
المغرب	24,92	32,82	38,42	35,42	39,35	51,61	107
السودان	15,08	15,3	13,99	32,21	57,62	39,25	140
موريتانيا	39,89	43,52	46,7	42,31	74,85	57,95	90
عمان	66,88	63,22	62,05	70,0	58,04	75,33	38
اليمن	48,49	48,49	48,49	58,73		49,92	113

Source : KOF Index of Economic Globalization, Available on: http:/ globalization.Kof.ethz.ch/query / . Consulted in: 02/07/2014.

من الجدول السابق يتضح قيم مؤشر العولمة الاقتصادية (**KOF**) للدول العربية التي تتوفر عليها البيانات خلال الفترة (1970- 2013) ، و التي يلاحظ منها ارتفاع معدل قيمة هدا المؤشر بالنسبة لكل الدول العربية ، حيث احتلت سلطنة عمان المرتبة الأولى عربيا في سنة 1970 بقيمة مؤشر العولمة الاقتصادية 66.88 ، لتليها المملكة العربية السعودية بقيمة 62,65 ، و احتلت السودان المرتبة الأخيرة عربيا بقيمة المؤشر: 15,08 لتكون الأقل تعولما اقتصاديا خلال هذه السنة.

أما خلال سنة 2013 فقد احتلت البحرين المرتبة الأولى عربيا بقيمة مؤشر 88,91 ، و المرتبة التاسعة من إجمالي 207 دولة التي طالها المؤشر بحيث تتصدرها سنغافورة بقيمة مؤشر 95,54 ثم لكسمبورغ بقيمة مؤشر 94,75 ، لتليها في المرتبة الثالثة أيرلندا بقيمة مؤشر: 93,95 و قد فاقت البحرين مرتبة الولايات المتحدة الأمريكية التي لها قيمة مؤشر: 60,33 ، و كذلك اليابان التي لها قيمة مؤشر 44,01 و مرتبة 125 خلال نفس السنة ، كما احتلت الإمارات العربية المتحدة المرتبة الثانية عربيا بقيمة مؤشر: 87,40 ، و المرتبة 11 دوليا، و تذيل الترتيب عربيا السودان بقيمة مؤشر: 39,25 و مرتبة دولية: 140 ، لتليها لبنان الأخير عربيا و بمرتبة 179 دوليا ، لتكون الأقل تعولما اقتصاديا على المستوى العربي خلال هذه السنة.

المطلب الثاني: مظاهر العولمة الاقتصادية و أدواتها:

لقد أصبحت العولمة الاقتصادية واقعا حتميا في الاقتصاد العالمي ينتشر و يتنامى باضطراد، و يكفي فقط للدلالة على المدى الذي وصلت إليه في عالم اليوم أن نشير إلى أهم مظاهرها و الأدوات التي تحقق هذا الواقع.

الفرع الأول: مظاهر العولمة الاقتصادية: تتمتع العولمة الاقتصادية بعدة مظاهر ، أهمها:

أولا: نمو حجم المبادلات التجارية الدولية: خلال النصف الثاني من القرن العشرين فاق نمو حجم المبادلات التجارية معدل نمو الإنتاج ، فلقد نمت صادرات السلع خلال الفترة ما بين(1984- 1997) بمعدل نمو 6 % سنويا في حين كان معدل نمو الإنتاج 3.7 % ، كما تضاعفت التجارة الدولية بـ : 17 مرة مقابل 6 مرات للإنتاج خلال نفس الفترة . [1]

واستمر هذا النمو المتسارع لحجم المبادلات التجارية خاصة في ظل سواد التحرير التجاري المتواصل الذي يشهده العالم تحت رعاية المنظمة العالمية للتجارة ، و الذي يمكن أن نوضحه بالجدول التالي:

[1] Organisation Mondial du Commerce : Rapport Annuel 1998 , Publication de l'OMC , GENEVE , P : 39.

جدول رقم (I-02): تطور حجم المبادلات التجارية السلعية الدولية خلال الفترة : 1948- 2012

الوحدة: مليار دولار

	1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2012
صادرات السلع	59	84	157	579	1838	3677	7380	17930
واردات السلع	62	85	164	594	1882	3787	7696	18188

Source: Organisation Mondial du Commerce: Statistiques du commerce international 2013 , Publication de l'OMC , GENEVE , PP : 22-23.

من خلال الجدول السابق يتضح النمو المضطرد لحجم المبادلات التجارية خلال الفترة (1948 – 2013) ، حيث بلغ إجمالي صادرات السلع الدولية في سنة 1948 : 59 مليار دولار و انتقل إلى 17930 مليار دولار سنة 2012 ، في حين كان حجم إجمالي الواردات الدولية في سنة 1948: 62 مليار دولار و انتقل إلى 18188 مليار دولار واردات خلال سنة 2012.

ثانيا: تغيير شكل و طبيعة التنمية: فبعد أن كانت التنمية تعتمد أساسا على تعبئة الفوائض و التمويل الذاتي تحولت إلى تنمية تعتمد على الاستثمارات الخارجية و الشركات متعددة الجنسيات ، و أصبحت التنمية عملية تنمية الفوائض و المدخرات (الاستهلاك) كناتج أساليب الاستهلاك الترفيهي المتزايدة تحت ضغط الآلة الإعلانية الكبيرة ، و التي أدت إلى عجز موازين المدفوعات و تفاقم أزمة الديون في العالم الثالث ، و تركيز التنمية على الجانب الاقتصادي فقط و إهمال الجوانب الاجتماعية و الثقافية ، مع اعتماد نظام السوق ليكون أساسا للتنمية في مختلف دول العالم. [1]

ثالثا: نمو التدفقات الاستثمارية المباشرة: حيث يتضح حجم هذه التدفقات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (I-03) : تطور حجم التدفقات الاستثمارية الدولية المباشرة الداخلة و الخارجة و إيراداتها خلال الفترة: 1990- 2011

الوحدة: مليار دولار بالأسعار الجارية

	1990	متوسط القيمة قبل الأزمة 2007-2005	2009	2010	2011
الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل	207	1473	1198	1309	1524
الاستثمار الأجنبي المباشر الخارج	241	1501	1175	1451	1694
إيرادات الاستثمارات الداخلة	75	1020	960	1178	1359
إيرادات الاستثمارات الخارجة	122	1100	1049	1278	1470

Source : Conférence Des Nations Unies Sur le commerce et Développement : Rapport sur l'investissement dans le monde 2012 , Nations Unies , New York , P : 9.

[1] أحمد عبد العزيز و آخرون: مرجع سابق ، ص: 67.

من خلال الجدول السابق يتضح نمو حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة بصفة عامة رغم تراجعها بعد الأزمة الأخيرة ، إلا أنها عاودت هذه الاستثمارات النمو بعدها حتى بلغت الداخلة منها: 1524 مليار دولار في سنة 2011 بعدما كانت 207 مليار دولار في سنة 1990، و كذلك بالنسبة للاستثمارات الخارجة التي بلغت : 1694 مليار دولار في سنة 2011 بعدما كانت 241 مليار دولار في سنة 1990. و أصبحت هذه الاستثمارات تدر إيرادات تزداد من سنة لأخرى باضطراد قبل الأزمة المالية الأخيرة و بعدها.

إن نمو الاستثمار الأجنبي المباشر و تحرير و تسهيل عمليات انتقال رؤوس الأموال و ما يتبعها من انتقال لعوامل الإنتاج يمثل زيادة تنقل الصناعات بين دول العالم و توطنها في المكان الذي يقلل التكاليف و يعظم الأرباح ، و بالتالي فهو مؤشر مهم على مدى مرونة الاقتصاد الدولي تجاه ظاهرة العولمة الاقتصادية . و عليه فهذا النمو المتزايد لحجم التدفقات الاستثمارية الأجنبية المباشرة الناتج عن توسع الشركات في عملياتها خارج حدودها الوطنية هو أكبر دلالة على عولمة الاقتصاد الدولي.

رابعا: تزايد الاندماج العالمي: تنامت عمليات اندماج أسواق السلع و الخدمات و رؤوس الأموال الأمر الذي يعد من أبرز مظاهر العولمة الاقتصادية ، حيث يتحقق اندماج أسواق السلع بانخفاض التعريفات الجمركية و الحواجز غير الجمركية . كما تنامت مسيرة العولمة الاقتصادية في أسواق النقد ورؤوس الأموال فتزايدت المعاملات المالية العابرة للحدود ، و اندماج أسواق الأوراق المالية و التأمين و فعاليات المصارف العابرة للقارات و الوساطة العالمية للدفع ، و كذلك تحرير تجارة الخدمات المصرفية ، و انتشار العمليات المصرفية الإلكترونية ، و حرية انتقال رؤوس الأموال. [1]

الفرع الثاني: أدوات العولمة الاقتصادية: تركز العولمة الاقتصادية كظاهرة على دراسة الاتجاه الاقتصادي نحو المزيد من الاندماج العالمي، و تحرير التجارة و حركة رؤوس الأموال ، مستخدمة جملة من الأدوات التي تساهم في تشكيل الاتجاهات المستقبلية للنظام الاقتصادي العالمي الجديد.

أولا: الشركات متعددة الجنسيات: تؤكد دلالات التاريخ على أن الشركات متعددة الجنسيات هي في حقيقتها ذراع من أذرع الرأسمالية من جهة و العصب المركزي للعولمة الاقتصادية من جهة أخرى ، و عليه شهد هذا العصر ثورة صناعية و تجارية كبيرة بسبب ضخامة رؤوس الأموال المستخدمة في الميدان التجاري و الاقتصادي مع زيادة حجم الاستثمارات من أجل تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله تلك الشركات ألا و هو الربح التجاري ، حيث عرفت هذه الشركات تطورا ملحوظا بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في ستينيات القرن الماضي ، فلقد نمت بمعدل يفوق نمو اقتصاديات الدول الرأسمالية المتطورة نفسها بالضعفين إذ بلغ

[1] أحمد عبد العزيز و آخرون: مرجع سابق ، ص: 68.

معدل نموها السنوي حوالي : 10 % ، بينما بلغ النمو الاقتصادي للدول المتقدمة : 5 % ، و قد بلغ عدد الشركات متعددة الجنسيات في سنة 1995 حوالي 500 شركة تتركز 418 منها في ثلاث مناطق: منطقة الاتحاد الأوروبي وتضم: 155 شركة ، و الولايات المتحدة الأمريكية التي تضم 153 شركة ، و اليابان التي تضم: 141 شركة، كما بلغ إيراد تلك الشركات حوالي: 11378 مليار دولار سنة 1995، و الذي يمثل 171% من الناتج المحلي للولايات المتحدة الأمريكية و 45 % من الناتج المحلي الإجمالي العالمي. أما أصول الشركات متعددة الجنسيات فقد بلغت نحو: 11200 مليار دولار، و بعدد عمال يقدر بـ: 37.2 مليون عامل، و صافي أرباح نحو: 323.4 مليار دولار، كما أنها استحوذت على حوالي: 40 % من حجم التجارة العالمية. [1] و يمكن أن نوضح بعض التقديرات الحديثة الخاصة بالشركات المتعددة الجنسيات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (I-04): تطور أهم المؤشرات الخاصة بالفروع الأجنبية للشركات متعددة الجنسيات خلال الفترة : 1990- 2011

الوحدة: مليار دولار بالأسعار الجارية

	1990	متوسط القيمة قبل الأزمة: 2005-2007	2009	2010	2011
رقم أعمال الفروع الأجنبية	5102	20656	23866	25622	27877
القيمة المضافة للفروع الأجنبية	1018	4949	6392	6560	7183
أصول الفروع الأجنبية	4599	43623	74910	75609	82131
صادرات الفروع الأجنبية	1498	5003	5060	6267	7358
مناصب العمل للفروع الأجنبية (بالآلاف)	21458	51593	59877	63903	69065

Source : Conférence Des Nations Unies Sur le commerce et Développement : Rapport sur l'investissement dans le monde 2012 , OP , P : 9.

[1] أحمد عباس عبد الله ، أحمد محمد جاسم: دور الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، العدد التاسع و العشرون ، 2012 ، ص ص: 56- 57.

يعبر الجدول أعلاه على معطيات التحقيق السنوي لمؤتمر هيئة الأمم المتحدة للتجارة و التنمية التي تجريه على 100 أهم شركة متعددة الجنسيات في العالم ، حيث يوضح هذا التحقيق أن كل المؤشرات المعبرة عن الفروع الأجنبية للشركات متعددة الجنسيات كانت تزداد إيجابا من سنة إلى أخرى ، حتى بلغت خلال نهاية الفترة المعبر عنها (سنة 2011) أكثر من: 69 مليون عامل لديها ، و رقم أعمال بنحو: 28000 مليار دولار، و قيمة مضافة تقدر بـ : 7183 مليار دولار، و إجمالي أصول الفروع الأجنبية بـ : 82131 مليار دولار، و بإجمالي صادرات : 7358 مليار دولار.

ثانيا: التكتلات الاقتصادية: شهدت الساحة الاقتصادية الدولية خلال القرن العشرين العديد من التغيرات التي يمكن أن يكون لها الأثر البالغ على العلاقات الاقتصادية الدولية ، حيث سيطر على النظام الاقتصادي العالمي الجديد الاتجاه نحو المزيد من التكتلات الاقتصادية و بالتالي تتضاءل أهمية الاقتصاد الفردي عند رسم السياسات الاقتصادية التي تتعامل مع العالم الخارجي و يحل محله الاقتصاد الجماعي للحصول على أكبر مكاسب ممكنة ، و ذلك عن طريق زيادة التبادل التجاري بين الدول الأعضاء ، و زيادة القدرة التنافسية لمنتجات دول التكتل الاقتصادي نتيجة لاتساع السوق و اندماج الوحدات الاقتصادية ، فأصبحت هذه التكتلات تعكس درجة عالية من كثافة الاعتماد المتبادل و تقسيم العمل الدولي ، كما تعمل الشركات متعددة الجنسيات على إيجاد نوع من الترابط بين هذه التكتلات. [1]

أ- أشكال التكامل الاقتصادي: تتنوع و تختلف أشكال التكامل الاقتصادي بين أبسط صور التعاون كاتفاقيات التجارة و ما يتبعها من اتفاقيات لتسوية المدفوعات ، و الاندماج الاقتصادي التام و ما يترتب عليه من وجود سلطة عليا ترسم السياسات الاقتصادية و تراقب الالتزام بها ، إلا أن هناك بصفة عامة خمسة أشكال للتكامل الاقتصادي ، نوضحها كما يلي:

1- منطقة التجارة الحرة: هي شكل يتم فيه إلغاء التعريفات و الحواجز الجمركية بين الدول الأعضاء ، على أن تبقى لكل عضو الحرية في تعاملاته التجارية الخارجية مع غير الأعضاء.

2- الاتحاد الجمركي: و هي مرحلة يضاف فيها إلى منطقة التجارة الحرة ، تبني الدول الأعضاء نظام جمركي موحد مع العالم الخارجي من دول التكتل.

3- السوق المشتركة: هي مرحلة تضيف إلى مرحلة الاتحاد الجمركي إلغاء كافة القيود على عناصر الإنتاج بين دول التكتل.

4- الاتحاد الاقتصادي: بعد مرحلة السوق المشتركة تسعى دول التكتل إلى البحث عن نوع من التناسق و الانسجام بين السياسات الاقتصادية للدول الأعضاء.

[1] رياض فتحي عبد العزيز نجم: مرجع سابق ، ص: 15.

5- التكامل الاقتصادي التام: و هي مرحلة ترتقي فيها الدول الأعضاء من الاتحاد الاقتصادي إلى توحيد سياساتها الاقتصادية ، و إنشاء سلطة عليا تكون قراراتها ملزمة لكل الأعضاء ، حتى تصبح دول التكامل كأنها دولة واحدة .

ب- التجارب التكاملية الاقتصادية: شهد العالم خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي بروز العديد من التجارب التكاملية الاقتصادية ، منها من أنشئ خلال هذه الفترة و منها من أعاد ترتيب أوضاعه بما يتلاءم و المرحلة الاقتصادية الراهنة ، و من أهم هذه التجارب ما يلي:

1- الاتحاد الأوروبي: كانت الانطلاقة الأولى لبناء الاتحاد الأوروبي بعد الحرب العالمية الثانية و بدءا من سنة 1950 بعد إنشاء الجماعة الأوروبية للفحم و الصلب من طرف كلا من: فرنسا، ألمانيا، إيطاليا ، لكسمبورغ ، هولندا . و في سنة 1957 تم إنشاء الجماعة الاقتصادية الأوروبية و سوق مشتركة بموجب معاهدة روما ، و استمر تطور إنشاء هذه السوق المشتركة بالانضمام المتواصل للعديد من الدول الأوروبية ، فخلال سنة 1973 انضمت : الدنمارك ، إيرلندا ، و المملكة المتحدة ، ثم في سنة 1981 انضمت: اليونان، فإسبانيا و البرتغال بعد خمس سنوات ، لتليها: النمسا ، فنلندا ، السويد في سنة 1995 ، ثم عشر دول أخرى في سنة 2004 ، ثم دولتين أخرتين في سنة 2007 ، ليختتم الانضمام في جويلية 2013 بانضمام كرواتيا و يصبح عدد دول الاتحاد الأوروبي 28 دولة. [1]

و بعد هذا التطور أصبحت الدول الأوروبية كتلة واحدة دون أية حدود أو حواجز أمام البضائع و الخدمات ، الأشخاص ، رؤوس الأموال ، و لم يكتف البعض بتوحيد السوق و تقارب السياسات و إنما توحيد العملة من طرف جزء مهم من دول الاتحاد الأوروبي في إطار منطقة اليورو التي تضم 18 دولة . كما أصبح الاتحاد الأوروبي رقما مهما في المعادلة الدولية من خلال عدة مؤشرات ، أهمها: [2]

- خلال 01 جانفي 2014 بلغ عدد سكان الاتحاد الأوروبي : 507.4 مليون نسمة.
- بلغ الناتج الداخلي الخام للاتحاد الأوروبي : 12495.402 مليار أورو في سنة 2012 .

- يمثل الاتحاد الأوروبي حوالي 7% من سكان العالم ، لكن حجم تبادلاته مع بقية العالم تقدر بحوالي 20 % من حجم التجارة الدولية خلال سنة 2012 ، وهو الأول في الاستيراد بنسبة 16.4 % من الواردات العالمية ، و الأول في التصدير بنسبة 15.4 % من الصادرات العالمية خلال سنة 2011 .

---

[1] Union Européenne : l'histoire de l'union Européenne . Disponible sur : http://Europa.eu/about-eu/eu-history/index-fr.htm. Consulte le : 08/07/2014.

[2] -figures/economy/index-eu/facts-a.eu/about: http://europ : l'économie de l'UE. Disponible sur Union Européenne fr.htm. consulte le : 08/07/2014.

– يعتبر الاتحاد الأوروبي رقم مهم في الاستثمارات الأجنبية العالمية ، بحجم استثمارات أجنبية خارجة : 335 مليار أورو، و استثمارات أجنبية داخلة : 243 مليار أورو خلال سنة 2012.

2– رابطة دول جنوب شرق آسيا (النمور الآسيوية): تأسست هذه الرابطة سنة 1967، و هي تضم حاليا كلا من: بروناي، كمبوديا، أندونيسيا، لاوس، ماليزيا، ميانمار، الفليبين، سانغفورة ، تايلاند، الفيتنام، وأمانتها العامة بجاكرتا– أندونيسيا.

تهدف رابطة دول جنوب شرق آسيا إلى تحقيق تقدم سريع في النمو الاقتصادي و الثقافي للأعضاء و العمل على تحرير التجارة و تبادل السلع بين الدول الأعضاء، مستخدمة أسلوب الادخار الثقيل و الاستثمار الجيد، كما تلعب السياسات الحكومية دورا مهما في إنجاز الأمرين في آن واحد. [1]

و سواء سميت هذه التجربة بالمعجزة أم لا فلن يغير ذلك شيئا ، فالزيادة في الدخل و خفض الفقر في هذه الدول عبر العقود الثلاثة الأخيرة لم يسبق له مثيل ، و حجم التطور الهائل في معدلات الأجور العالية و الاستثمار في الميدان التربوي و الصناعي الموجه جعل المنطقة بأسرها مولد قوة اقتصادية واعدة ، حققت في 2009 المؤشرات التالية: [2]

- عدد السكان: 591.8 مليون نسمة.
- الناتج المحلي الإجمالي: 1492 مليار دولار.
- حجم التجارة: 1536 مليار دولار.
- حجم الاستثمارات الأجنبية المباشرة: 60 مليار دولار.

3– التكتل الاقتصادي لأمريكا الشمالية (نافتا): جاءت الاتفاقية المؤسسة للنافتا سنة 1992 بين الولايات المتحدة الأمريكية و كندا و المكسيك ، لتوسيع اتفاقية التجارة الحرة التي كانت قد أبرمت بين الولايات المتحدة الأمريكية و كندا سنة 1989، حيث يسعى هذا التكتل إلى تحقيق جملة من الأهداف ، أهمها: [3]

- زيادة معدلات النمو للدول الأعضاء.
- تحرير التجارة و زيادة الاستثمارات بين الدول الأعضاء.

– زيادة الاستثمارات الأمريكية و الكندية في المكسيك لزيادة فرص العمل أمام العمالة المكسيكية ، و في نفس

---

[1] سهام الدين خيري: العولمة الاقتصادية و متطلبات التنمية و النهوض في الدول النامية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، العدد التاسع و العشرون، 2012 ، ص ص: 35– 36.

[2] ASEAN Economy Community Score card : Charting progress Towards Regional Economic integration , ASEAN Secretariat , Jakarta , March 2010 , P: 03.

[3] حشماوي محمد: الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص ص: 100–101.

الوقت فتح السوق المكسيكية التي كانت مغلقة أمام السلع الأمريكية.

- زيادة القدرة لدول النافتا على التعامل مع التكتلات الاقتصادية العملاقة في العالم.

تشير الكثير من الدراسات إلى أن الكثير من المزايا و الاستفادة تحققت من خلال هذا التكتل الاقتصادي للدول الأعضاء ، أهمها زيادة الرفاهية (الدخل) بين 2.2 إلى 6.1 مليار دولار للولايات المتحدة الأمريكية ، و من 1.6 إلى 5.8 مليار دولار للمكسيك ، و 2.8 مليار دولار لكندا.

4- تكتل جماعة التعاون الاقتصادي لآسيا و دول المحيط الهادي (الأيباك): يتكون هذا التكتل من دول رابطة الآسيان بالإضافة إلى: اليابان ، كندا، الولايات المتحدة الأمريكية ، كوريا الجنوبية ، نيوزيلندا . و تقترب فكرة هذه الجماعة من المنتدى الاقتصادي الذي يتم التشاور فيه حول مسائل التجارة الدولية و تنسيق السياسات الاقتصادية بدون التزام مقنن مسبق فيما بينها ، و اتجاه الدول الأعضاء إلى إقامة تكتل اقتصادي.

إن هذا التكتل المنشود يقع في وضع وسط ما بين التكتل الاقتصادي الأوروبي و التكتل الاقتصادي في أمريكا الشمالية (نافتا) ، لكن ما يجمع بين التكتلات الثلاثة مفهوم مشترك يتلخص في أنه لا يمكن إحراز المزيد من التقدم و التطور بدون التعاون الاقتصادي فيما بين الدول بعضها البعض في ظل النظام الاقتصادي الجديد الذي يرسخ العولمة الاقتصادية.

المطلب الثالث: العولمة الاقتصادية و الأزمات المالية:

احتل مفهوم الأزمات المالية بصفة عامة حيزا كبيرا في التوجه العالمي الراهن ، و أثار الكثير من الجدل و النقاش حول دور ظاهرة العولمة الاقتصادية و لاسيما في الجانب المالي منها (العولمة المالية) في تكريس الأزمات المالية ، مما جعل التطرق إلى هذه العلاقة الجدلية من الأهمية بما كان.

الفرع الأول: إطار مفاهيمي حول العولمة المالية: باعتبار العولمة الاقتصادية ظاهرة تتضمن العديد من الأبعاد المترابطة و المتشابكة أحيانا، و التي من أهمها البعد المالي أو ما اصطلح عليه بالعولمة المالية ، لذلك سنهتم في هذا الإطار بالتطرق إلى : ماهية العولمة المالية و أهم مؤشراتها.

أولا: ماهية العولمة المالية: سنتطرق في هذا النطاق إلى العولمة المالية بدءا بتحديد مفهومها و مراحلها ، ثم آثارها.

أ- مفهوم العولمة المالية: على الرغم من تنامي تداول مصطلح العولمة المالية منذ تسعينيات القرن الماضي إلى يومنا هذا ، إلا أن أراء المفكرين و الباحثين إزاء مفهومه قد تعددت و تباينت حول تحديد مفهوم موحد و دقيق ، وبالتالي فسنتطرق إلى أهم هذه التعاريف كما يلي:

1- " العولمة المالية هي ظاهرة تتعامل مع السوق كوحدة كلية تزال فيها كل القوانين للدول الوطنية. " [1]

[1] Henry Bougruiant : Finance Internationale , Press Universitaire de France , Paris , 1999 , p : 72.

يشير هذا التعريف إلى جانب مهم من العولمة المالية ألا و هو انفتاح الأسواق المالية على بعضها البعض و تداخلها، حتى تفقد الدول الوطنية سيطرتها و آليات تدخلها في هذه الأسواق ، إلا أن هذا الأمر هو هدف لم يتحقق كليا على أرض الواقع.

2- " هي ظاهرة التدفقات المالية المتصاعدة عبر الحدود. " [1]

لقد ركز هذا التعريف على جانب مهم أيضا من العولمة المالية ، ألا و هو التدفق المالي المتصاعد عبر الحدود ، إلا أنه لم يشر إلى الدور الذي تلعبه الأسواق المالية و ترابطها في تحقيق العولمة المالية.

3- " هي الانخفاض في تكاليف المعاملات المالية الدولية ، و الزيادة في تدفقات رؤوس الأموال بين الدول و دون قيود تذكر. " [2]

طرح هذا التعريف العولمة المالية بأنها الانخفاض في التكاليف المالية و التصاعد في تدفق رؤوس الأموال دون قيود تذكر بين الدول، إلا أن هذا الطرح يعكس أهم نتائج العولمة المالية و لا يعكس الظاهرة ككل.

و في الأخير يمكن أن نعرف العولمة المالية على أنها: عملية ديناميكية تمثل أحد مظاهر العولمة الاقتصادية الرئيسية (في الجانب المالي) ، تعكس التدويل المتزايد للأسواق المالية و ترابطها و تشابكها عبر كل أنحاء العالم ، من خلال التحرير المتصاعد للتدفقات المالية و خدماتها عبر الحدود الدولية .

أ- مراحل تطور العولمة المالية: مرت العولمة المالية بثلاث مراحل أساسية جعلت من العالم في وقتنا الراهن قرية مالية كونية ، نلخصها كالآتي:

1- مرحلة تدويل التمويل غير المباشر: استمرت من سنة 1960 إلى 1979 ، و تميزت بما يلي: [3]

- تعايش الأنظمة النقدية و المالية الوطنية المغلقة بصورة مستقلة.
- ظهور و توسع أسواق الأورو- دولار.
- سيطرة البنوك على الاقتصاديات الوطنية.
- انهيار سعر الصرف الثابت مع نهاية الستينيات.
- انهيار نظام بريتون وودز في 1971.
- ظهور سوق الأوراق المدينة كسندات الخزينة الدولية .

---

[1] إيهاب كوزي و آخرون: العولمة المالية فيما وراء لعبة إلقاء اللوم ، مجلة التمويل و التنمية ، مجلة ثلاثية تصدر عن صندوق النقد الدولي ، مارس 2007 ، ص: 09.

[2] أحمد عاشور عبد الله: تقييم أثر العولمة على سوق المال المصري بالتركيز على أزمتي جنوب شرق آسيا و الأزمة الاقتصادية العالمية 2008 ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، يونيو 2013 ، ص: 193.

[3] أسماء دردور ، نسرين بن زاوي: الأزمة المالية الحالية و مستقبل العولمة المالية ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف ، يومي: 20-21 أكتوبر 2009، ص: 03.

- اندماج البترودولارات في الاقتصاد العالمي.
- انتشار البنوك الأمريكية في كافة أنحاء العالم.
- ظهور أسواق الأوراق المالية المشتقة كالمستقبليات و الاختيارات على العملات و أسعار الفائدة.

2- مرحلة التحرير المالي: امتدت هذه المرحلة من 1980 إلى 1985، و تميزت بما يلي: [1]

- ربط الأنظمة المالية و النقدية الوطنية ببعضها و تحرير القطاع المالي.
- حرية حركة رؤوس الأموال من الولايات المتحدة الأمريكية و المملكة المتحدة إلى مختلف بلدان العالم.
- التوسع الكبير في أسواق السندات و ارتباطها على المستوى الدولي و تحريرها من كافة القيود.
- توسيع و تعميق الابتكارات المالية بصفة عامة التي سمحت بتجميع الادخار العالمي.
- توسع صناديق المعاشات و الصناديق الأخرى المتخصصة في جمع الادخار.

3- مرحلة التعميم وضم الأسواق المالية الناشئة: امتدت هذه المرحلة من سنة 1986 و حتى يومنا هذا، و تميزت بما يلي: [2]

- تحرير أسواق الأسهم انطلاقا من بورصة لندن 1986 و انتهاءا ببقية البورصات العالمية، مما سمح بربطها ببعضها البعض و عولمتها.
- ضم العديد من الأسواق الناشئة و ربطها بالأسواق المالية العالمية.
- الانهيارات الضخمة التي شهدتها البورصات العالمية و التي كلفت الاقتصاد العالمي آلاف المليارات من الدولارات.
- زيادة المعاملات في أسواق الصرف.
- تحرير أسواق المواد الأولية و زيادة حجم التعامل فيها.
- الزيادة الكبيرة في التعامل بالأدوات المالية المشتقة.
- توسيع التمويل المباشر (باللجوء إلى الأسواق المالية) و تغطية الدين العام بواسطة الأوراق المالية.

ج- آثار العولمة المالية: من المتوقع نظريا أن يكون لفتح الاقتصاد أمام الاستثمار الخارجي آثارا إيجابية في معظمها، فالعولمة المالية تشجع اقتسام المخاطر على المستوى الدولي و تحقق الاستقرار في إنفاق الأسر و الحكومة ، و تعزز النمو.

إلا أن هذه الآثار لا تكون بهذا القدر من الوضوح في الواقع العملي ، فبالرغم من أن البلدان المتقدمة تستفيد من اقتسام المخاطر إلا أنه لا توجد أدلة تؤكد الوضع على البلدان الصاعدة و النامية ، فقد زاد التقلب مثلما ازداد

[1] أحمد عاشور عبد الله: مرجع سابق، ص: 22.

[2] أسماء دردور، نسرين بن زاوي: مرجع سابق، ص: 04.

التكامل المالي الدولي في البلدان ذات القطاعات و المؤسسات المالية الضعيفة نسبيا . كما تباينت الأدلة أيضا من حيث النمو، فبينما لا يوجد شك في أن الاستثمار الأجنبي المباشر يشجع النمو في الأجل الطويل ، فإن تأثير الديون على النمو يعتمد على مدى كفاءة استخدام النقود ، و هو ما يتأثر بدوره بجودة السياسات و المؤسسات في البلد المعني ، و عليه فهناك عدة عوامل يرجح أنها تساهم في تأثير العولمة المالية على التقلب و النمو الاقتصادي إيجابا أو سلبا، من أهمها: [1]

1- تطور القطاع المالي: حيث تساعد الأسواق المالية المتطورة على تخفيف حدة دورات الازدهار و الركود التي تنشأ عن الطفرات الحادة في التدفقات المالية و توقفاتها المفاجئة.

2- جودة المؤسسات: فالمؤسسات القوية تلعب دورا مهما في توجيه التدفقات المالية نحو الاستثمار الأجنبي (المباشر و غير المباشر)، و وجود إطار مؤسسي سليم (مثلا: متحرر من الفساد ، سيادة القانون) يسهل من تقاسم المخاطر الدولية و يدعم نمو الاقتصاد.

3- السياسات الاقتصادية الكلية السليمة: ففي حالة ضعف السياسات الاقتصادية الكلية سيؤدي الانفتاح المالي إلى إفراط الاقتراض و تراكم الديون ، مما يزيد من مخاطر الأزمات.

4- التكامل التجاري: فكلما ازداد انفتاح البلدان أمام التجارة تراجعت احتمالات التوقف المفاجئ في التدفقات الداخلة أو التحول في أوضاع حساباتها الجارية ، و يمكن أن يؤدي الانفتاح أمام التجارة أيضا إلى تخفيف آثار الأزمات بما يحققه من تيسير الانتعاش الاقتصادي.

ثانيا: مؤشرات العولمة المالية: هناك العديد من المؤشرات التي تعكس مدى انتشار ظاهرة العولمة المالية، نوضح أهمها كما يلي:

أ- تطور المعاملات في الأوراق المالية عبر الحدود: أدت العولمة المالية إلى النمو الكبير في الاستثمار المحفظي عبر الحدود، حيث يتضح ذلك عبر الجدول التالي:

[1] باولو ماورو ، جوناثان أوستري : إرساء العولمة المالية على مسار النجاح ، نشرة صندوق النقد الدولي ، إدارة البحوث بصندوق النقد الدولي ، واشنطن ، 16 أغسطس 2007 ، ص ص: 3- 4.

الجدول رقم (I – 05): تطور الاستثمار في الأوراق المالية عبر العالم خلال الفترة : 1990– 2012

الوحدة: تريليون دولار

	1990	2000	2007	2012
الأسهم العادية	11	37	64	50
السندات الحكومية	9	18	32	47
سندات الشركات	3	5	8	11
القروض المورقة	2	5	13	13
القروض غير المورقة	23	35	50	62
السندات المالية	8	19	39	42
المجموع	**56**	**119**	**206**	**225**

Source : Susan Lud and Others : Financial Globalization Retreat or rest? , Global Capital Markets 2013 , Mckinsey global institute , San Francisco , USA , March 2013 , p: 02.

يتضح من خلال الجدول السابق تطور حجم الاستثمارات الموجهة نحو الأوراق المالية عبر العالم، فبعد أن كانت المعاملات في الأوراق المالية تقدر ب: 56 تريليون دولار سنة 1990 تطورت حتى بلغت 225 تريليون دولار سنة 2012 ، مما يدل على تنامي ظاهرة العولمة المالية و تطور حجم المعاملات في الأسهم التي تراجعت بعد الأزمة الأخيرة حتى بلغت 50 تريليون دولار في سنة 2012 ، بعد أن كانت 64 تريليون في سنة 2007 .

ب– دخول الصناديق السيادية و صناديق التحوط إلى الأسواق العالمية: [1] تعرف الصناديق السيادية بأنها مؤسسات تابعة للدولة تستخدم الأموال العامة في الأنشطة الاستثمارية طويلة الأجل خارج تلك الدول، و قد ارتفع عدد هذه الصناديق و ازدادت الأصول المالية الخاصة بها، كما توسعت استثماراتها خصوصا في منتصف التسعينيات ، فلم يكن يوجد في سنة 1969 غير ثلاثة صناديق ثم ازداد عددها إلى 21 صندوقا سنة 1999 ، لتصبح 44 صندوقا في 2007 ، و بلغت أصولها المالية وفقا لما أوردته مؤسسة "مورغان ستانلي" في نهاية مارس 2007 نحو 216 ألف مليار دولار.

أما صناديق التحوط فقد تصاعد الجدل حول نشاطاتها و التي تزايدت أعدادها إلى 9575 صندوقا سنة 2007 و بأصول تقارب 106 تريليون دولار، بعد أن كانت 610 صندوقا سنة 1990 ، حيث تكمن الخطورة بها في

[1] أحمد عاشور عبد الله: مرجع سابق ، ص ص: 25– 26 .

أسلوب عملها الذي يستهدف تحقيق عوائد أعلى مما هو سائد في الأسواق عبر تحمل المخاطر و تنويع الاستثمارات ، كما أنها تحيط أعمالها بشيء من السرية و تغيب الرقابة عليها من قبل السلطات المحلية ، كما أنها أيضا تخضع لقوانين خاصة تختلف عن القوانين التي تخضع لها الصناديق العامة ، و تضع معايير خاصة لدخول المستثمرين بها.

ج- تطور تداول النقد الأجنبي: تشير إحصائيات بنك التسويات الدولية في تقريره الذي يصدر كل ثلاث سنوات عن إجمالي المعاملات اليومية في سوق النقد الدولي ، إلى ما يلي:

الجدول رقم (I- 06): متوسط التعامل اليومي في النقد الأجنبي خلال الفترة : 1998- أفريل 2013

الوحدة: مليار دولار

	1998	2001	2004	2007	2010	أفريل 2013
المعاملات الفورية	568	386	631	1005	1488	2046
معاملات السوق الآجل	128	130	209	362	475	680
مقايضة النقد الأجنبي	734	656	954	1714	1759	2228
مقايضة العملات	10	7	21	31	43	54
الخيارات والمنتجات الأخرى	87	60	119	212	207	337
مجموع أدوات النقد الأجنبي	**1527**	**1239**	**1934**	**3324**	**3971**	**5345**

Source : Bank For International Settlements : Triennial Central Bank Survey , Foreign exchange turnover in April 2013: Preliminary global results , Monetary and Economic Department , Basel , Switzerland , September 2013, p: 09.

من خلال الجدول السابق يتضح التطور الذي عرفته أسواق تداول النقد الأجنبي و في مختلف الأدوات، حيث أن متوسط حجم التعامل اليومي بلغ 5345 مليار دولار في أفريل 2013 بعد أن كان 1527 مليار دولار سنة 1998 ، فهذا يدل على اتساع و انتشار ظاهرة العولمة المالية من سنة إلى أخرى و سواد مبدأ حرية التداول العابر للحدود في النقد الأجنبي ، كما أن هذا التقرير يشير إلى أن الدولار هو العملة الأساسية في التداول، حيث مثل 87% من المعاملات المالية الدولية اليومية في سوق النقد الأجنبي خلال شهر أفريل 2013.

د- صعود أقطاب جدد في الأسواق المالية: [1] و المقصود بالأقطاب الجدد هو دخول مؤسسات مالية غير مصرفية في ميادين الوساطة المالية، و التي أصبحت تمارس أعمالا في مجال الخدمات المالية تنافس فيها المؤسسات المصرفية ، و هذه المؤسسات هي : صناديق التقاعد ، شركات التأمين ، صناديق الاستثمار، البنوك المتخصصة و غيرها .

فخلال الفترة من سنة 1985 إلى 1995 انخفض نصيب البنوك التجارية من الأصول المالية العائلية من: 50% إلى 18 % و قابل ذلك ارتفاع نصيب تلك المؤسسات إلى 42 % ، و على الصعيد الدولي أيضا فإن أقطاب دولية قد ساهمت في تغيير الموازين الاقتصادية كالصين ، الهند ، المكسيك ، البرازيل و كوريا الجنوبية، حيث أصبحت تنافس الولايات المتحدة الأمريكية و دول أوربا، فالصين أصبحت الآن ثاني اقتصاد في العالم بحجم : 2600 مليار دولار، و تملك أكبر احتياطي من العملات الأجنبية و الذهب في العالم: 1200 مليار دولار، و كذلك البرازيل عاشر الاقتصاديات العالمية بحجم 1100 مليار دولار، و كذلك الحال لروسيا، الهند ، و كوريا الجنوبية.

الفرع الثاني: دور العولمة المالية في تكريس الأزمات المالية: ظهرت عبارة الأزمة المالية لأول مرة عند الكاتب " الكونت دي لاس كاز" في سنة 1823، و من ثم توسع استخدام المصطلح في الأدبيات الاقتصادية و لاسيما في السنوات القليلة الماضية ، مما جعل دراسة و تحليل الأزمات المالية الشغل الشاغل للكثير من المفكرين و الباحثين الاقتصاديين ، هؤلاء الاقتصاديين الذين اختلفوا في آليات و أسباب حدوث هذه الأزمات إلا أنهم أجمعوا على الدور الذي تلعبه العولمة المالية في كل مراحل الأزمة المالية ، و الذي يمكن أن نوضحه كما يلي:

أولا: العولمة المالية و الأزمات المصرفية: [2] لقد كان لانتشار ظاهرة العولمة المالية آثارا بعيدة المدى على مختلف الأنشطة الاقتصادية ، حيث أدت إلى إعادة صياغة العلاقات الاقتصادية الدولية على النحو الذي فرض الكثير من التحديات خاصة أمام الأنشطة المالية و المصرفية ، و قد انعكس هذا المناخ بشكل كبير على أعمال البنوك و هيكل الخدمات التي تقدمها ، مع ظهور كيانات مصرفية جديدة تمثلت في البنوك الشاملة ، إضافة إلى تحرير التجارة في الخدمات المالية و تزايد المنافسة في السوق المصرفية ، و كذلك التوجه نحو خوصصة البنوك و الاندماجات المصرفية ، إلى جانب ظهور البنوك الإلكترونية أو ما يعرف " بالبنوك الافتراضية ".

---

[1] أحمد عاشور عبد الله: مرجع سابق، ص ص: 24- 25.

[2] العقون نادية: العولمة الاقتصادية و الأزمات المالية : الوقاية و العلاج " دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية " ، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة باتنة ، 2013/2012، ص ص: 59- 60 .

إن أهم ما أدت إليه العولمة المالية من مخاطر على الجهاز المصرفي هي تلك الأزمات القوية التي قد تتعرض لها البنوك أثناء عملية التحرير المالي أو بعد إتمام هذه العملية ، و قد ظهر كم هائل من الدراسات و البحوث حول هذه القضية ، كما أن الأزمات التي واجهتها البنوك في عصر العولمة المالية قد لفتت الانتباه بقوة و دقت ناقوس الخطر لعدة أسباب ، أهمها:

أ- أن تلك الأزمات كان لها تأثير شديد على مجمل الاقتصاديات الوطنية التي حدثت فيها.

ب- أصبح من السهل أن تمتد المصاعب التي يعانيها الجهاز المصرفي في بلد ما إلى القطاعات المصرفية و الأسواق المالية العالمية في دول أخرى ، بعد أن زادت درجة اندماجها و تكاملها.

و قد أكدت الأزمة التي حدثت في دول جنوب شرق آسيا سنة 1997 ، كيف تؤدي العولمة المالية من خلال تحرير حساب رأس المال و الانفتاح دون ضوابط على الأسواق المالية العالمية، إلى حدوث أزمة النظام المصرفي، و هو ما حدث أيضا في الولايات المتحدة الأمريكية فيما عرف بأزمة الرهن العقاري.

ثانيا: العولمة المالية و عدم استقرار النظامين المالي و النقدي الدوليين: [1] ولدت العولمة المالية ما يسمى بـ: "خطر النظام" و هو خطر التعرض إلى أزمة مالية على المستوى الدولي ، و تحدث أزمة النظام عبر مرحلتين: حيث تؤدي المضاربات في البداية إلى خلق الاضطرابات التي تتوسع بفعل الأدوات المالية الجديدة ، و في مرحلة ثانية تبدأ موجة الصدمة في الانتشار إلى مجموع النظام المالي العالمي بفعل ما يسمى بـ: " أثر العدوى"، و تجد لها مناخا مناسبا في الأسواق المالية المتصلة ببعضها البعض، لتتوسع هذه السلسلة من الانعكاسات من خلال سلوكيات مشتركة لدى عدد كبير من المشترين في الأسواق المالية.

فمن مجمل ما سبق يمكن القول أن العولمة المالية تؤكد تفوق و سيادة قوى السوق على السياسات الاقتصادية ، أين تصبح الأسواق هي المقررة فيما إذا كانت السياسات الاقتصادية الوطنية جيدة أم لا ، كما تؤدي إلى تقليل مجالات العمل الممكنة أمام السياسة النقدية ، و تعتبر مصدرا لعدم الاستقرار نظرا لما يمكن أن توفره من بيئة ملائمة للمضاربات و حدوث الأزمات المالية ، و السماح بانتشارها مهددة بذلك النظام العالمي ككل.

[1] العقون نادية: مرجع سابق، ص ص: 63- 64.

المبحث الثالث: مؤسسات العولمة:

منذ أن شارفت الحرب العالمية الثانية على الانتهاء و بالتحديد سنة 1944 ، عملت عدة دول و لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية و دول أوربا على تطوير مجموعة من القوانين و الاتفاقيات بهدف تنظيم السمات الأساسية للعلاقات الاقتصادية المالية الدولية (اتفاقية بريتون وودز المنشئة لصندوق النقد و البنك الدوليين)، و من جهة أخرى عملت هاته الدول على إنشاء منظمة تجارية دولية (بدءا من اتفاقيات الجات ثم المنظمة العالمية للتجارة) تنظم العلاقات التجارية الدولية . ليتطور و يتنامى دور هاته المؤسسات الثلاث و تصبح في عصرنا الراهن مؤسسات عولمية بامتياز من خلال مكانتها الدولية و سياساتها و آلية عملها.

المطلب الأول: صندوق النقد الدولي :

يعتبر صندوق النقد الدولي أحد الأطر المؤسساتية الدولية التي تلعب دورا مهما في صياغة المنظومة الاقتصادية العالمية و التأثير فيها في ظل القرية الكونية التي يعيشها العالم اليوم ، مما جعله أحد أهم مؤسسات العولمة التي تستحق الدراسة و التحليل.

الفرع الأول: إطار عام حول صندوق النقد الدولي: سنقوم بتسليط الضوء على هاته المؤسسة الحيوية بدءا من: تعريفه ، فعرض أهم أهدافه ، ثم حصص العضوية.

أولا: تعريف صندوق النقد الدولي: هو وكالة متخصصة من وكالات منظمة الأمم المتحدة تضم 188 بلدا، أنشئ بموجب اتفاقية التأسيس التي اعتمدت في المؤتمر النقدي و المالي للأمم المتحدة الذي انعقد في بريتون وودز في ولاية نيوهامبشر بالولايات المتحدة الأمريكية بتاريخ 22 جويلية 1944 ، و دخلت حيز التنفيذ في 27 ديسمبر 1945 ليبدأ عملياته المالية في الأول من مارس 1947 ، و طرأت على هذه الاتفاقية عدة تعديلات بدءا من 28 جويلية 1969 و انتهاءا بتعديل 03 مارس 2011 ، كما يعتبر صندوق النقد الدولي المؤسسة المركزية في النظام النقدي الدولي، أي نظام المدفوعات الدولية و أسعار صرف العملات الذي يسمح بقيام المعاملات التجارية بين البلدان المختلفة بسلاسة ، و هو يشرف كذلك على هذا النظام و يوفر الإطار المؤسسي العالمي الذي تتعاون من خلاله البلدان في الشؤون النقدية الدولية .[1]

ثانيا: أهداف صندوق النقد الدولي: تتمثل أهداف الصندوق حسب المادة الأولى من اتفاقية التأسيس المعدلة في 03 مارس2011 ، فيما يلي: [2]

---

[1] صندوق النقد الدولي: تحديات عالمية – حلول عالمية ، متاح في:
http :/www. Imf.org/ external/ara http: //pubs/ft/br/ Arabic Brochure. pdf
تاريخ الزيارة: 17/ 07/ 2014.

[2] صندوق النقد الدولي: اتفاقية تأسيس صندوق النقد الدولي ، واشنطن ، 2011 ، ص: 02.

أ- تشجيع التعاون النقدي الدولي عن طريق هيئة دائمة تهيء سبل التشاور و التعاون بشأن المشكلات النقدية الدولية .

ب- تيسير التوسع و النمو المتوازن في التجارة الدولية ، مما يسهم في زيادة فرص العمل و رفع مستوى الدخل الحقيقي بصفة مستمرة ، و تنمية الموارد الإنتاجية لجميع البلدان الأعضاء باعتبارها أهدافا أساسية للسياسة الاقتصادية.

ج- العمل على تحقيق استقرار أسعار الصرف و الحفاظ على ترتيبات منظمة للصرف بين عملات البلدان الأعضاء ، و تجنب التنافس في تخفيض العملات.

هـ- المساعدة على إقامة نظام مدفوعات متعدد الأطراف بالنسبة للمعاملات الجارية بين البلدان الأعضاء و إلغاء قيود الصرف الأجنبي التي تعيق نمو التجارة العالمية.

و- توفير الثقة بين البلدان الأعضاء عن طريق إتاحة موارد الصندوق العامة لها بصفة مؤقتة و بضمانات كافية ، و من ثم إعطاؤها الفرص لتصحيح الاختلالات التي تصيب موازين مدفوعاتها دون اللجوء إلى تدابير من شأنها الإضرار بالرخاء على المستوى الوطني أو الدولي.

ز- تقصير أمد الاختلال في موازين المدفوعات الدولية للبلدان الأعضاء و تخفيف حدته وفقا لما ورد آنفا.

ثالثا: حصص العضوية في صندوق النقد الدولي: [1] تمثل اشتراكات الحصص مكونا أساسيا من مكونات الصندوق المالية ، و تخصص لكل بلد عضو حصة ممددة تقوم في الأساس على مركزه النسبي في الاقتصاد العالمي، و تحدد هذه الحصة الالتزامات المالية لكل بلد تجاه الصندوق كما تحدد قوته التصويتية ، و تؤثر على حجم التمويل الذي يمكنه الحصول عليه من الصندوق.

أ- صيغة الحصص: تحدد الحصص حاليا عبر متوسط مرجح لإجمالي الناتج المحلي (بوزن 50%) و درجة الانفتاح (30%) ، مدى التغيير الاقتصادي (15%)، حجم الاحتياطات الدولية (5%) ، و لهذا الغرض يقاس إجمالي الناتج المحلي باستخدام مزيج من إجمالي الناتج المحلي القائم على أسعار الصرف السائدة في السوق (بوزن 60%) و على أسعار الصرف حسب تعادل القوى الشرائية (40%) ، كذلك تتضمن الصيغة عامل تقليص يحد من التباين في أنصبة الحصص المحسوبة للبلدان المختلفة . و العملة التي تحرر بها الحصص هي حقوق السحب الخاصة التي يستخدمها الصندوق كوحدة حساب ، حيث أنه أكبر البلدان الأعضاء في الصندوق هي الولايات المتحدة الأمريكية بحصة حالية تبلغ 42,1 مليار وحدة حقوق سحب خاصة (ما يعادل 65 مليار دولار) .

---

[1] صندوق النقد الدولي: حصص عضوية الصندوق، صحيفة وقائع ، دائرة الاتصالات ، صندوق النقد الدولي، واشنطن، أفريل 2014 ، متاح في:
http:/www. Imf.org/ external/np /exr/facts/quotas. pdf

تاريخ الزيارة: 18/ 07/ 2014.

ب- أدوار الحصص في الصندوق: تحدد حصة البلد العضو عددا من الجوانب الأساسية في العلاقة المالية و التنظيمية بين البلدان الأعضاء و الصندوق ، أهمها:

1- الاشتراكات (أنصبة الحصص): يحدد اشتراك البلد العضو الحد الأقصى لحجم الموارد المالية التي يلتزم بتقديمها للصندوق ، حيث يسدد العضو الاشتراك المحدد له بالكامل عند الانضمام إلى الصندوق ، مع سداد مبلغ يصل إلى 25% من قيمة الاشتراك بحقوق السحب الخاصة أو إحدى العملات المقبولة على نطاق واسع، و بقية المبلغ بعملته الوطنية.

2- القوة التصويتية (نصيب الأصوات): تمثل حصة البلد العضو عاملا أساسيا في تحديد قوته التصويتية في قرارات الصندوق، و تتكون الأصوات المخصصة لكل بلد عضو من أصوات أساسية ، و صوت إضافي لكل جزء من الحصص يعادل 100 ألف وحدة حقوق سحب خاصة، و بمقتضى إصلاحات سنة 2008 تم تثبيت عدد الأصوات الأساسية عند: 5,502 % من مجموع الأصوات الأساسية الحالية بنحو ثلاثة أضعاف العدد السابق على تطبيق إصلاحات سنة 2008 و التي دخلت حيز التنفيذ في: 03 مارس 2011 . وقد تم في جانفي 2013 استكمال المراجعة الشاملة لصيغة الحصص المطبقة حاليا، حيث ستكون هذه المراجعة الصيغة الجديدة في إطار المراجعة العامة الخامسة عشرة للحصص ، و التي حدد جانفي 2015 كموعد نهائي لاستكمالها.

3- التمويل المتاح: تحدد حصة البلد العضو حجم التمويل الذي يمكنه الحصول عليه في الصندوق (أي حدود استفادته من الموارد).

الفرع الثاني: الأدوات المالية للصندوق : [1] من مسؤوليات الصندوق منح القروض للبلدان الأعضاء التي تواجه موازين مدفوعاتها مشكلات تمويلية فعلية أو محتملة ، حيث تساهم هذه المساعدات المالية في دعم جهود البلدان الأعضاء لإعادة بناء احتياطاتها الدولية ، و استقرار عملاتها المحلية ، و الاستمرار في تغطية مدفوعات الاستيراد ، و استعادة الأوضاع المواتية لتحقيق النمو الاقتصادي القوي ، مع إتباع سياسات لمعالجة المشكلات التي أفضت في الأساس إلى الوضع القائم ، على عكس بنوك التنمية لا يقدم الصندوق قروضا لتمويل مشروعات محددة.

أ- عملية الإقراض في الصندوق: يوفر صندوق النقد الدولي موارد بطلب من البلدان الأعضاء و يتم ذلك في العادة بمقتضى اتفاق إقراض قد ينص (حسب أداة الإقراض المستخدمة) على سياسات و تدابير اقتصادية

[1] صندوق النقد الدولي: الإقراض من صندوق النقد الدولي، صحيفة وقائع ، دائرة الاتصالات ، صندوق النقد الدولي، واشنطن ، أفريل 2014 ، متاح في: http:/www. Imf.org/ external/np /exr/facts/howlend. Pdf

تاريخ الزيارة: 19/ 07/ 2014.

محددة يوافق البلد المعني على تنفيذها لحل مشكلة ميزان المدفوعات ، و يتولى هذا البلد بالتشاور مع الصندوق تحديد برنامج السياسة الاقتصادية الذي يرتكز عليه الاتفاق ، ثم يعرض في معظم الحالات على المجلس التنفيذي ضمن " خطاب نوايا "، و بعد الموافقة تصرف موارد الصندوق المطلوبة و تكون مقسمة في العادة على أقساط مرحلية تتوافق مع التقدم في خطوات تنفيذ البرنامج ، غير أن بعض الاتفاقات تتيح للبلدان ذات الأداء القوي الاستفادة من موارد الصندوق مقدما في دفعة واحدة و من ثم لا تخضع لتفاهمات بشأن السياسات.

ب- أدوات الصندوق للإقراض: استحدث الصندوق على مدار السنوات أدوات متنوعة للإقراض تم تصميمها لتلائم خصوصيات البلدان الأعضاء على اختلاف مواصفاتهم ، حيث يمكن تصنيفها إلى:

1- الإقراض بشروط غير ميسرة : و يشمل هذا النوع من الإقراض الأدوات الأساسية التي يستخدمها الصندوق في تقديم القروض بشروط تجارية ، و هي:

- اتفاقات الاستعداد الائتماني : هي أداة مصممة لمساعدة البلدان الأعضاء على معالجة المشكلات التمويلية التي تواجه ميزان المدفوعات على المدى القصير، و تكون عمليات صرف الموارد للبلد مشروطة بتحقيق أهداف البرامج التي تعالج هذه المشكلات (الشرطية) ، و عادة ما تتراوح مدة هذه الاتفاقات من 12 إلى 24 شهرا ، على أن يتم السداد في غضون 3,25 إلى 5 سنوات بعد الحصول على القرض.

- خط الائتمان المرن : يختص بالبلدان التي تتمتع بمستوى بالغ القوة من السياسات الاقتصادية و الأداء السابق في مجال تنفيذ السياسات ، حيث يوافق الصندوق بناءا على طلب البلد العضو على اتفاقات استخدام هذا الخط إذا استوفى هذا البلد معايير الأهلية المحددة مسبقا، و تبلغ مدة الاستفادة من هذا التسهيل إما سنة أو سنتين ، و تصرف موارده دفعة واحدة كما لا يشترط للحصول عليها تنفيذ تفاهمات معينة بشأن السياسات الاقتصادية.

- خط الوقاية و السيولة : يتاح للبلدان الأعضاء التي تتميز بسياسات اقتصادية سليمة ، و يجمع هذا الخط بين معايير الأهلية و الشروط المركزة التي تهدف إلى معالجة ما يتم تحديده من مواطن ضعف ، كما تبلغ مدة الاستفادة منه ستة أشهر أو فترة تتراوح بين السنة و السنتين ، كما أن الحد الأقصى المتاح للبلد العضو 250 % من قيمة حصته في حالة الستة أشهر و لكن هذا الحد يمكن تجاوزه إلى 500 % في الحالات الاستثنائية ، أما في حالة اتفاقات تغطي سنة أو سنتين فالحد الأقصى المتاح للبلد العضو 500 % من قيمة حصته ، على أن تخضع كل الاتفاقات من هذا النوع لحد أقصى تراكمي قدره 1000 % من قيمة حصته.

- تسهيل الصندوق الممدد : مصمم لمساعدة البلدان الأعضاء في معالجة المشكلات المتوسطة و الطويلة الأجل التي يتعرض لها ميزان المدفوعات ، حيث تعكس تشوهات كبيرة تتطلب إصلاحات اقتصادية أساسية ،

و عادة تعقد الاتفاقات في ظل هذا التسهيل لمدة لا تتجاوز ثلاث سنوات في الحالات العادية و أربع سنوات كحد أقصى ، ليتم سداد المسحوبات في غضون 4,5 سنوات إلى 10 سنوات من تاريخ الصرف.

– أداة التمويل السريع : تقدم هذه الأداة مساعدات مالية سريعة بشروط محدودة لكل البلدان الأعضاء التي تواجه موازين مدفوعاتها احتياجات تمويلية عاجلة ، و تخضع الموارد المتاحة لحد أقصى سنوي قدره 50 % من قيمة حصة البلد المعني و بحد أقصى تراكمي قدره 100 % من قيمة الحصة ، ليتم السداد في غضون 3,25 إلى 5 سنوات.

تخضع جميع تسهيلات الصندوق السابقة لسعر الفائدة السائد في السوق و المعروف باسم " معدل الرسم "، بينما يحصل رسم إضافي على جميع القروض الكبيرة ، و يتحدد معدل الرسم حسب سعر الفائدة على حقوق السحب الخاصة الذي يراجع أسبوعيا لمراعاة التغيرات في أسعار الفائدة قصيرة الأجل في أسواق النقد الدولية الكبرى.

2– الإقراض بشروط ميسرة للبلدان منخفضة الدخل: و يشمل هذا النوع من الإقراض ما يلي:

– تسهيلات الإقراض الميسر الجديدة للبلدان منخفضة الدخل : دخلت هذه الأداة حيز التنفيذ في جانفي 2010 كجزء من عملية إصلاح واسعة تهدف إلى جعل الدعم المالي الذي يقدمه الصندوق أكثر مرونة و ملاءمة لمختلف احتياجات البلدان منخفضة الدخل ، و التي تم تنقيحها و إضفاء المزيد من المرونة عليها في أفريل 2013 ، ليتم زيادة حدود الاستفادة من الموارد بمقدار الضعف تقريبا مقارنة بمستويات ما قبل الأزمة العالمية لسنة 2008 ، كما أصبح التمويل بشروط أكثر يسرا و مراجعة أسعار الفائدة مرة كل عامين .

تدعم هذه التسهيلات البرامج التي تتبناها البلدان المعنية بغية الوصول إلى مركز اقتصادي كلي قابل للاستمرار بما يتوافق مع تحقيق النمو و الحد من الفقر على أساس قوي و دائم.

– التسهيل الائتماني الممدد: يأتي خلفا لتسهيل النمو و الحد من الفقر باعتباره أداة الصندوق الأساسية لتوفير الدعم متوسط الأجل للبلدان منخفضة الدخل التي تواجه موازين مدفوعاتها احتياجات تمويلية على المدى المتوسط ، و يقدم التمويل في ظل هذا التسهيل بدون فوائد في الوقت الراهن ، مع فترة سماح مدتها 5,5 سنة و أجل استحقاقي نهائي مدته 10 سنوات.

– تسهيل الاستعداد الائتماني : يتيح مساعدات مالية للبلدان منخفضة الدخل التي تواجه موازين مدفوعاتها احتياجات تمويلية قصيرة الأجل ، و يمكن استخدامه في مجموعة كبيرة من الظروف بما في ذلك الاستخدام الوقائي، و يقدم التمويل في ظل هذا التسهيل بدون فوائد في الوقت الراهن مع فترة سماح مدتها 4 سنوات و أجل استحقاق نهائي مدته 8 سنوات.

– التسهيل الائتماني السريع : يتيح مساعدات مالية سريعة بشروط محدودة للبلدان منخفضة الدخل التي تواجه موازين مدفوعاتها احتياجات عاجلة ، و يأتي هذا التسهيل في خطوة لتبسيط المساعدات العاجلة التي يقدمها الصندوق ، كما يمكن استخدامه بمرونة في مجموعة كبيرة من الظروف ، و يقدم هذا التسهيل بدون فوائد في الوقت الراهن، مع فترة سماح مدتها 5,5 سنة و أجل استحقاق نهائي مدته 10 سنوات.

الفرع الثالث: طرق الصندوق لممارسة الدور الإشرافي و الرقابي الدوليين: يمارس صندوق النقد الدولي كمؤسسة دولية لها وزنها في العمل الدولي ، و كأحد مؤسسات العولمة دوره الإشرافي و الرقابي من خلال الطرق التالية:

أولا: الرقابة القطرية: و هي تتخذ شكل مشاورات شاملة منتظمة حول سياسة الدولة الاقتصادية ، و يطلق على هاته المشاورات اسم " مشاورات المادة الرابعة من ميثاق الصندوق " و لا يطلق عليها لفظ المشاورات الثنائية حيث أن الصندوق يكون ممثلا لجميع الدول الأعضاء لذلك تكون متعددة الأطراف ، و تتم تلك المشاورات من خلال قيام فريق من خبراء الصندوق بزيارة الدولة المعنية لجمع البيانات الاقتصادية و المالية ، و عقد مناقشات مع المسؤولين في الحكومة و البنك المركزي حول السياسات الاقتصادية الكلية ، ليقوم بتقييم مدى سلامة نظامها المالي ، السياسات الصناعية و الاجتماعية ، سياسات العمالة ، سلامة الحكم و الإدارة ، و كذلك السياسات البيئية و غير ذلك مما يمكن أن يؤثر في أداء الاقتصاد الكلي، ثم يقدم هذا الفريق تقريرا إلى المجلس التنفيذي، ليقوم هذا المجلس بمناقشته و تحليله ثم تحال آراؤه إلى حكومة الدولة المعنية في شكل ملخص يصدر من رئيس المجلس، كما يكمل الصندوق مشاوراته المعتادة سنويا مع الدول الأعضاء بزيارات إضافية يقوم بها خبراء الصندوق إلى تلك الدول كلما دعت الحاجة. [1]

ثانيا: الرقابة الإقليمية و العالمية: فبموجب الرقابة الإقليمية يدرس الصندوق السياسات المتبعة طبقا لاتفاقيات إقليمية ، كمناقشات المجلس التنفيذي للتطورات في الاتحاد الأوربي خلال أزمة الديون السيادية ، أما الرقابة العالمية فهي تعني أن يقوم الصندوق باستعراض الاتجاهات و التطورات الاقتصادية العالمية و هي تتم مرتين في السنة قبل الاجتماعات نصف السنوية للجنة الدولية للشؤون النقدية و المالية التابعة للصندوق ، لينشر التقرير بالكامل قبل اجتماعات هاته اللجنة ، و من العناصر الأخرى في عملية الرقابة العالمية يعقد المجلس التنفيذي للصندوق مناقشات غير رسمية حول ما يجري في العالم من تطورات اقتصادية و مستجدات في الأسواق.

[1] محمود فاروق محمد غراب : تطوير دور المنظمات الاقتصادية الدولية في تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2007 ، ص ص: 41– 42.

ثالثا: الرقابة من أجل منع وقوع الأزمات: يشرف صندوق النقد الدولي على برامج معدة على أساس مؤشرات محددة لمحاولة التحسيس بالأخطار المحتملة و القريبة الوقوع ، و سياسات تفرض على الدول الأعضاء تصحيح الاختلالات و معرفة أسبابها و بالتالي المساعدة في معالجتها، و من أهم هذه البرامج ما يلي: [1]

أ- برامج التثبيت والتعديل الهيكلي: هي برامج تحاول تصحيح الاختلالات الناتجة عن الإفراط في الطلب الكلي المحلي و الخارجي على المديين القصير و المتوسط ، بالتركيز على أدوات السياسة النقدية و المالية و التجارية و الاستثمارية.

ب- برامج الإنذار المبكر: في إطار سعي الصندوق لاستشعار الأزمات و التنبؤ بوقوعها لجأ هذا الأخير إلى اعتماد نماذج من الاقتصاد القياسي ، التي تعتمد في تحليل التنبؤ بوقوع الأزمات على مجموعة من المتغيرات و البيانات التاريخية (خلال فترة من 12 إلى 24 شهرا) التي تؤدي إلى إحداث الأزمة ، و التي من أهمها: نسبة الدين القصير الأجل إلى احتياطات النقد الأجنبي ، الارتفاع في سعر الصرف الحقيقي بالنسبة للاتجاه السائد ، العجز في الحساب الجاري للمعاملات الخارجية ، بحيث كلما ارتفعت قيمة متغير من هذه المتغيرات ازداد احتمال وقوع الأزمة ، و هنا يتدخل الصندوق ليمنح مهلة تبني سياسات تصحيحية للأعضاء.

ج- برامج اختبار الجهد: تعد هذه البرامج من أهم الأدوات المستخدمة في إدارة المخاطر و اختبار السلامة المالية و تقدير نقاط القوة و نقاط الضعف للنظم المالية التي يجريها صندوق النقد و البنك الدوليين، حيث تحاول قياس مدى حساسية مجموعة من المؤسسات و النظام المالي بأكمله لصدمة معينة بدراسة و قياس التغير في المحفظة الناتج عن التغيرات في عوامل المخاطرة .

المطلب الثاني: مجموعة البنك الدولي :

لقد برزت الحاجة إلى إقامة مؤسسات دولية لدعم التنمية و تفادي المشكلات المالية و النقدية و التجارية ، و كذلك المساعدة في إعمار ما دمرته الحرب العالمية الثانية ، فكان مؤتمر بريتون وودز الذي أنشئ بمقتضاه كل من صندوق النقد الدولي و البنك الدولي للإنشاء و التعمير لتحقيق ذلك ، هذا الأخير الذي تطور و تزايد دوره تبعا للتحولات العميقة و المتسارعة التي شهدها العالم ، حتى أصبح اليوم أحد أهم مؤسسات إدارة الاقتصاد العالمي الجديد، و من أبرز مؤسسات العولمة.

الفرع الأول: ماهية مجموعة البنك الدولي: انطلاقا من الدور الذي تلعبه هذه المجموعة في الاقتصاد العالمي، أصبح من الأهمية القصوى التطرق إلى أهم الجوانب النظرية التي تحدد لنا إطار مفاهيمي حول هاته المجموعة

[1] لطرش ذهبية: دور صندوق النقد الدولي في مواجهة الأزمة المالية و الاقتصادية العالمية ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، يومي: 20- 21 أكتوبر 2009، ص ص: 06-07.

أولا: التعريف بمجموعة البنك الدولي: منذ نواة إنشائها في سنة 1944 توسعت مجموعة البنك الدولي من مؤسسة وحيدة (البنك الدولي للإنشاء و التعمير) تهدف إلى إعادة الاعمار و التنمية في فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية ، إلى خمس مؤسسات إنمائية هي: البنك الدولي للإنشاء و التعمير و المؤسسة الدولية للتنمية (و هما يشكلان البنك الدولي) ، مؤسسة التمويل الدولية ، الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار، حيث تعمل هذه المؤسسات معا و يكمل كلا منها أنشطة الأخرى ، رافعين رسالة المجموعة : نعمل من أجل عالم خال من الفقر، ساعين لتحقيق هدفين طموحين هما: إنهاء الفقر المدقع خلال جيل واحد ، و تعزيز الرخاء المشترك.

فمجموعة البنك الدولي هي مصدر مهم لتقديم المساعدات المالية و الفنية للبلدان الأعضاء (188 بلدا) ، و لكن ليس بنكا بالمعنى العادي الشائع لهذه الكلمة ، لأنها عبارة عن شراكة فريدة تستهدف الحد من الفقر و دعم عملية التنمية.

أ- البنك الدولي للإنشاء و التعمير: [1] يعتبر أقدم مؤسسات مجموعة البنك الدولي و منطلق هذه المجموعة، حيث أنه مؤسسة تعاونية إنمائية عالمية تملكها البلدان المساهمة فيها البالغ عددها حاليا 188 بلدا عضوا ، و هو من مؤسسات الأمم المتحدة التي تعمل مع البلدان الأعضاء لتحقيق نمو اقتصادي مستدام و منصف في اقتصادياتها الوطنية ، و إيجاد الحلول للمشكلات الإقليمية و العالمية التي تواجه عملية التنمية الاقتصادية ، و هو يسعى لتحقيق أهدافه الأساسية المتعلقة بإنهاء الفقر و تحسين الأحوال المعيشية للناس عن طريق تقديم القروض و أدوات إدارة المخاطر و خبرات في التخصصات الفنية المتعلقة بالتنمية، و عن طريق تنسيق التدابير اللازمة للتصدي للتحديات الإقليمية و العالمية.

1- موارد البنك الدولي للإنشاء و التعمير: يصدر البنك الدولي للإنشاء و التعمير سندات في أسواق رؤوس الأموال الدولية ، و يقدم قروضا طويلة الأجل إلى البلدان متوسطة الدخل، ففي السنة المالية 2013 قام البنك بتعبئة ما يعادل 22,1 مليار دولار من خلال إصدار سندات في 21 عملة ، و نظرا لمكانته في أسواق رؤوس الأموال و قوته المالية تمكن من اقتراض هذه المبالغ الكبيرة بشروط مناسبة للغاية ، حيث تستند قوة البنك الدولي للإنشاء و التعمير إلى قوة مركزه الرأسمالي و دعم البلدان المساهمة ، فضلا عن سياساته و ممارساته المالية المتحوطة التي تساعده على الاحتفاظ بتصنيفه الائتماني من الفئة **(AAA)**.

تتألف المساهمات في رأس مال البنك على نحو رئيسي من رأس المال المدفوع و الاحتياطات ، و بموجب شروط الزيادة العامة و الزيادة الانتقائية في رأس المال المقررة في : 16 مارس 2011 من المتوقع أن يرتفع

[1] البنك الدولي: أدوار البنك الدولي للإنشاء و التعمير و المؤسسة الدولية للتنمية ، التقرير السنوي 2013، منشورات البنك الدولي، واشنطن ، ص ص: 48 - 49.

رأس المال المكتتب به إلى 86,2 مليار دولار، سيدفع منها 5,1 مليار دولار على مدى خمس سنوات ، و حتى 30 جوان 2013 بلغ حجم الزيادة التراكمية في رأس المال المكتتب به: 32,2 مليار دولار، و بلغت المبالغ المدفوعة المتصلة فيما يتعلق بقرارات زيادة رأس المال هذه ما قيمته 1,9 مليار دولار.

2- الخدمات المالية للبنك الدولي للإنشاء و التعمير: خلال السنة المالية 2013 بلغت عمليات الإقراض الجديدة من البنك الدولي للإنشاء و التعمير ما قيمته 15,2 مليار دولار لتمويل 92 عملية ، حيث شملت هذه العمليات كلا من: منطقة أمريكا اللاتينية و البحر الكاريبي (4,8 مليار دولار) ، منطقة أوربا و آسيا الوسطى (4,6 مليار دولار)، فمنطقة شرق آسيا و المحيط الهادي (3,7 مليار دولار) ، فمنطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا (1,8 مليار دولار) ، ثم منطقة جنوب آسيا (378 مليون دولار) ، و أخيرا منطقة إفريقيا (42 مليون دولار). و كانت محاور التركيز التي تلقت أكبر حصة من الارتباطات : تنمية القطاع المالي و القطاع الخاص (18 %) ، حوكمة القطاع العام (14 %)، الحماية الاجتماعية و إدارة المخاطر (13 %).

بالإضافة إلى أنشطته الإقراضية يقدم البنك الدولي للإنشاء و التعمير للبلدان المتعاملة معه أدوات مالية تتيح لها العمل بكفاءة على تمويل برامجها التنموية و إدارة المخاطر ذات الصلة بكل من : أسعار الصرف و أسعار الفائدة ، أسعار المواد الأولية ، و الكوارث الطبيعية.

ب- مؤسسة التمويل الدولية: هي أكبر مؤسسة إنمائية عالمية أنشئت سنة 1956، تركز بصورة مطلقة على القطاع الخاص في البلدان النامية ، و هي ملك للبلدان الأعضاء البالغ عددهم حاليا 184 عضوا ، يتيح عملها في أكثر من 100 بلد نام للشركات و المؤسسات المالية في الأسواق الصاعدة : خلق الوظائف ، تحقيق إيرادات ضريبية ، تحسين حوكمة الشركات و الأداء البيئي، و المساهمة كذلك في المجتمعات المحلية التي تعمل فيها، و رؤية المؤسسة تتمثل في ضرورة إتاحة الفرص للناس للتخلص من الفقر و تحسين أحوالهم المعيشية. [1]

و تمول مؤسسة التمويل الدولية من الاشتراكات التي تسددها الدول الأعضاء، إضافة إلى الأرباح التي تحققها من خلال الاستثمارات الخاصة التي تملكها.

1- الأولويات الإستراتيجية لمؤسسة التمويل الدولية: والتي يمكن أن نوضح أهمها كما يلي:

- التركيز على الأسواق عالية المخاطر أو الجديدة في التعامل.
- معالجة تغير المناخ و ضمان الاستدامة البيئية و الاجتماعية.

[1] مؤسسة التمويل الدولية: معلومات عن مؤسسة التمويل الدولية ، متاح في:
http://www.inf.org/wps/wcm/connect/ multilingual _Ext_ content/inf_ External _corporate_ site/ Home_Ar.
تاريخ الزيارة: 19/ 07/ 2014.

– معالجة القيود الماثلة أمام القطاع الخاص في مجالات : البنية التحتية ، الصحة ، التعليم ، و سلاسل توريد المواد الغذائية.

– تنمية الأسواق المالية المحلية.

– بناء علاقات طويلة المدى مع الجهات المتعاملة مع المؤسسة في الأسواق الصاعدة.

2– استثمارات مؤسسة التمويل الدولية: يمكن توضيح أهم استثمارات مؤسسة التمويل الدولية حسب القطاعات بدءا من سنة 2010 إلى غاية 30 جوان 2013 بالجدول التالي:

الجدول رقم (I– 07): استثمارات مؤسسة التمويل الدولية حسب القطاعات خلال الفترة : 2010– 30 جوان 2013.

الوحدة: مليون دولار

	الزراعة و الغابات	تكنولوجيا الإعلام و الاتصال	صناعة المنتجات	البنية التحتية	المحروقات وصناعة الخدمات الاجتماعية و خدمات المستهلكين
2010	727	442	1240	1904	581
2011	513,1	337,21	830,2	1620,87	229,27
2012	1020,92	247,45	1021,3	1447,43	490,55
30 جوان 2013	1277,75	471,65	1313,91	2247,16	389,34

Source: Groupe de la Banque Mondial : Données Financière du Groupe de la Banque Mondiale , Disponible sur : https://Finances. World Bank.org/ Fr/ifc. Consulte le: 20/ 07/ 2014.

من خلال الجدول السابق يتضح نمو حجم استثمارات مؤسسة التمويل الدولية في جل القطاعات ، فبدءا من سنة 2010 كان حجم الاستثمارات في قطاع الزراعة و الغابات 727 مليون دولار ليصل إلى أكثر من مليار دولار في حدود 30 جوان 2013، و كذلك الأمر بالنسبة لتكنولوجيات الإعلام و الاتصال ، صناعة المنتجات ، البنية التحتية ، هاته الأخيرة التي ارتفعت من 1,904 مليار دولار خلال سنة 2010 لتصل في 30 جوان 2013 إلى أكثر من 2,2 مليار دولار، في حين تراجع قطاع المحروقات و صناعة الخدمات الاجتماعية و خدمات المستهلكين من حجم استثماري يقدر بـ: 581 مليون دولار خلال سنة 2010 إلى 389,34 مليون دولار في حدود 30 جوان 2013. و بالتالي فمؤسسة التمويل الدولية تساهم و بقوة في دعم القطاع الخاص في القطاعات الاستثمارية المذكورة أعلاه و من سنة إلى أخرى.

ج- المؤسسة الدولية للتنمية: [1] هي أكبر مصدر متعدد الأطراف لتقديم التمويل الميسر إلى أشد البلدان فقرا في العالم ، تم إنشاؤها في سنة 1960 لتساعد بمواردها المالية جهود البلدان الرامية إلى تعزيز النمو الاقتصادي و الحد من الفقر، و تحسين الأحوال المعيشية للفقراء ، ففي السنة المالية 2013 بلغ مجموع البلدان المؤهلة للحصول على المساعدة من المؤسسة الدولية للتنمية : 82 بلدا منهم 40 بلدا إفريقيا.

1- موارد المؤسسة الدولية للتنمية: تحصل المؤسسة الدولية للتنمية على معظم مواردها التمويلية من المساهمات المقدمة من حكومات البلدان الشريكة ، كما يأتي التمويل الإضافي الذي تحصل عليه المؤسسة من: التحويلات من صافي دخل البنك الدولي للإنشاء و التعمير، المنح من مؤسسة التمويل الدولية ، حصيلة سداد الاعتمادات السابقة التي حصلت عليها البلدان المقترضة من المؤسسة ، حيث تعقد الحكومات الشريكة و ممثلون عن البلدان المقترضة اجتماعا كل ثلاث سنوات للاتفاق على التوجه الاستراتيجي للمؤسسة و أولوياتها ، و مواردها التمويلية بالنسبة لفترة التنفيذ التالية التي تمتد ثلاث سنوات . و في إطار العملية السادسة عشرة لتحديد موارد المؤسسة الدولية للتنمية التي تغطي السنوات (2012- 2014) بلغ إجمالي الموارد ما قيمته 33,9 مليار وحدة حقوق السحب الخاصة (ما يعادل 50,9 مليار دولار) و أهم ما يشمل هذا المبلغ : موارد من الشركاء (17,6 مليار وحدة حقوق السحب الخاصة) من 51 بلدا ، تعويضات من الشركاء قدرها: 3,5 مليار وحدة ، حصيلة سداد الاعتمادات بمبلغ: 8,9 مليار وحدة ، كما أن الدخل المحقق من الاستثمارات قدر بمبلغ : 1,9 مليار وحدة ، و الرصيد المرحل من عمليات التجديد السابقة المقدر بـ : 2 مليار وحدة.

2- الارتباطات المالية للمؤسسة الدولية للتنمية: بلغت ارتباطات المؤسسة الدولية للتنمية في السنة المالية 2013 ما مجموعه 16,3 مليار دولار، شمل ذلك 13,8 مليار دولار من الاعتمادات ، 2,5 مليار دولار من المنح ، 60 مليون دولار من الضمانات، حيث وجهت المؤسسة أكبر حصة من مواردها إلى منطقة إفريقيا بمبلغ : 8,2 مليار دولار، فمنطقة جنوب آسيا بمبلغ : 4,1 مليار دولار، ثم منطقة شرق آسيا و المحيط الهادي بـ: 2,6 مليار دولار، كما تحصلت منطقة أوربا و آسيا الوسطى على : 729 مليون دولار، و منطقة أمريكا اللاتينية و البحر الكاريبي على : 435 مليون دولار ، ثم منطقة الشرق الأوسط و شمال إفريقيا: 249 مليون دولار، حيث تلقت الفيتنام : 2 مليار دولار و بنغلادش: 1,6 مليار دولار كأكبر حصتين من مجموع ارتباطات التمويل. كما بلغت الارتباطات التي قدمتها المؤسسة إلى: مشروعات البنية التحتية (6,1 مليار دولار)، قطاعات القانون و العدالة (3,6 مليار دولار) ، قطاع الزراعة (1,3 مليار دولار) ، و كانت محاور التركيز

[1] البنك الدولي: أدوار البنك الدولي، مرجع سابق، ص ص: 49- 50.

التي تلقت أكبر حصة من الارتباطات: التنمية الريفية (2,9 مليار دولار)، التنمية البشرية (2,8 مليار دولار)، الحماية الاجتماعية و إدارة المخاطر(1,9 مليار دولار).

د- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار: هي أحد وكالات مجموعة البنك الدولي تأسست خلال سنة 1988، مهمتها تشجيع الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية للمساعدة في دعم النمو الاقتصادي و الحد من الفقر و تحسين حياة الناس ، و إستراتيجيتها هي جذب المستثمرين في بيئات العمل الصعبة من خلال توفير ضمانات التأمين ضد المخاطر السياسية للمستثمرين و المقرضين من القطاع الخاص ، ضمانات هذه الوكالة هي حماية الاستثمارات من المخاطر غير التجارية ، و يمكن أن تساعد المستثمرين على الوصول إلى مصادر التمويل مع أحكام و شروط مالية معينة.[1]

و يمكن توضيح حجم الضمانات التي أصدرتها الوكالة خلال الفترة (2006- 2010) كما يلي:

الجدول رقم (I- 08): الضمانات الصادرة من الوكالة الدولية لضمان الاستثمار خلال الفترة : 2006- 2010

	2006	2007	2008	2009	2010
عدد عقود الضمانات الصادرة	66	45	38	30	28
عدد المشاريع التي ساندتها الضمانات	41	29	24	26	19
المشاريع الجديدة(*)	34	26	23	20	16
المشاريع التي سبقت مساندتها(**)	07	03	01	06	03
مبلغ إصدارات الضمانات الجديدة الإجمالي (مليار دولار)	1,3	1,4	2,1	1,4	1,5
مبلغ إصدار الضمانات الجديدة المجموع (***) (مليار دولار)	1.3	1,4	2,1	1,4	1,5
إجمالي التغطيات الضمانية(****) (مليار دولار)	**5,4**	**5,3**	**6,5**	**7,3**	**7,7**
صافي التغطيات الضمانية (****) (مليار دولار)	**3,3**	**3,2**	**3,6**	**4,0**	**4,3**

المصدر: الوكالة الدولية لضمان الاستثمار: التقرير السنوي 2010 ، منشورات الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، مجموعة البنك الدولي ، واشنطن، ص: 04.

[1] Multilateral Investment Guarantee Agency: Who We Are, Available on: http:// www.miga/ who we are/ index.cfc , Consulted in: 20/ 07/ 2014 .

(*) المشاريع التي حصلت على مساندة الوكالة لأول مرة في 2010 (بما فيها التوسعات).

(**) المشاريع التي ساندتها الوكالة في سنة 2010 و سنوات سابقة.

(***) يشمل المبالغ المعبأة من خلال البرنامج التعاوني لضمان الاستثمار.

(****) إجمالي التغطيات الضمانية هو الحد الأقصى لإجمالي المسؤولية الضمانية، و صافي التغطيات الضمانية هو إجمالي التغطيات الضمانية مطروحا منه إعادة التأمين.

من خلال الجدول يتضح أنه في السنة المالية 2010 بلغ مجموع مبالغ الضمانات التي أصدرتها الوكالة الدولية لضمان الاستثمار بشأن المشاريع في البلدان النامية الأعضاء فيها: 1,5 مليار دولار، مما يشكل زيادة طفيفة عن الإصدارات الجديدة في السنة المالية 2006 البالغة 1,3 مليار دولار، كما يتضح أيضا من الجدول الزيادة الإيجابية بحجم التغطيات الضمانية حيث بلغت 7,7 مليار دولار خلال سنة 2010 بعد أن كانت 5,4 مليار دولار في سنة 2006 و هو رقم قياسي .

هـ- المركز الدولي لتسوية منازعات الاستثمار: أنشئ هذا المركز بموجب معاهدة متعددة الأطراف وضعتها إدارة البنك الدولي للإنشاء و التعمير في: 18 مارس 1965 و دخلت حيز التطبيق في 14 أكتوبر 1966، ليصبح بذلك مركز دولي تابع لمجموعة البنك الدولي يقدم تسهيلات دولية من أجل المصالحة و التحكيم في منازعات الاستثمار بين المستثمرين الأجانب و الدول المضيفة لهم ، و هو يشجع الاستثمار الأجنبي عن طريق إتاحة تسهيلات دولية محايدة للتوفيق و التحكيم في منازعات الاستثمار، فهو بذلك يساعد على إيجاد نوع من الثقة المتبادلة بين الدول و المستثمرين الأجانب ، كما يقوم المركز ببحوث و دراسات في مجالات قوانين الاستثمار الأجنبي و التحكيم الدولي.

ثانيا: علاقة البنك الدولي بصندوق النقد الدولي: الروابط بين البنك و صندوق النقد الدوليين قوية و متكاملة ، حيث نجد أن عضوية الصندوق شرط مسبق لعضوية البنك ، و أن الدول التي تنتهي عضويتها في الصندوق تفقد عضويتها في البنك بعد ثلاثة أشهر، كما أن التعاون بينهما يتم بصورة منتظمة و على مستويات متعددة لتقديم المساعدة للبلدان الأعضاء، و العمل معا في عدة مبادرات مشتركة ، ففي سنة 1979 تم تحديد شروط التعاون بينهما في اتفاقية أبرمت لضمان التعاون الفعال في مجالات المسؤولية المشتركة ، و من أهم أوجه التعاون ما يلي: [1]

أ- التنسيق عالي المستوى: أثناء الاجتماعات التي يعقدها مجلسا محافظي المؤسستين يتشاور المحافظون و يقدمون وجهات نظر بلدانهم بشأن قضايا الاقتصاد و المالية الجارية على المستوى الدولي، و يقرر مجلسا المحافظين كيفية معالجة القضايا الاقتصادية و المالية الدولية ، كما يحددان الأولويات للمؤسستين.

كما تلتقي مجموعة فرعية من محافظي البنك و الصندوق أيضا ضمن " لجنة التنمية " التي تتزامن اجتماعاتها و الاجتماعات المشتركة للمؤسستين ، حيث أنشئت هذه اللجنة في سنة 1974 بهدف تقديم المشورة لمجلسي محافظي المؤسستين بشأن القضايا الائتمانية و كذلك الموارد المالية اللازمة لتشجيع التنمية الاقتصادية في البلدان منخفضة الدخل.

---

[1] صندوق النقد الدولي: صندوق النقد الدولي و البنك الدولي، صحيفة وقائع ، دائرة الاتصالات، صندوق النقد الدولي، واشنطن، مارس 2014، متاح في: http:/www. Imf.org/ external/np /exr/facts/infwb. pdf

تاريخ الزيارة: 19/ 07/ 2014.

ب- مشاورات الإدارة العليا: يعقد رئيس البنك الدولي و مدير صندوق النقد الدولي اجتماعات منظمة للتشاور حول أهم القضايا الراهنة ، كما يصدران بيانات مشتركة و أحيانا يكتبان مقالات مشتركة ، كما سبق لهما القيام بزيارات مشتركة لعدة مناطق و بلدان.

ج- مشاورات الخبراء: تحرص المؤسستان على التعاون الوثيق في المجالات المشتركة المتعلقة بالمساعدات القطرية و قضايا السياسات الاقتصادية ، فكثيرا ما توفر المؤسستان بعثات متوازية إلى البلدان الأعضاء، و يشارك خبراء كل منهما في بعثات المؤسسات الأخرى ، كما تمثل التقييمات التي يجريها الصندوق للموقف العام في البلدان الأعضاء عنصرا مساهما في تقييمات البنك الدولي لمشروعات التنمية أو الإصلاحات المحتملة ، و بالمثل يراعي الصندوق فيما يقدمه من مشورة بشأن السياسة الاقتصادية للبلدان الأعضاء مشورة البنك الدولي لها بشأن الإصلاحات الهيكلية و القطاعية ، كما يتعاون أيضا خبراء المؤسستين في تحديد الشرطية التي تصاحب برامج الإقراض في كل منها.

د- تخفيف أعباء الديون: يتعاون كلا من البنك و الصندوق معا في تخفيف أعباء الديون الخارجية التي تتحملها معظم البلدان الفقيرة المثقلة بالديون ، و ذلك من خلال المبادرة المعنية بالبلدان الفقيرة المثقلة بالديون بهدف مساعدة البلدان منخفضة الدخل على تحقيق أهدافها الإنمائية دون أن يؤدي ذلك إلى مشكلات مديونية في المستقبل ، كما يشترك خبراء المؤسستين في إعداد التحليلات المعنية بمدى استمرارية تحمل الديون ضمن إطار استمرارية القدرة على تحمل الديون الذي اشتركت المؤسستان في تصميمه.

هـ- الحد من الفقر: بدءا من سنة 1999 استهلت المؤسستان منهج إعداد تقارير إستراتيجية للحد من الفقر، و هي إستراتيجية تقودها البلدان الأعضاء للربط بين سياساتها الوطنية و الدعم المقدم من الجهات المانحة و نتائج التنمية اللازمة للحد من الفقر في البلدان منخفضة الدخل ، حيث تمثل تقارير إستراتيجية الحد من الفقر ركيزة أساسية للمبادرة المعنية بالبلدان الفقيرة المثقلة بالديون و معظم الإقراض الميسر الذي يقدمه الصندوق و البنك.

و- متابعة التقدم في تنفيذ الأهداف الإنمائية للألفية الجديدة: تتعاون المؤسستان منذ سنة 2004 في إعداد تقرير الرصد العالمي، الذي يتضمن تقديرا للتقدم اللازم حتى تتحقق أهداف الأمم المتحدة الإنمائية للألفية الثالثة ، و ينظر التقرير أيضا في مدى جودة مساهمة البلدان النامية و المتقدمة و المؤسسات المالية الدولية في الشراكة و الإستراتيجية الموجهتين لتحقيق أهداف الأمم المتحدة المذكورة.

ز- تقييم الاستقرار المالي: يعمل البنك و الصندوق معا لإكساب القطاعات المالية في البلدان الأعضاء درجة من الصلابة في مواجهة الصدمات ، و ضمان خضوعها لمستوى جيد من التنظيم ، فقد استحدث برنامج تقييم

القطاع المالي في سنة 1999 لتحديد مواطن القوة و الضعف في النظام المالي لدى أي بلد عضو ، و التوصية بإجراء السياسة الاقتصادية الملائمة لمعالجتها.

الفرع الثاني: دور مجموعة البنك الدولي في تكريس ظاهرة العولمة: إن ارتفاع موجة العولمة و تغير الظروف الدولية كانت من الأسباب التي أحدثت تطويرا في دور و عمليات البنك الدولي لدعم توجهات العولمة ، حيث يبرز هذا الدور فيما يلي: [1]

أولا: العمل على دعم القطاع الخاص: يعتبر القطاع الخاص المحرك الرئيسي لخلق الوظائف، إذ يستأثر بنحو 90 % من مجموع الوظائف في بلدان العالم النامية ، و بما أن الدخل المكتسب من العمل هو أهم العوامل التي تسهم في الحد من الفقر فقد عملت مجموعة البنك الدولي على دعم القطاع ماليا و لاسيما من طرف مؤسسة التمويل الدولية ، و كذلك حث الحكومات على تهيئة الظروف المواتية لتحقيق نمو قوي يقوده القطاع الخاص ، و تخفيفها من شدة القيود التي تحول دون قيامه بخلق وظائف تصب في صالح التنمية و معالجة أزمة البطالة. كما تواصل مجموعة البنك الدولي مع شبكة من الشركاء – منها المؤسسات الأكاديمية و منظمات المجتمع المدني و القطاع الخاص – لربط البحوث بالسياسات.

ثانيا: العمل على دعم التجارة: تلعب التجارة دورا رئيسيا في مكافحة الفقر، و يعمل برنامج التجارة التابع للبنك الدولي على تشجيع منظومة متعددة الأطراف تعزز التنمية و تدعم القدرة على المنافسة، كما تشجع إصلاح السياسات من خلال برامج فاعلة " للمعونة من أجل التجارة "، و البنك الدولي هو أكبر مانح متعدد الأطراف للمعونة من أجل التجارة في العالم حيث تتألف حافظة عملياته النشطة من المساعدات ذات الصلة بالتجارة من: 12,4 مليار دولار خلال السنة المالية 2013 (ما يعادل ارتفاعا بقيمة 2,8 مليار دولار مقارنة بسنة 2003)، وفي ضوء تنامي أهمية التجارة فإن نسبة المعونة من أجل التجارة في إجمالي إقراض البنك قد سجلت نموا مضطردا إذ ارتفعت من : 3 % من القروض الجديدة للبنك في سنة 2003 إلى : 8,6 % من السنة المالية 2013، و بلغ مستوى الإقراض الجديد المتصل بالتجارة :2,7 مليار دولار سنة 2013.

ثالثا: الاستثمار في الزراعة و الأمن الغذائي: تشكل الاستثمارات في قطاع الزراعة عنصرا حيويا لتلبية الاحتياجات المتزايدة لسكان العالم من الغذاء، إذ يجب على العالم أن يزيد إنتاجه الغذائي بحوالي 50 % بحلول سنة 2050 لتلبية احتياجات السكان المتوقع أن يبلغ عددهم 9 مليارات نسمة ، و لمساعدة البلدان على توفير الاحتياجات الغذائية اليوم و في المستقبل تعمل مجموعة البنك الدولي على زيادة مساندتها لقطاع الزراعة ، حيث من المتوقع أن ترتفع من متوسط 7 مليارات دولار سنويا خلال الفترة (2010– 2012)

[1] البنك الدولي: عالم بلا فقر: إنهاء الفقر المدقع و تعزيز الرخاء المشترك، التقرير السنوي2013 ، منشورات البنك الدولي، واشنطن ، ص ص: 12– 20 .

إلى ما بين 8 و10 مليارات دولار سنويا خلال الفترة (2013 – 2015). و بالإضافة إلى ذلك فقد قدمت مجموعة البنك الدولي مبلغ 1,6 مليار دولار من المساعدات المالية الطارئة عن طريق برنامج التصدي لأزمة الغذاء العالمية.

رابعا: تكوين شراكات لإدارة المخاطر و الكوارث: تساعد مجموعة البنك الدولي الأعضاء في الاستعداد للتصدي لمجموعة متنوعة و واسعة النطاق من المخاطر الناتجة عن الأزمات المالية و الكوارث الطبيعية ، من خلال تسهيل سبل الحصول على الحلول الخاصة بأسواق الأدوات المشتقة و رؤوس الأموال لإدارة المخاطر السيادية، و يمكن لإدارة المخاطر السوقية و أدوات التمويل مساعدة البلدان في إدارة تعرضها للصدمات الخارجية المصاحبة لتقلبات الأسواق و الكوارث الطبيعية مع استدامة المالية العامة في الوقت ذاته ، ففي السنة المالية 2013 نفذت مجموعة البنك الدولي ما يعادل : 4,8 مليار دولار من معاملات التحوط لحساب البلدان الأعضاء ، و شمل ذلك أول معاملة تحوط لمساعدة أحد الأعضاء على إدارة مخاطر تقلب أسعار الصرف الخاصة بالتزامات مستحقة عليه.

كما نفذت المجموعة خلال السنة 2013 أول معاملة للتأمين على أسواق رأس المال تغطي كوارث التسونامي ، و ذلك بغرض مساعدة خمسة بلدان من جزر المحيط الهادي على تأمينها ضد مخاطر الكوارث الطبيعية.

خامسا: الاستثمار في التعليم والصحة: توفير التعليم و الخدمات الصحية الجيدة للجميع مكون أساسي من مكونات التنمية الاقتصادية ، لذلك تعتبر مجموعة البنك الدولي إحدى الجهات الرئيسية الداعمة للتعليم في البلدان النامية ، إذ تصل محفظة عملياتها إلى أكثر من : 9,3 مليار دولار لتمويل عمليات هذا القطاع في 72 بلدا ، و تم استثمار أكثر من : 2,9 مليار دولار في برامج التعليم خلال السنة المالية 2013 ، قدمت المؤسسة الدولية للتنمية 1,3 مليار دولار منها.

وفي إطار الإستراتيجية الحالية الخاصة بالتعليم " التعليم للجميع " التي أطلقتها المجموعة خلال سنة 2011 لتشجيع تنفيذ الإصلاحات التعليمية في 100 بلد ، باستخدام أدوات تحليلية متطورة وفق برنامج عالمي للمعرفة يساعد هاته البلدان على تقييم سياساتها التعليمية ، و تحديد الأولويات القابلة للتطبيق لمساعدة أنظمة التعليم على النجاح ، و لعل من أهم السياسات لهذا البرنامج تنمية الطفولة المبكرة ، تقييم الطلاب، تدريب المعلمين.

أما بالنسبة لتدعيم أنظمة الرعاية الصحية استثمرت مجموعة البنك أكثر من : 2,4 مليار دولار في برامج الصحة و السكان في السنة المالية 2013، كما تدير المجموعة محفظة مشروعات بلغ إجمالي قيمتها : 8,7 مليار دولار في 65 بلدا.

سادسا:التصدي لتغير المناخ: تعكف مجموعة البنك الدولي حاليا على إعداد إستراتيجية جديدة لمساعدة البلدان النامية في التصدي للتحديات المتعلقة بتغير المناخ ، الذي يشكل خطرا لاسيما على التنمية الاقتصادية و جهود

مكافحة الفقر على مستوى العالم ، حيث أنه ما لم يتخذ العالم إجراءات جريئة الآن فإن كوكبنا سترتفع درجة حرارته أكثر، مما يهدد بضياع عقود من التنمية و يجعل الرخاء بعيدا عن متناول ملايين البشر.

يشرح تقرير " اخفضوا الحرارة : لماذا يجب تفادي ارتفاع درجة حرارة 4 درجات مئوية " – و الذي أصدرته مجموعة البنك الدولي في نوفمبر 2012 – المخاطر الناشئة عن تغير المناخ و خاصة على البلدان النامية ، و يقترح القيام بإجراءات تعاونية دولية للتخفيف من آثاره و مساعدة البلدان على التكيف معه ، مما جعلها في السنة المالية 2013 تقدم قروضا بقيمة : 4,1 مليار دولار لصالح مشروعات التكيف مع الآثار الناشئة عنه .

كما تعتبر السندات الخضراء عاملا تحفيزيا لظهور سوق السندات الخضراء التي تساعد على تعبئة الأموال من القطاع الخاص لتمويل الأنشطة المتعلقة بتغير المناخ ، فقد عملت المجموعة عن كثب مع 130 بلدا لاتخاذ إجراءات محددة ذات صلة بالمناخ كاستبدال 45 مليون مصباح مفتقرة للكفاءة في المكسيك ، و توفير الطاقة الشمسية لما يقارب 14 مليون منزل في بنغلاديش ، و تمويل شبكات الأمان الاجتماعية لدعم 7,8 مليون متضرر من موجات الجفاف في أثيوبيا.

المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة :

يعتبر النظام التجاري الدولي من أهم أسس النظام الاقتصادي العالمي، حيث كان للتجارة و على مر التاريخ دور مهم في تحقيق التنمية الاقتصادية ، مما جعل قضية إنشاء منظمة دولية تعنى بشؤون التجارة الدولية من القضايا الأكثر إلحاحا على الصعيد الدولي خلال النصف الثاني من القرن الماضي، و التي تجسدت بدءا من سنة 1995 بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة ، لتصبح أحد أهم مؤسسات العولمة.

الفرع الأول: إطار عام حول المنظمة العالمية للتجارة: سنتطرق في هذا الإطار إلى مدخل مفاهيمي حول هاته المنظمة ، بدءا من التعريف بها، فأهم مبادئها و مهامها.

أولا: التعريف بالمنظمة العالمية للتجارة: لقد بدأ نظام التجارة العالمية في شكل اتفاقيات دولية بدأت في إطار الاتفاقية العامة للتعريفة الجمركية و التجارة (الجات) سنة 1947، و شمل بعد ذلك عدة جولات كان آخرها جولة الأورجواي للمفاوضات التجارية التي انتهت باتفاقية مراكش 1994 المنشئة لمنظمة التجارة العالمية بدءا من الأول جانفي 1995، و التي تضم 160 عضوا إلى غاية جوان 2014.

منظمة التجارة العالمية هي منظمة عالمية النشاط ذات شخصية قانونية مستقلة ، تعمل ضمن منظومة النظام الاقتصادي العالمي الجديد على: إدارة و إقامة دعائم النظام التجاري الدولي ، تقويته في مجال تحرير التجارة الدولية ، زيادة التبادل الدولي و النشاط الاقتصادي العالمي الجديد ، كما تقف على قدم المساواة مع صندوق النقد و البنك الدوليين في رسم السياسات الاقتصادية الدولية المؤثرة على الأطراف المختلفة في العالم ،

للوصول إلى تسيير أكثر كفاءة و أفضل فاعلية للنظام الاقتصادي العالمي . كما أن آلية التصويت في هذه المنظمة يقوم على أسلوب الصوت الواحد لكل دولة على خلاف التصويت المعمول به في كلا من مؤسستي بريتون وودز، و تتخذ قراراتها بتوافق آراء أعضائها.

أ- الأسباب التي عجلت بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة: و يمكن تلخيص أهم التحولات التي عجلت بإنشائها كما يلي: [1]

1- انهيار المعسكر الاشتراكي بتدهور أوضاع الاتحاد السوفياتي و تفككه ، مما أفسح المجال لهيمنة المعسكر الرأسمالي.

2- إخفاق مسيرة التنمية في الدول النامية و تفاقم مشكلات المديونية.

3- محدودية الاتفاقيات التجارية التي تمت في إطار الجات.

4- تطور أزمات الدول الصناعية المتقدمة و رغبتها في توسيع أسواقها الخارجية لدفع حركية النشاط ، الاقتصادي و التخلص من أعباء حماية اقتصادياتها المحلية.

ب- أهداف منظمة التجارة العالمية: تسعى المنظمة العالمية للتجارة إلى تحقيق هدف رئيسي هو تحرير التجارة الدولية من كل القيود، و في هذا الإطار تعمل على تحقيق الأهداف التالية: [2]

1- خلق وضع تنافسي دولي في التجارة يعتمد على الكفاءة الاقتصادية في تخصيص الموارد.

2- تحقيق التوظيف الكامل للموارد العالمية، و زيادة الإنتاج بما يؤدي إلى الاستخدام الأمثل لتلك الموارد.

3- تعظيم الدخل العالمي و رفع مستويات المعيشة من خلال زيادة معدلات النمو الحقيقي.

4- توسيع الإنتاج و خلق أنماط جديدة لتقسيم العمل الدولي، و زيادة نطاق التجارة الدولية.

5- محاولة إشراك الدول النامية و الأقل نموا في التجارة الدولية بصورة أفضل.

ثانيا: مبادئ المنظمة العالمية للتجارة و مهامها: تتضمن اتفاقية إنشاء المنظمة العالمية للتجارة مجموعة من المبادئ و المهام، نوضحها كما يلي:

أ- مبادئ المنظمة العالمية للتجارة: تقوم هذه المنظمة على مبادئ اتفاقية الجات، و التي من أهمها: [3]

1- مبدأ الدولة الأولى بالرعاية: تتم التجارة الدولية بمقتضى هذا المبدأ على أسس خالية من الاحتكار و التمييز، و على الدول الأعضاء المنظمة للاتفاقية أن لا تميز في معاملاتها التجارية بين دولة و أخرى ،

---

[1] صالح صالحي: دور المنظمات الدولية في إدارة التحولات الاقتصادية العالمية ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2004، ص ص: 11- 12.

[2] حازم شحته أبو شرخ ذكي: التعاون الاقتصادي المصري – السعودي في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية ، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2007 ، ص ص:70- 71.

[3] عبد الوهاب رميدي: مرجع سابق، ص ص: 107- 108.

حيث يلزم البلد العضو بمنح بقية الدول الأعضاء المعاملة نفسها فيما يتعلق بالرسوم و الحقوق الخاصة بالاستيراد ، و بالتالي تتساوى جميع الدول الأعضاء في الحقوق و الالتزامات التجارية الدولية.

2- مبدأ المعاملة الوطنية: عندما يتم استيراد سلعة ما و بعد تسديد الرسوم الجمركية المفروضة على هذه السلعة وفق التعريفة المتفق عليها، تصبح كأنها سلعة وطنية ، و تعامل معاملة السلع المنتجة محليا و دون أي تمييز.

3- أسلوب المفاوضات: تعتمد على المشاورات لتفادي الخسائر التي تنجم على الدول الأعضاء في مجال التجارة الدولية ، و بمقتضى هذا المبدأ فإن المفاوضات تتم على أساس مجموعة من البنود.

4- مبدأ المعاملة التفضيلية للدول النامية: يقصد بهذا المبدأ أن الدول المتقدمة تعمل على تقديم مزايا تفضيلية إلى الدول النامية دون المطالبة بالمثل ، و ذلك بتوفير الظروف الملائمة لتنمية هذه البلدان.

5- مبدأ الالتزام بالتعريفات الجمركية: إن الالتزام بالتعريفات الجمركية هو الأساس الذي يحكم استقرار التعامل التجاري الدولي، و يعمل على نمو التجارة الدولية و ازدهارها ، فإذا ما رغب أحد الأعضاء في زيادة التعريفات الجمركية فإنه لا يمكن ذلك طالما كان هناك أضرار للأعضاء الآخرين.

6- منع سياسة الإغراق: و ذلك لتفادي الأضرار المادية للمنتجين الناتجة عن استخدام هذه السياسة.

ب- مهام المنظمة العالمية للتجارة: للمنظمة عدة مهام ، من أهمها: [1]

1- إنشاء نظام قائم على قواعد و أسس صحيحة و أكثر تفتحا.

2- تحرير و إزالة العراقيل التعريفية و غير التعريفية المرتبطة بتجارة السلع تدريجيا و رفض كل الأشكال الحمائية.

3- التحرير التدريجي المتعلق بتجارة الخدمات.

4- تسهيل إدارة و تطبيق الاتفاقيات التجارية التي نتجت عن جولات الأورجواي ، و الاتفاقيات الجديدة التي يجري التفاوض عليها مستقبلا.

5- تقوم بتسيير الاتفاقيات الخاصة المتعلقة بالقطاعات الجديدة كالخدمات و حقوق الملكية الفكرية .

6- وضع القواعد المتعلقة بالاستثمار و الاتصالات و الشبكات العلمية ، كما تقدم المساعدات التقنية للبلدان النامية.

7- توفير منتدى تفاوض للدول الأعضاء في المنظمة حول الأمور التي تشملها الاتفاقيات و القضايا المستحدثة.

8- إدارة الاتفاقيات التجارية التي أبرمتها مع الدول الأعضاء ، كما تقوم بالإشراف على تنفيذ التخفيضات

[1] بن موسى كمال: المنظمة العالمية للتجارة و النظام التجاري العالمي الجديد ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004 ، ص ص: 89- 90.

التعريفية المتفق عليها.

9- التنسيق و التعاون مع المنظمات و المؤسسات الدولية ، لاسيما صندوق النقد و البنك الدوليين فيما يخص السياسات الاقتصادية على المستوى الدولي.

10- تقديم المعلومات و المساعدات التقنية عن طريق خبرائها ، و المتابعة و التحليل و التنفيذ للمراجعات الدورية للسياسات التجارية التي تنتهجها الدول الأعضاء.

الفرع الثاني: نطاق و آليات عمل المنظمة العالمية للتجارة: يمكن توضيح ذلك من خلال:

أولا: نطاق عمل المنظمة العالمية للتجارة: يعتبر نطاق عمل المنظمة ذو طبيعة مزدوجة فهو عالمي من ناحية و شمولي من ناحية أخرى.

أ- نطاق عمل عالمي: حيث نطاق عملها يضم كل الدول و تسمح بانضمام أي دولة إليها ، فتتعدد أنواع العضوية فيها ما بين عضوية أصلية أو عضوية بالانضمام أو عضوية الدول الأقل نموا ، و لا يشترط لانضمامها تعهدات أو تنازلات لا تتفق مع مراحل التنمية فيها ، كذلك يسمح للتكتلات الاقتصادية الإقليمية بالانضمام.

ب- نطاق عمل شمولي: حيث أن اتفاقياتها جاءت لتغطي مجمل التجارة الدولية من سلع و خدمات ، حقوق الملكية الفكرية ، و مجالات الاستثمار، بالإضافة إلى وضع القواعد الخاصة بفض المنازعات و مناقشة بعض المواضيع الأخرى مثل البيئة. [1]

ثانيا: آليات عمل منظمة التجارة العالمية: إن من أهم آليات عمل هذه المنظمة ما يلي: [2]

أ- آلية اتخاذ القرار: يتم اتخاذ القرار في منظمة التجارة العالمية وفقا للمادة التاسعة من الاتفاق المنشئ لها بالتراضي ، و في حالة عدم الوصول إلى قرار بالتراضي يتم اللجوء إلى التصويت ، حيث يتمتع كل عضو بصوت واحد في اجتماعات المؤتمر الوزاري و المجلس العام ، و تتخذ القرارات بأغلبية الأصوات المشكلة بثلاث أرباع عدد الأصوات على الأقل.

ب- آلية فض النزاعات: تتولى المنظمة عن طريق مجلسها العام مهمة فض النزاعات التجارية بين الدول الأعضاء ، و طبقا لنصوص الاتفاق في هذا الشأن فإنه يحق لأي عضو متضرر من خرق نصوص الاتفاقية ، رفع شكوى إلى المنظمة بعد استنفاذ فرص التوصل إلى حل ودي يتلاءم و الاتفاقيات القائمة ، ليتم تعيين لجنة للتحقيق في الموضوع و اقتراح الحل المناسب.

---

[1] حازم شحته أبوشرخ زكي: مرجع سابق ، ص ص:71- 72.

[2] حشماوي محمد : مرجع سابق ، ص ص:149- 150.

خلاصة الفصل الأول:

لقد أعقب انتهاء الحرب الباردة و انهيار المعسكر الاشتراكي ، و ما شهده العالم من تقدم تكنولوجي و انخفاض في القيود على التجارة و الاستثمار و التطور الصناعي في الدول النامية تشكل نظام عالمي جديد تنامت فيه ما يعرف بظاهرة العولمة و تيارها المستهدف للوصول بالعالم إلى وحدة مندمجة متكتلة و متجانسة على مختلف الأصعدة : الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية ، و الإعلامية.

حيث أصبح هذا التيار أشبه ما يكون بالرياح التي تجتاز كل الحدود دون إشعار مسبق و أن القبول بها قد يكون أمر واقع أمام الدول ، و لاسيما في الجانب الاقتصادي الذي يعتبر

من أهم مظاهر العولمة بما يعرفه من نمو مضطرد لحجم المبادلات التجارية و حجم التدفقات الاستثمارية الدولية ، و كذلك الدور المتنامي للشركات متعددة الجنسيات ، و ما شهده العالم من تكتلات اقتصادية و أزمات مالية هزت أركان الاقتصاد العالمي . مما جعل قياس ظاهرة العولمة الاقتصادية من أهم المؤشرات التي تعكس مدى تعولم الدول.

كما أنه في ظل القرية الكونية التي يعيشها العالم اليوم برزت مجموعة من الأطر المؤسساتية الدولية عرفت بمؤسسات العولمة ، و التي أصبحت تلعب دورا مهما في صياغة المنظومة الاقتصادية العالمية و التأثير فيها و دعم ظاهرة العولمة ، هذه المؤسسات هي:

- **صندوق النقد الدولي:** الذي له دور مهم في عمليات الإشراف و الرقابة الدولية عبر رقابة قطرية و أخرى إقليمية و عالمية، و رقابة من أجل منع وقوع الأزمات.
- **مجموعة البنك الدولي:** التي تكرس ظاهرة العولمة من خلال العمل على دعم القطاع الخاص و التجارة ، و الاستثمار في الزراعة و الأمن الغذائي ، و في التعليم والصحة، و تكوين شراكات لإدارة المخاطر و الكوارث الطبيعية ، و كذلك التصدي للتغير المناخي.
- **منظمة التجارة العالمية:** التي تسعى إلى إزالة كل القيود أمام التجارة الدولية، و الفصل في أهم النزاعات التي قد تنشأ بين أعضائها، كما تقوم بالتنسيق مع مختلف الهيآت و المؤسسات الدولية من أجل تحديد المواقف و الإجراءات في القضايا الاقتصادية الدولية.

الفصل الثاني:
تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد

في ظل التطورات المعاصرة لعالم الأعمال أصبح الفكر الاستراتيجي الحديث يعتمد على مفاهيم أساسية تعتبر بمثابة المرشد الأساسي للمؤسسات الساعية للتفوق على المنافسين و زيادة قيمتها من وجهة نظر المتعاملين، فالفكر الاستراتيجي أصبح يعتمد على إدراك أن البيئة هي وحدة كونية متكاملة (عولمة البيئة) ، و ذلك بحسب طبيعة نشاط المؤسسة و حجمها ، حيث يتحتم على المؤسسات النظر إلى الأسواق بنظرة عالمية باعتبارها أسواقا محتملة و فرصا ينبغي العمل على استغلالها بصورة عقلانية في شتى المجالات (يد عاملة، مواد أولية ، تمويل...) ، و من هذا المنطلق لجأت إلى اعتماد تحليل البيئة الخارجية الدولية كمدخل يمكنها من تحقيق ذلك.

هذا الاعتماد الذي جعلنا نتعرض ضمن هذا الفصل إلى عملية تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية ، و نجسد تفاصيلها من خلال المباحث التالية:

- **المبحث الأول: إطار عام حول تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.**
- **المبحث الثاني: مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية .**
- **المبحث الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.**

المبحث الأول: إطار عام حول تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية :

إذا كان تحقيق الأرباح ، الاستمرارية ، و النمو من الأهداف الرئيسية التي تسعى جل المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها و التي تعتبرها من أكبر التحديات التي تواجهها ، فإن إدراك هاته المؤسسات للتغيرات التي تقع خارجها في ظل الوضع الراهن المتسم بتلاشي الحدود و الحواجز تحت إطار العولمة تعتبر شرطا ضروريا لتحقيق تلك الأهداف ، مما يجعل عملية تحديد إطار مفاهيمي عام حول بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية و تحليلها من الأهمية بما كان .

المطلب الأول: ماهية البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية :

نحاول في هذا الإطار تحديد ماهية بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية من خلال تعريفها و إبراز أهم خصائصها ، فدراسة أهم التصنيفات لهذه البيئة.

الفرع الأول: تعريف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية و خصائصها: يعتبر مصطلح البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية من المصطلحات المستحدثة في مجال الأعمال و المرتبطة بانتشار مد ظاهرة العولمة ، و بالتالي فتحديد تعريف لهذه البيئة و توضيح أهم خصائصها يعتبر من الأهمية بما كان لتحديد و فهم مكوناتها و تحليلها .

أولا: تعريف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: لقد وردت العديد من التعاريف حول مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية بصفة عامة ، و اختلفت من باحث لآخر نتيجة تداخل و تعقد مكوناتها ، نذكر منها:

أ– تعرف بأنها: " مجموعة من القوى و المتغيرات الخارجية التي لا يمكن للمؤسسة التحكم فيها " [1]

اعتبر هذا التعريف المؤسسة الاقتصادية نظاما مفتوحا يتأثر بالقوى و المتغيرات التي تقع خارجه (البيئة الخارجية) إلا أنه كان عاما و لم يحدد طبيعة مكونات هذه البيئة ، كما أنه أهمل إمكانية تأثير أو تحكم المؤسسة الاقتصادية في هذه البيئة و لو جزئيا ، و بالتالي فهذا التعريف قدم نطاقا مفتوحا لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية، و وضع هذه المؤسسة بموضع سلبي اتجاهها في ظل واقع راهن يعكس الدور و التأثير المتزايد للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة.

ب– كما تعرف من خلال التساؤلات التالية: " إن المؤسسة الاقتصادية تسبح في فضاء خارجي نسميه بيئتها الخارجية ، و لكن أين يبدأ هذا الفضاء؟ فهو يبدأ عند خروجنا من باب هذه المؤسسة ، و لكن أين ينتهي ؟ و ما هي حدوده ؟ " [2]

---

[1] محمود جاسم الصميدعي : إستراتيجية التسويق – مدخل كمي و تحليلي ، دار حامد للنشر ، عمان– الأردن ، 2000، ص : 53.

[2] محمد بوهزة : محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر– حالة بعض المؤسسات، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة ، 30/29 أكتوبر 2002، ص: 116.

هذا التعريف وضح الحد الفاصل بين البيئة الخارجية و المؤسسة الاقتصادية، إلا أنه لم يضع ضوابط لتحديد بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية، فهذه البيئة تشمل كل العناصر و المتغيرات التي لها ارتباط مع هاته المؤسسة و التي ليس لها أي ارتباط ، و بالتالي فإننا أمام بيئة لا متناهية يستحيل دراستها أو تقييمها.

ج- و تعرف أيضا بأنها : " مجموعة الظروف و المؤثرات الخارجية التي تمس حياة و تطور نظام المؤسسة ، و تعبر عن قوى و عوامل تحيط بها، و ذات التأثير اليقيني أو المحتمل " [1]

لقد وضع هذا التعريف بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية في صورة أوضح ، إلا أنه لم يحدد الدور الذي يمكن أن تلعبه المؤسسة الاقتصادية في هذه البيئة .

وفي الأخير يمكننا أن نعرف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بأنها: " مجموع العوامل و المتغيرات ذات النطاق الدولي التي تنشأ خارج المؤسسة الاقتصادية و تؤثر عليها، كما يمكنها أن تتأثر بهذه المؤسسة و لو نسبيا. "

ثانيا: خصائص البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية : و من أهم خصائص البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ما يلي: [2]

أ- التفرد أو التميز: حيث تختلف هذه البيئة من مؤسسة لأخرى حتى و إن لم يختلفوا في نوع المتغيرات ، فالتباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هاته المتغيرات على كل منها.

ب- الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية : فهذه البيئة تتسم بعدم الثبات المستمر و سرعة التغير.

ج- صعوبة التحكم أو السيطرة على المتغيرات البيئية : حتى وان كان من الممكن التأثير فقط على بعض هاته المتغيرات ، أما السيطرة الكاملة فهي من الصعوبة بما كان.

د- التأثير المتبادل للمتغيرات البيئية : فالمتغيرات السياسية تتأثر بالاقتصادية و الاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب تحديد درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.

الفرع الثاني: تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: تواجه المؤسسات الاقتصادية بيئات خارجية دولية مختلفة باختلاف مجالات نشاطها و أحجامها ، إلا أنه يمكننا أن نضبط أصنافها بالاعتماد على البعدين الأساسيين التاليين:

أولا : درجة التعقد: يشير هذا البعد إلى درجة التداخل و التفاعل بين مكونات هذه البيئة لتصنف وفقه إلى بسيطة أو معقدة ، و ذلك من خلال:

أ- عدد و طبيعة المتغيرات الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.

---

[1] بهدي عيسى : رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 / 2005 ، ص: 68

[2] عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 ، بتصرف ، ص ص: 113- 114 .

ب- مدى ارتباط المتغيرات الخارجية الدولية و تداخلها ، و درجة تفاعلها.

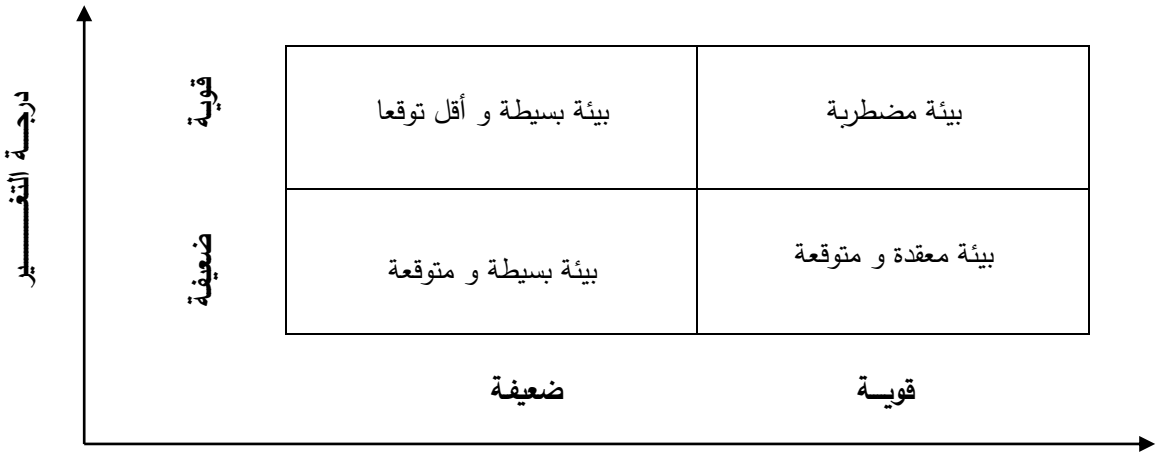
ثانيا: درجة التغير: يشير هذا البعد إلى سرعة تغير عناصر بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية لتصنف وفقه إلى: مستقرة و متوقعة ، متغيرة و غير متوقعة ، و يتحدد ذلك من خلال:

أ- طبيعة النظام الاقتصادي الدولي السائد.

ب- طبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية.

و يمكن توضيح أصناف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II -01): تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بمقياسي: درجة التعقد – درجة التغير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة ، 2006 ، بتصرف ، ص: 44

من خلال الشكل السابق يتضح أنه يمكن تصنيف البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية وفقا لبعدي درجة التعقد و التغير إلى الأصناف الأربعة التالية:

1- بيئة بسيطة و متوقعة: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف تلك العناصر بكونها ثابتة نوعا ما أو أنها تتغير ببطء ، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر تكون عالية جدا.

2- بيئة معقدة و متوقعة: ذات عناصر كثيرة التعقيد، كما تتصف هذه العناصر بكونها ثابتة نوعا ما أو أنها تتغير ببطء ، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر و القدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها عالية جدا، إلا أن درجة تعقدها تصعب من فهم هذه المؤسسة لبيئتها.

3- بيئة بسيطة و أقل توقعا: تحتوي على عناصر بيئية ضعيفة التعقيد، كما تتصف بكونها متغيرة باستمرار، و درجة التأكد من سلوك تلك العناصر و القدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة.

4- بيئة مضطربة: ذات عناصر كثيرة التعقيد و متغيرة باستمرار، كما أن درجة التأكد من سلوك تلك العناصر و القدرة على التوقع أو التنبؤ بتغيراتها تكون منخفضة جدا.

المطلب الثاني: ماهية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية :

نحاول في هذا الإطار تحديد ماهية تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية من خلال استعراض أهم التعاريف لتحليل هذه البيئة ، فتوضيح أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية .

الفرع الأول: تعريف تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: هناك العديد من التعاريف التي حاولت توضيح تحليل البيئة الخارجية بصفة عامة ، و التي من أهمها:

أولا: يعرف على أنه: " مراجعة البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص و التهديدات التي تواجه المؤسسة الاقتصادية ، و يجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية صياغة الإستراتيجية " [1]

عرض هذا التعريف طبيعة تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية و الغرض منه ، إلا أنه لم يحدد المستوى الإداري القائم بهذه المراجعة و لم يحدد مضمون عملية المراجعة هاته .

ثانيا: كما يعرف بأنه : " مجموعة الأدوات التي تستخدمها الإدارة الإستراتيجية لتشخيص مدى التغير الحاصل في البيئة الخارجية ، و بشكل يساعد الإدارة في تحقيق العلاقة الايجابية بين تحليل هاته البيئة و تحديد أهداف الوحدة الاقتصادية و الإستراتيجية المطلوبة " [2]

هذا التعريف قدم إطارا عاما لتحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية اتضح من خلاله الجهة القائمة على هذا التحليل و الدور الذي تلعبه نتائج عملية التحليل بالنسبة إلى أهداف المؤسسة و استراتيجياتها ، إلا أنه أيضا لم يحدد طبيعة هاته الأدوات و آليات عملها.

ثالثا: و يعرف أيضا على أنه: " مجموعة المراحل المتلاحقة و المتسلسلة التي تهدف إلى دراسة العوامل و المتغيرات الخارجية المؤثرة في اتجاهات و مستقبل المؤسسة الاقتصادية، و دراسة طبيعة العلاقات التداخلية و التفاعلية بين هذه المتغيرات ، لتحدد في النهاية الفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة بهذه البيئة." [3]

لقد قدم هذا التعريف صورة أكثر وضوحا عن تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية ، إلا أنه لم يحدد طبيعة هذا التحليل و الجهة القائمة عليه.

وفي الأخير يمكن أن نعرف تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية بأنه: " نشاط إنساني تقوم به الإدارة العليا ، يهدف إلى استكشاف الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، من

---

[1] نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، بتصرف ، ص: 76.

[2] زكريا مطلك الدوري: الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، المكتبة الوطنية ، دار الكتب و الوثائق ، بغداد ، 2003 ، ص: 107.

[3] فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000، ص ص: 120- 121.

خلال دراسة التغيرات الحاصلة و المتوقعة أو المتنبأ بها في مكونات تلك البيئة ، و العلاقات التداخلية و التفاعلية بينها ، و تأثيراتها على هذه المؤسسة."

الفرع الثاني: أهمية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية : تتمثل أهمية هذا التحليل في أنه يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق ما يلي:

أولا: توفير المعلومات: و هي من أهم الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية إلى توفيرها و ذلك بتحليلها و تمحيصها، و على ضوء هذه المعلومات تستطيع الإدارة التحكم في الأنشطة و توجيهها حسب تلك المعلومات ، كما أنه على الإدارة أن تكون لديها أسلوب للتأكد من صحة المعلومات الواردة لأن الأخطاء غير مسموح بها.[1]

ثانيا: صياغة الأهداف: يساعد تحليل هذه البيئة على وضع الأهداف أو تعديلها حسب نتائجه ، إلى جانب دوره في وضع الأهداف التشغيلية لمختلف الإدارات و الوظائف. [2]

ثالثا:الموارد المتاحة: تساعد عوامل البيئة الخارجية الدولية المختلفة في بيان الموارد المتاحة (مواد أولية، رأس المال، تكنولوجيا، آلات، أفراد،...) و كيفية الاستفادة منها ، و متى يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تحقق هاته الاستفادة . [3]

رابعا: وضوح الرؤية المستقبلية: حيث تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية قدرا كبيرا من الدقة في توقع الأحداث المستقبلية و التنبؤ بها، مما يساعد على توفير ضمانات: الربحية، النمو، و الاستمرار.

خامسا: القدرة على إحداث التغيير و تحسين قدرتها عند التعامل مع المشكلات: إن قيام المؤسسة الاقتصادية بعملية التحليل لبيئتها الخارجية الدولية يجعلها في وضع يمكنها من اكتشاف ، تصحيح ، و تجديد الإستراتيجية المعتمدة ، ليتم إعادة تشكيل الإمكانيات و الأنشطة الحالية أو تطويرها ، و القيام بتغيير صورة هذه المؤسسة و مخرجاتها ، أو إعادة توزيع استثماراتها في الوقت المناسب.

سادسا: تدعيم الأداء و تحسين النتائج: يمكن هذا التحليل أيضا المؤسسة الاقتصادية من تحقيق المواءمة مع بيئتها الخارجية، من خلال استغلال الفرص و اجتناب التهديدات أو التقليل من مخاطرها، مما يجعله أحد العوامل الداعمة للأداء و المحسنة للنتائج.

سابعا: تواصل المؤسسة الاقتصادية المستمر مع بيئتها الخارجية الدولية و التغيرات التي تحدث فيها: حيث أن هذا التواصل يمكنها من تلبية احتياجات المجتمع المتزايدة ، و يدعم مركزها التنافسي.[4]

---

[1] الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد 05/ 2007 ، ص: 41.

[2] نفس المرجع السابق، ص: 41.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية: مواجهة و تحديات القرن الحادي و العشرين ، مجموعة النيل العربية ، القاهرة ، الطبعة الأولى ،1999 ، بتصرف ، ص ص: 109- 110.

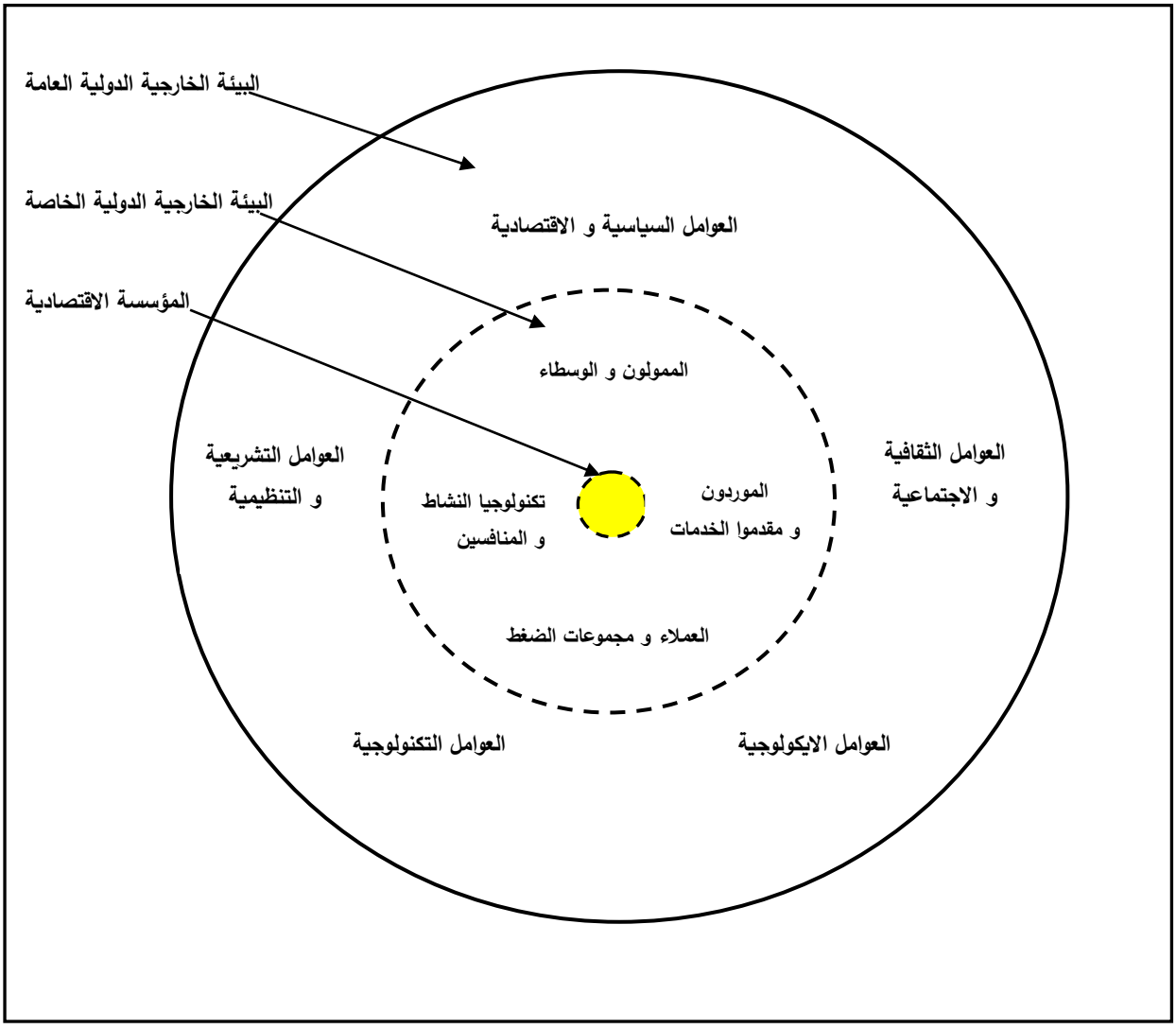
[4] ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999، بتصرف ، ص: 78.

ثامنا: نظام يقظة إستراتيجي: إن عملية تحليل البيئة الخارجية الدولية و الفحص المستمر لمتغيراتها يمكن المؤسسة الاقتصادية من بناء نظام يقظة إستراتيجي فعال و متكامل ، يمكنها من النمو و الاستمرار بهذه البيئة.

المبحث الثاني: مكونات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية :

تتكون بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية من بيئتين رئيسيتين، هما: بيئة خارجية دولية عامة و بيئة خارجية دولية خاصة . يمكن توضيح مكوناتهما من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (II -02): مكونات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية



المصدر: من إعداد الطالب

المطلب الأول: البيئة الخارجية الدولية العامة للمؤسسة الاقتصادية:

وهي تلك العوامل التي تؤثر على المؤسسات بصفة عامة ، و لا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تؤثر عليها إلا في حالات محدودة جدا، و تتمثل هذه العوامل فيما يلي:

الفرع الأول: العوامل السياسية و الاقتصادية: حيث يرتبط هذين الصنفين من العوامل ارتباطا وثيقا ببعضهما ، فكلا منهما شديد التأثر و التأثير بالآخر.

أولا: العوامل السياسية: تشمل العوامل السياسية جميع التغيرات السياسية الدولية التي لها انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية حاليا أو مستقبلا ، حيث يعتبر تقرير مؤشرات إدارة الحكم الصادر عن معهد البنك الدولي أحد أهم الأدوات المساعدة على تحديد و فهم هاته التغيرات ، هذا التقرير الذي يقيس المؤشرات العالمية لإدارة الحكم من خلال ستة جوانب عامة لإدارة الحكم في أكثر من 200 بلد و إقليم ، و تتضمن هذه المؤشرات ترتيبا و تصنيفا لبيانات تعكس وجهات نظر الآلاف من أصحاب المصلحة في أنحاء العالم ، من بينهم: المشاركون في الاستقصاءات العائلية و استقصاءات الشركات ، خبراء من منظمات غير حكومية ، مؤسسات القطاع العام، الهيئات المعنية بإتاحة المعلومات عن الأنشطة التجارية . لترتب الدول من خلال الجوانب التالية : [1]

أ- التعبير عن الرأي و المساءلة: يقيس هذا المكون مدى قدرة مواطني بلد ما على المشاركة في انتخاب حكومتهم ، و كذلك حرية التعبير، و حرية تكوين الجمعيات، و حرية وسائل الإعلام.

ب- الاستقرار السياسي و غياب العنف أو الإرهاب: احتمال زعزعة استقرار الحكومة بوسائل غير دستورية أو عن طريق العنف بما في ذلك الإرهاب.

ج- فعالية إدارة الحكم: من خلال نوعية الخدمات العامة ، و قدرة جهاز الخدمة المدنية و استقلاله عن الضغوط السياسية ، و نوعية إعداد السياسات.

د- نوعية الأطر التنظيمية: عبر قدرة الحكومة على توفير سياسات و تنظيمات سليمة تساعد على التنمية.

هـ- سيادة القانون: يقيس هذا المكون مدى ثقة المتعاملين في أحكام القانون في المجتمع و التقيد بها، بما في ذلك: نوعية إنفاذ العقود و حقوق الملكية ، الشرطة و المحاكم ، و كذلك احتمال وقوع جرائم و أعمال عنف .

و- الحد من الفساد: يقيس هذا المكون مدى استغلال السلطة العامة لتحقيق مكاسب خاصة ، بما في ذلك أعمال الفساد صغيرها و كبيرها، و كذلك " استحواذ " النخبة وأصحاب المصالح الشخصية على مقدرات الدولة.

ثانيا: العوامل الاقتصادية: تتمثل في مجموعة المتغيرات الاقتصادية الدولية الراهنة و المستقبلية التي لها تأثير على أنشطة المؤسسات الاقتصادية و قراراتها، و التي من أهمها:

---

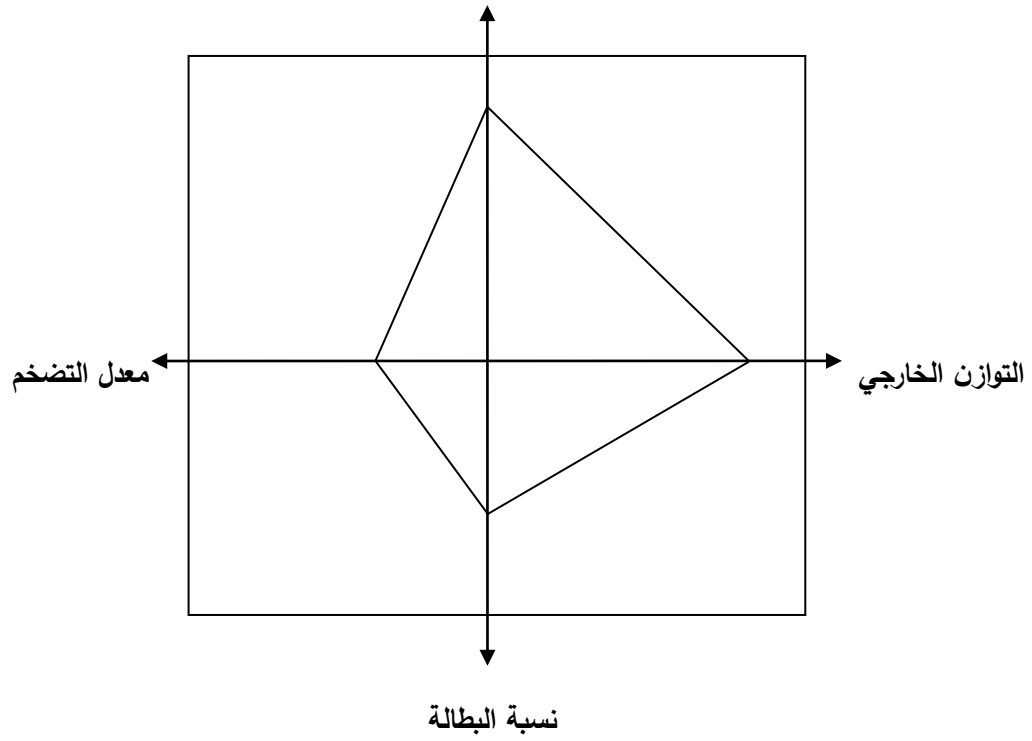
(1) World Bank Institute : Governance Matters 2008 . Available on :
http://siteresources.worldbank.org/EXTWBIGOVANTCOR/Resources/Brochure_ar.pdf , Consulted in : 07/01/2014.

أ- السياسات الاقتصادية: [1] هي أداة تدخل الدول في النشاط الاقتصادي عن طريق مجموع القرارات التي تتخذها السلطات العمومية بهدف توجيه النشاط في الاتجاه المرغوب فيه ، و هي عادة تكون في شكل: سياسة ضبط ، إنعاش، إعادة هيكلة الجهاز الصناعي، انكماش ، توقف ثم الذهاب . و وسيلتها في ذلك فروع السياسة الاقتصادية (السياسة المالية ، السياسة النقدية ، سياسة الصرف ، السياسة التجارية)

ب- المؤشرات الاقتصادية: تشمل مجموعة من المؤشرات التي يتحدد من خلالها الأداء الاقتصادي الدولي ، من أهمها:

1- مؤشرات الاقتصاد الكلي: و هي مؤشرات تعكس الأداء الاقتصادي الكلي لكل من: الاقتصاد العالمي ، الدول التي لها تأثير قوي في الاقتصاد العالمي كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا ، و الدول التي تكون المؤسسة الاقتصادية على ارتباط معها . و من أهم هاته المؤشرات : معدل النمو الاقتصادي ، معدل التضخم ، نسبة البطالة ، التوازن الخارجي ، حيث تكون هاته المؤشرات المربع السحري لـ (**OCDE**) ، و الذي نوضحه كما يلي :

الشكل رقم (II - 03): المربع السحري لـ (OCDE)



Source: Jean – Didier Lecaillon et autres : Economie contemporaine – Analyse et diagnostics, Bruxelles , De Boeck Université , 2 eme édition , 2004 , p:256.

[01] عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2003 ، بتصرف ، ص: 24.

من خلال الشكل يتضح أن الأداء الإجمالي يكون أفضل كلما كان مؤشري معدل النمو الاقتصادي و التوازن الخارجي أعلى و مؤشري معدل التضخم و نسبة البطالة أضعف ، كما أن العافية الاقتصادية لأي اقتصاد تتحدد بمساحة هذا المربع مقارنة بفترات مختلفة أو اقتصاديات أخرى.

2 – مؤشر الحرية الاقتصادية: يصدر هذا المؤشر من مؤسسة "هيرتدج" الأمريكية للأبحاث بالتعاون مع صحيفة " وال ستريت جورنال" المعنية بالشؤون الاقتصادية و شؤون الأعمال ، حيث تعرف الحرية الاقتصادية وفقا لهذا المؤشر على أنها عدم تقييد الحكومة لأنشطة: الإنتاج ، التوزيع ، و استهلاك السلع و الخدمات ، و بالتالي فهذا المؤشر يقيس درجة التضييق التي تمارسها الحكومات على الأنشطة الاقتصادية .

و لقياس الحرية و معدل كل دولة فيها تم دراسة 50 متغيرا اقتصاديا مستقلا ، حيث جمعت هاته المتغيرات في 10 عناصر سميت بعناصر الحرية الاقتصادية : السياسة التجارية ، العبء الضريبي للحكومة ، تدخل الحكومة في الاقتصاد ، السياسة النقدية ، تدفق رأس المال و الاستثمار الأجنبي ، البنوك و التمويل ، سياسة الأجور و الأسعار ، حقوق الملكية ، القواعد المنظمة للنشاط الاقتصادي ، السوق السوداء.

كل دولة تعطى لها نقطة إجمالية للحرية الاقتصادية التي تحسب من المتوسط الحسابي البسيط لتنقيط كل عنصر من العناصر المنقط وفق سلم موحد ، حيث أن التنقيط يتراوح ما بين (1) الذي يعني أن سياسات الدولة تقود في النهاية إلى الحرية الاقتصادية ، و بين (5) التي تقود إلى عدم و جود حرية اقتصادية . [1]

3– مؤشر التنافسية العالمي: يصدر هذا المؤشر عن" المؤتمر الاقتصادي الدولي في دافوس " ، و ينقسم إلى مؤشر "جارٍ" و مؤشر " النمو" الذي يعكس توقعات أداء الدول مستقبلا (خلال 5 سنوات) ، حيث يوضح هذا المؤشر قدرة الدول على النمو و المنافسة اقتصادياً مع دول أخرى لتحقيق التنمية المستدامة و زيادة الكفاءة الإنتاجية باستخدام أحدث التقنيات و تحسين مناخ الأعمال.

4– المؤشر المركب للمخاطر القطرية : يصدر شهريا عن مجموعة **(PRS)** من خلال الدليل الدولي للمخاطر القطرية **(ICRG)** منذ عام 1980، لغرض قياس المخاطر المتعلّقة بالاستثمارات الدولية ، حيث يغطي المؤشر 140 دولة منها 18 دولة عربية ، حيث يتكون المؤشر من ثلاثة مؤشرات فرعية هي: مؤشر تقييم المخاطر السياسية (الذي يشكل نسبة 50 % من المؤشر المركب) ، مؤشر تقييم المخاطر الاقتصادية (يشكل25%)، مؤشر تقييم المخاطر المالية (الذي يشكل 25 %). [2]

---

[1] غريب بولرباح ، بضياف أحمد : الأداء الحكومي من خلال المؤشرات الكمية ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي : 08 – 09 مارس 2005 ، ص ص: 243 – 244 .

[2] البشير عبد الكريم : انعكاس المخاطر القطرية على الاستثمار الأجنبي المباشر – حالة الجزائر ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول :" إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات : الآفاق و التحديات " ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، يومي : 25 – 26 نوفمبر 2008 ، ص: 04 .

الفرع الثاني: العوامل الثقافية و الاجتماعية: تعتبر العوامل الثقافية و الاجتماعية من أهم مكونات البيئة الخارجية الدولية العامة التي لها تأثيرات مهمة على المؤسسة الاقتصادية ، و ذلك لما لها من تأثيرات على سلوكيات الأفراد و قراراتهم .

أولا: العوامل الثقافية: الثقافة هي محصلة لتراكم العديد من المكونات : كالمعتقدات و القيم و الموروث اللغوي، العادات و التقاليد ، العلوم و المعارف ، الإعلام و الأفكار ، و الموروثات التاريخية التي تتفاعل في إطار مجتمع معين. فهي تركيب متشابك يتحدد من خلال جملة عناصر ، من أهمها:

أ- الدين و القيم : يؤثران مباشرة على سلوك الأفراد ، و يختلف هذا التأثير تبعا للدين المتبع و درجة تدين الأفراد و القيم السائدة في المجتمعات .

ب - الموروث اللغوي: فاللغة هي أداة تواصل الأفراد تعكس الإنجازات الفكرية لمتكلميها و تعززها، كما أنها تؤثر على سلوكياتهم و قراراتهم.

ج - العادات و التقاليد: تعبر عن مجموعة من القواعد السلوكية التي يلتزم بها الأفراد في الجماعة أو المجتمع الذي ينتمون إليه.

د - العلوم و المعارف: يؤدي مستوى التعليم و المعارف المكتسبة إلى إحداث عدة تغييرات على الخصائص المميزة للأفراد.

هـ- الإعلام : تعتبر وسائل الإعلام من المؤثرات المباشرة التي تغير من الخصائص الثقافية الرئيسية للفرد كالقيم و الموروث اللغوي ، العادات و التقاليد ، الأفكار و المعارف .

و بالتالي فان أي تغير في أحد العناصر السابقة على المستوى الدولي له تأثيرات مباشرة على سلوكيات الأفراد و قراراتهم خاصة في ظل تنامي ظاهرة العولمة.

ثانيا: العوامل الاجتماعية: وهي عبارة عن التغيرات التي تمس المجتمع و لها انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها سواء من جانب الموارد البشرية التي تحصل عليها أو من جانب الطلب على مخرجاتها، كما يمكن أن يكون لها تأثير على بيئة هذه المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية العامة ككل تحت إطار ما يعرف بالأمن الاجتماعي ، و من أهم هاته المتغيرات:

أ- التغيرات الديمغرافية: تشمل جميع التغيرات التي تمس تركيبة السكان ، من خلال التغير في كلا من :

1- نسبة نمو السكان (النمو الديمغرافي)

2- هيكل السكان (السن و الجنس)

3- توزع و انتشار السكان (الكثافة السكانية)

ب- التغيرات المعيشية للأفراد: وهي تشمل التغيرات التي تمس المستوى المعيشي للأفراد، من خلال التغير في كلا من :

1- مستويات الدخل و توزيعاته.

2- المستويات التعليمية .

3- الحالة الصحية و الغذائية .

الفرع الثالث: العوامل الإيكولوجية : تتكون البيئة(الايكولوجية) من الموارد الطبيعية اللاحيوية و الحيوية كالهواء ، الجو ، الماء ، الأرض ، و باطن الأرض ، النبات ، الحيوان ، بما في ذلك التراث الوراثي و أشكال التفاعل بين هذه الموارد ، و كذلك الأماكن و المناظر و المعالم الطبيعية . [1]

و بالتالي فالعوامل الايكولوجية تشمل جميع التغيرات الراهنة و المتوقعة التي تقع على المستوى الإيكولوجي و المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها، و التي من أهم أسبابها :

أولا: التلوث: هو كل تغيير مباشر أو غير مباشر للبيئة ، يتسبب فيه كل فعل يحدث أو قد يحدث وضعية مضرة بالصحة ، و سلامة الإنسان ، النبات ، الحيوان ، الهواء و الجو ، الماء ، الأرض ، و الممتلكات الجماعية و الفردية .[2]

و مما سبق يتضح أنه يمكن للتلوث أن يكون ماديا يمس الموارد الايكولوجية كالهواء و الماء و التربة ، كما يمكن أن يكون معنويا يمس صحة الإنسان و سلامته كالتلوث السمعي (الضوضائي) و الالكتروني.

ثانيا: استنزاف الموارد: هو هدر الموارد و عدم مراعاة النظم الإيكولوجية و توازناتها ، خاصة لتلك الموارد الناضبة و التي يصعب تجديدها .

تؤثر التغيرات الإيكولوجية على المؤسسة الاقتصادية – باعتبارها نظاما مفتوحا- و على نشاطها الحالي أو المستقبلي، إما مباشرة عن طريق مكونات هذا النظام ، أو بتأثير غير مباشر عن طريق السياسة الإيكولوجية الحالية أو المستقبلية لمواجهة هذه التغيرات ، كفرض المعايير القياسية للبيئة، أو فرض ضرائب بيئية على الأنشطة الاقتصادية.[3]

الفرع الرابع: العوامل التكنولوجية: تشمل جميع المتغيرات في المجال التكنولوجي المؤثرة على المؤسسات و أنشطتها بصفة عامة. هذا المجال الذي يمكن تصنيفه إلى مجموعة من التكنولوجيات أهمها: [4]

---

[1] القانون رقم 03 – 10 المؤرخ في 19 جمادى الأولى 1424 الموافق 19 يوليو سنة 2003 ، يتعلق بحماية البيئة في اطار التنمية المستدامة ، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 43 ، الصادر في : 20 جمادى الأولى 1424 الموافق 20 يوليو 2003 ، ص: 10.

[2] نفس المرجع السابق ، ص: 10.

[3] Stéphanie Monjon , Julien Hamoteau : Développement , Croissance et Environnement , Cahier Français , n° 337 , 2006 , p : 36.

[4] بن قارة أمينة : أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: إدارة الأعمال ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2008- 2009 ، بتصرف ، ص ص: 129 - 131.

أولا: تكنولوجيات معالجة المعلومة (المعلوماتية): تشمل تكنولوجيا المعلومات حسب منظمة التعاون و التنمية الاقتصادية "**OCDE**" مجموعة من التكنولوجيات التي تسمح بجمع ، تخزين ، نقل و معالجة المعلومات في شكل أصوات ، بيانات و صور، فهي تشمل الإلكترونيك الدقيق ، علم البعديات الإلكترونية و التكنولوجيات الملحقة.

و تتكون تكنولوجيا المعلومات مما يلي:

أ- عتاد الحاسوب "Hardware" : المكونات المادية للحاسوب .

ب- برامج الحاسوب "Software " : و تتضمن كل برامج إدارة النظام و برامج التطبيقات .

ج- تكنولوجيا التخزين"Storage technology " : و تتضمن الوسائط المادية و البرامج التي تتولى عملية تخزين البيانات داخل الحاسوب و خارجه.

ثانيا: تكنولوجيات الاتصال: و يقصد بها مجموعة من الأدوات التي تساعد في استقبال المعلومة و معالجتها ، تخزينها ، استرجاعها و طباعتها ، و نقلها بشكل إلكتروني سواء أكانت على شكل نص ، صورة ، أو فيديو و ذلك باستخدام الحاسوب ، حيث أنها تتكون من:

أ- شبكة الحاسوب"Computer network": و هي تتشكل من ربط مجموعة من أجهزة الحاسوب باستخدام وسائط الاتصال السلكية أو اللاسلكية ، لتكوين شبكة تتبادل البيانات و المعلومات بين نظم الحاسوب المرتبطة بالشبكة ، و التي تنقسم إلى الأنواع التالية : شبكة الاتصال المحلي " LAN "، شبكة الاتصال الواسعة "WAN " و الفضاء الرقمي" Internet ".

ب- شبكة الأعمال: تستند نظم المعلومات الإدارية في معظم المؤسسات الحديثة على تكنولوجيا الشبكات: شبكة المؤسسة الخارجية ضمن نطاق محدود حسب العلاقة التي تريدها المؤسسة الاقتصادية " Extranet " و شبكة المؤسسة الداخلية " Intranet ".

ثالثا: تكنولوجيات الإعلام والاتصال: إن مصطلح تكنولوجيا المعلومات و الاتصال " ICT " أو ما يعرف بتكنولوجيا المعلومات و الاتصال الحديثة "NICT" يشير إلى التكنولوجيات المتولدة عن التقارب أو التلاحم بين تكنولوجيات معالجة المعلومة و تكنولوجيات الاتصال بغرض: تخزين، معالجة، و بث المعلومات ، و هي تكنولوجيات تستفيد كثيرا من الابتكارات في ميدان العلم و التقنية ، لهذا فإن صفة " الحداثة " تبقى مؤقتة ، فبعد سنوات قليلة ستصبح هذه التكنولوجيات و التي تتعلق بشبكة الإنترنت و الإدارة الإلكترونية للسيرورات " Workflow " ، و الهندسة المعلوماتية ، و العمل التعاوني عن بعد " Groupware " عبارة عن أمور عادية.

الفرع الخامس: العوامل التشريعية و التنظيمية الدولية : و هي مجموعة النصوص التشريعية و التنظيمية الصادرة و التي يمكن أن تصدر من الدول المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها (من غير الدولة محل الإقامة الأم) و كذلك الأطر التي تحكم العلاقات على الصعيد الدولي في كل المجالات: كالسياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، الإيكولوجية ، لأن النصوص التشريعية و التنظيمية الدولية هي إطار يترجم التطورات الراهنة أو المستقبلية في كل الميادين على الصعيد الدولي.

أولا: النصوص التشريعية الدولية: و تشمل كلا من:

أ – القانون الدولي: يعمل على تأسيس علاقات أوثق بين الدول في تعاملاتها مع بعضها، أما دوره في فض النزاعات التجارية و الاستثمارية فهو لا يزال ضعيف.

ب– قوانين المنظمات الدولية: و هي قوانين تصدر من منظمات دولية توفر ضمانات متبادلة بين المؤسسات الاقتصادية الدولية و الدول، و من هذه المنظمات: الأمم المتحدة ، صندوق النقد الدولي، مجموعة البنك الدولي، و هذه القوانين تلزم إلا الدول المنضوية تحت هذه المنظمات.

ثانيا– النصوص التنظيمية الدولية: و تشمل:

أ– الاتفاقيات الثنائية: و هو إطار تتفق فيه دولتين على تبادل حقوق كالإقامة ، الاستثمار، و التجارة . كما يتم أيضا الاتفاق على الجهة التي يتم اللجوء إليها لفض النزاعات المحتملة ، فهناك مثلا: اتفاقيات الصداقة، اتفاقيات الشراكة ، اتفاقيات التعاون ، و اتفاقيات التجارة.

ب– التعاون الإقليمي: و هو بديل ثان تلجأ إليه الدول لتوثيق علاقاتها مع دول أخرى ، فالتعاون الإقليمي عبارة عن اتفاقيات دولية كاتفاقيات التكامل الاقتصادي ، اتفاقيات حماية الملكية الفكرية ، و اتفاقيات تسجيل العلامات التجارية.[1]

المطلب الثاني: البيئة الخارجية الدولية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية :

تعبر البيئة الخارجية الدولية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية عن تلك العوامل الدولية التي تؤثر على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها بصفة خاصة ، كما يمكن لهذه المؤسسة أن تؤثر عليها ، حيث تختلف هذه البيئة من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة و مجال نشاطها، إلا أنه يمكن تقسيمها بصفة عامة إلى:

الفرع الأول: الممولون و الوسطاء : يرتبط نشاط الوساطة بمختلف مكونات البيئة الخارجية الخاصة و لاسيما التمويل ، هذا الأخير الذي يعتبر من أشد أنشطة المؤسسة الاقتصادية حساسية للتغيرات الخارجية ، لذلك سيتم التطرق عبر هذا الفرع إلى كلا من الممولين و الوسطاء .

[1] علي عباس: إدارة الأعمال الدولية – الإطار العام ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003 ، ص ص: 286– 287.

أولا: الممولون : في ظل وضع راهن يتسم بسهولة حركة رؤوس الأموال عبر الحدود الدولية أصبح بإمكان المؤسسة الاقتصادية أن تلجأ إلى مصادر تمويلية خارجية دولية لتغطية متطلباتها (الاستثمارية أو الجارية) و من ثم تعاملها مع ممولين دوليين تختلف تأثيراتهم عليها باختلاف قوتهم التفاوضية أمامها ، هاته الأخيرة التي تتحدد انطلاقا من مجموعة عوامل تتناسب معها عكسيا، من أهمها:

أ- مصادر التمويل المتاحة: تتحدد هذه المصادر انطلاقا من طبيعة النظام المالي القائم (تجاري أو إسلامي)، وهي في العموم مصدرين:

1- تمويل مباشر: يتم هذا التمويل دون وساطة أي من الممول إلى المؤسسة الاقتصادية مباشرة ، و من أشكاله: إصدار الأوراق المالية و الائتمان التجاري .

2- تمويل غير مباشر: و هو عبارة عن تمويل المؤسسة الاقتصادية عبر مؤسسات وساطة ، و من أهم أشكاله: التمويل بالقروض المصرفية و التمويل بالاستئجار.

ب- آجال التمويل المتاحة: تنقسم أجال التمويل المتاحة إلى:

1- قصيرة الأجل: مدتها أقل من سنة.

2- متوسطة الأجل: و مدتها أكثر من سنة إلى 5 سنوات.

3- طويلة الأجل: مدتها تزيد عن 5 سنوات.

ج- تكلفة التمويل: من أهم محددات تكلفة التمويل بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ما يلي:

1- معدل الفائدة: يؤدي ارتفاع معدل الفائدة إلى ارتفاع تكلفة التمويل و من ثم التأثير على عوائد المؤسسة الاقتصادية.

2- عوائد التمويل الإسلامي: و تشمل العوائد التي تحصل عليها مؤسسات التمويل الإسلامي ، حيث تختلف طبيعة هذه العوائد تبعا لصيغة التمويل (كالمرابحة ، الإجارة ، الإستصناع ، التورق ، المضاربة) .

3- عوائد أموال الملكية: و هي توزيعات الأرباح التي يحصل عليها المساهمين ، و كذلك مشاركة هؤلاء المساهمين في اتخاذ القرارات ، و بالتالي فهذه العوائد تمثل تكلفة التمويل عن طريق إصدار الأسهم .

4- نفقات إصدار الأوراق المالية: و تشمل النفقات القانونية و الإدارية الناتجة عن إصدار المؤسسة الاقتصادية لأوراق مالية.

ثانيا: الوسطاء: انطلاقا من كون المؤسسة الاقتصادية نظاما له مدخلات و مخرجات فالوسطاء الدوليين هم قناة غير مباشرة لتعاملها مع الأسواق الأولية لمدخلاتها أو النهائية لمخرجاتها، أما في حالات خاصة فيمكن لهؤلاء الوسطاء أن يكونوا كقناة غير مباشرة بين المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها أو استثماراتها عن طريق آلية العقود الباطنية (الضمنية).

انطلاقا مما سبق يمكن تصنيف هؤلاء الوسطاء باعتماد معيار الأسواق التي ينشطون فيها إلى:

أ- وسطاء سوق التمويل: لهم دور الوساطة بين أصحاب الفوائض المالية و أصحاب العجز المالي ، أو إتمام التعاملات المالية بين أطراف التبادل ، و من أهم هؤلاء الوسطاء:

1- مؤسسات الوساطة المالية.

2- وسطاء(سماسرة) بورصات الأوراق المالية أو العملات .

ب- وسطاء سوق العمل: يمثل الوسطاء في هذه السوق حلقة الوصل بين طلب العمل و عرضه ، و بالتالي فهم يوفرون للمؤسسة الاقتصادية العمالة المناسبة، و من أهم أشكالهم:

1- وكالات التشغيل.

2- مكاتب التوظيف.

3- مواقع عروض و طلبات العمل عبر الانترنيت.

ج- وسطاء سوق السلع و الخدمات: تتعامل معهم المؤسسة الاقتصادية لتوفير مدخلاتها أو لتصريف مخرجاتها ، و يتم تقسيمهم حسب طبيعة أنشطتهم إلى:

1- تجار .

2- وكلاء البيع .

3- سماسرة السلع و الخدمات .

4- وسطاء (سماسرة) بورصات السلع أو المعادن .

و يتحدد مدى تأثير هؤلاء الوسطاء على المؤسسة الاقتصادية تبعا لقوتهم التفاوضية أمامها ، هاته القوة التي ترتبط أساسا بجملة عوامل ، من أهمها : عدد الوسطاء ، قدراتهم و خصائصهم ، أماكن تواجدهم ، و شروط التعامل معهم .

الفرع الثاني: الموردون و مقدموا الخدمات: يعتبر الموردون و مقدموا الخدمات من أهم مكونات البيئة الخارجية الدولية الخاصة للمؤسسة الاقتصادية ، و ذلك لدرجة ارتباط هاته المؤسسة و أنشطتها بهما و شدة حساسيتها للتغيرات الحاصلة في مجاليهما.

أولا: الموردون: تبعا للتطور المتسارع لتكنولوجيات الاتصال و كذلك لوسائل النقل في ظل القرية الكونية أصبحت تعاملات المؤسسة الاقتصادية تتجاوز الحدود المحلية إلى الدولية ، و بالتالي تعاملها مع موردين دوليين يتعددون باختلاف أنشطتها و تختلف تأثيراتهم عليها باختلاف قوتهم التفاوضية أمامها ، هاته الأخيرة التي تتحدد انطلاقا من مجموعة عوامل ، أهمها:

أ- عدد الموردين في السوق و تمركزهم .

ب- قدرة الموردين على التكتل.

ج- مدى تميز العلامة التجارية للموردين.

د- قدرة الموردون على التكامل الأمامي و منافسة المؤسسة الاقتصادية.

هـ- تكلفة تحول الموردين إلى عملاء جدد.

و- غياب الموارد البديلة.

ثانيا: مقدموا الخدمات: و هم عبارة عن هيآت دولية لها دور مهم في دعم المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها في مختلف المجالات ، و من أهمها:

أ- **الهيآت الاستشارية الدولية :** و هي هيآت تدعم المؤسسة الاقتصادية بالاستشارات في مختلف المجالات .

ب- **هيآت النقل و التأمين الدولية:** و هي هيآت توفر خدمات النقل و التأمين الدولية للمؤسسة الاقتصادية .

ج- **الهيآت الإعلامية الدولية :** هي هيآت تساعد المؤسسة الاقتصادية على إيصالها بالجمهور و عرض مخرجاتها لهم عن طريق سياسات ممنهجة ، و بالتالي تدعيم مركزها التنافسي.

يتحدد تأثير هاته الهيآت على المؤسسة الاقتصادية انطلاقا من مدى قوتها التفاوضية أمام هذه المؤسسة، و التي تتحدد أساسا بمجموعة من العوامل ، أهمها:

1- مدى ارتباط المؤسسة الاقتصادية بخدمات هذه الهيآت.

2- عدد الهيآت المقدمة للخدمات و تمركزها.

3- طبيعة الخدمات المقدمة.

4- قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستثمار في هذه الخدمات.

الفرع الثالث: العملاء و مجموعات الضغط : يشكل كسب ولاء و رضاء كلا من العملاء و مجموعات الضغط من العوامل المهمة لنجاح المؤسسة الاقتصادية في بيئة أعمالها ، و بالتالي فدراسة هذين المكونين الأساسيين بالبيئة الخارجية الخاصة و تتبع التغيرات الحاصلة في مجاليهما يعتبر من الأهمية بما كان لهاته المؤسسة.

أولا: العملاء: في ظل تنامي ظاهرة العولمة و اتساع الأسواق من المحلية نحو الدولية إلى العالمية ، لم يعد مطلب المؤسسة الاقتصادية لتحقيق أهدافها الخاصة بالربحية و النمو و الاستمرارية بالأمر الهين ، بل أصبح تحقيق هاته الأهداف يتطلب تلبية حاجات و رغبات و نيل رضاء و ولاء عملاء دوليين .

و بالتالي فإن نجاح المؤسسة الاقتصادية أو فشلها يتحدد من خلال توفيرها لمخرجات تراعي طبيعة و خصائص هؤلاء العملاء ، و كذلك من خلال مدى قدرة تأثيرهم عليها انطلاقا من قوتهم التفاوضية ، هاته الأخيرة التي ترتبط أساسا بالعوامل التالية : [1]

أ- حجم الشراء.

[01] طارق السويدان: قيادة السوق، دار ابن حزم ، بيروت ، الطبعة الأولى، 2001 ، بتصرف ، ص ص: 21 – 22 .

ب- الخيارات المتاحة أمام العملاء.

ج- تكاليف تحول العملاء.

د- توفر المعلومات عن مخرجات المؤسسة الاقتصادية .

هـ- قدرة العملاء على التكامل الخلفي.

ثانيا: مجموعات الضغط: في ظل وضع عالمي راهن هيمنت عليه الأفكار الليبرالية و تآكلت فيه ما دونها ، تنامت أدوار منظمات دولية الطابع تشكل ضغوطات هائلة على المؤسسات الاقتصادية إما بصفة مباشرة أو غير مباشرة ، حيث تتحدد قوة ضغطها أساسا من خلال طبيعة الإطار السياسي و التشريعي و الثقافي السائد، و من أدوات الضغط التي تمتلكها ، و من أهم هذه المنظمات مايلي:

أ- النقابات العمالية: استفادت هاته المنظمات من مكاسب تحققت تحت إطار الحقوق و الحريات المكفولة دوليا لتصبح بذلك قوة ضغط على المؤسسة الاقتصادية ، و لها دور هام في التأثير على قراراتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها (عبر النقابات المحلية) ، أو من خلال الهيآت النقابية الدولية (كاتحاد النقابات العالمي) .

ب- منظمات حماية المستهلكين: هي منظمات تهدف إلى الدفاع على حقوق المستهلكين في منتجات و متطلبات ذات جودة مقبولة و بأسعار عادلة ، و هي تشكل مجوعات ضغط على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها سواء في الدول التي تكون هذه الأخيرة على ارتباط معها عبر المنظمات المحلية ، أو عبر المنظمات الدولية (كالاتحاد الدولي لحماية المستهلك) .

ج- منظمات الجودة و المواصفات: و هي منظمات تعمل على منح شهادات للجودة و المواصفات بغرض التوحيد القياسي للمواصفات ، كالمنظمة الدولية للتقييس **(ISO)** التي تعتبر مواصفاتها بمثابة جواز عبور دولي للمنتجات عند التعامل مع الدول المنتمية إلى هذه المنظمة .

د- منظمات حماية البيئة : هي منظمات دولية هدفها حماية البيئة (كمنظمة السلام الأخضر) ، و تعمل على الوقوف أمام كل القرارات و المشاريع التي يمكن أن تهدد البيئة سواء كانت من طرف الدول أو المؤسسات.

الفرع الرابع: تكنولوجيا النشاط و المنافسون: تؤثر كلا من التغيرات الحاصلة في التكنولوجيات و المنافسة لمجال نشاط المؤسسات الاقتصادية مباشرة على هاته المؤسسات و أنشطتها ، و بالتالي فعملية دراسة هذين المؤثرين المهمين تعتبر من أولويات المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إلى تحقيق النجاح في مجال نشاطها.

أولا: تكنولوجيا النشاط : يقصد بها التكنولوجيات المرتبطة مباشرة بالمؤسسة الاقتصادية و عملياتها (كالآلات و المعدات ، إدارة العمليات) ، حيث تؤثر التغيرات الحاصلة في هذه التكنولوجيات على المؤسسة الاقتصادية من خلال:

أ- التأثير على الطلب: يؤدي التغير التكنولوجي إلى ظهور منتجات جديدة تلبي حاجات المستهلك و رغباته ، فتستقطب الطلب إليها و يقل عن المنتجات الأخرى.

ب- التأثير على العمليات الإنتاجية: تؤثر التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية من خلال ظهور بدائل لطرق و أساليب إنتاج أو مواد أولية تستلزم تغيير لعمليات الإنتاج أو تعديلها بما يتلاءم و التكنولوجيات الجديدة .[1]

كما أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية التأثير على هذا النوع من التكنولوجيات عن طريق مخرجاتها من البحث و التطوير.

ثانيا: المنافسون: يعتبر منافسا كل من يزاحم المؤسسة الاقتصادية في سوق مدخلاتها أو مخرجاتها ، و بالتالي فهذه المؤسسة تواجه نوعين من المنافسين الدوليين، هما:

أ- منافسوا المدخلات : و هم منافسوا المؤسسة الاقتصادية في الموارد و الإمكانات المتاحة في بيئتها الخارجية الدولية ، و يمكن تقسيمهم إلى:

1- المنافسين الحاليين: أي السائدون في أسواق مدخلات هذه المؤسسة ، و الذين تتحدد شدة منافستهم من خلال:

- الموارد و الإمكانات المتاحة.
- عدد المنافسين.
- سياسات و إستراتيجيات المنافسين.
- القوة التفاوضية للعارضين.

2- المنافسين المحتملين: يجلب المنافسون المحتمل دخولهم إلى أسواق مدخلات المؤسسة الاقتصادية قدرات طلب جديدة ترفع من شدة المنافسة ، إلا أن لهؤلاء المنافسون المحتملون حواجز يمكن أن تحد من دخولهم إلى هذه الأسواق ، من أهمها :

- الحاجة المرتفعة إلى الموارد المالية عند دخولهم لهذه الأسواق.
- تميز المتنافسون الحاليون في تعاملاتهم كالسعر، حجم الشراء ، طرق الدفع .
- ارتفاع تكاليف تحويل العارضين من عميل إلى آخر.

ب- منافسوا المخرجات: يمثلون منافسي المؤسسة الاقتصادية بمخرجات مشابهة أو بديلة ، و الذين يمكن توضيحهم كمايلي :

1- المنافسون بمخرجات مشابهة: و يمكن تقسيمهم إلى:

[1] فلاح حسن الحسيني: مرجع سابق، ص: 68.

– المنافسين الحاليين: تشتد منافستهم للمؤسسة الاقتصادية بتوفر مجموعة من العوامل ، أهمها : [1]

- ارتفاع عددهم أو تقاربهم في الحجم أو الموارد.
- بطء نمو مجال النشاط .
- تحملهم لتكاليف ثابتة مرتفعة ترغمهم على رفع أرقام أعمالهم للتقليل من آثار هذه التكاليف .
- وجود مخزون يحملهم تكاليف مرتفعة .
- التزامهم بوقت محدد للبيع .
- وفرة البدائل أمام العملاء، و انخفاض تكلفة التحول من منافس لآخر.
- اختلاف توجهات المتنافسين و أهدافهم.
- صعوبة عوائق الخروج من مجال النشاط .

– المنافسين المحتملين: يتحدد احتمال دخولهم من خلال العقبات التي يلاقونها ، و التي من أهمها: [2]

- عقبات التكاليف التابعة لاقتصاديات السلم و آثار التجربة .
- المزايا المكتسبة من طرف المتنافسين الحاليين في مجال النشاط ، كسهولة الحصول على الموارد و التكنولوجيا ، التموقعات الملائمة ، تسهيلات الدول.
- الكتلة الحرجة لرؤوس الأموال: فكلما كانت الحاجة للموارد المالية عند البدء في النشاط أكبر، كلما كانت عقبات الدخول إلى هذا المجال أكثر.
- مستوى التميز للمتنافسين الحاليين.
- صعوبة الوصول إلى قنوات التوزيع التي تكون تحت سيطرة المتنافسين الحاليين في النشاط .
- السياسات الحكومية : و التي تحدد كلا من: الحواجز الجمركية ، التقنية ، الاحتكارات، الامتيازات .

2– المنافسون بمخرجات بديلة: ينافس هذا الصنف المؤسسة الاقتصادية بمخرجات يمكنها تأدية نفس وظيفة مخرجاتها، لتزاحمها في السوق و تهددها بالحد من ربحيتها أو بإزالة سوقها كليا. و يشتد تهديد هذه المخرجات البديلة بتوفر مايلي:

– الثنائية (جودة ، سعر): مما يجعل هذه البدائل ذات جودة عالية و بأسعار ملائمة تغري و تستقطب العملاء.

– غياب ولاء العملاء و عدم اهتمامهم بالعلامة أو الاسم التجاري: مما يسهل دخول المنافسين بالبدائل إلى السوق و استثمار هذه الصفة للعملاء ، خاصة في ظل انصياعهم وراء الإغراءات السعرية .

---

[1] طارق السويدان: مرجع سابق، ص ص:24 – 26.

[2] عبد الرزاق بن حبيب: مرجع سابق، ص ص: 169 – 170.

المبحث الثالث: خطوات تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية :

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة إلى حد كبير على مدى فاعليتها في فهم و تحليل عوامل و متغيرات بيئتها الخارجية الدولية ، هذا الأخير الذي يتم عبر خطوات ممنهجة تبدأ بجمع البيانات و المعلومات حول هذه البيئة ، و تنتهي بمعالجتها و تشخيص أهم الفرص و التهديدات بها.

المطلب الأول: جمع البيانات و المعلومات حول البيئة الخارجية الدولية المؤسسة الاقتصادية :

تعتبر عملية جمع البيانات و المعلومات مرحلة هامة و رئيسية في عملية تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، و هي مسألة بالغة التعقيد تحتاج إلى تحضير جيد يبدأ بتحديد أنواع البيانات و المعلومات المطلوبة و مصادر الحصول عليها .

الفرع الأول: إطار مفاهيمي عام حول بيانات و معلومات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية: إن تحديد إطار مفاهيمي عام حول بيانات و معلومات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية يعتبر من الأمور بالغة الأهمية قبل بدء عملية جمع البيانات و المعلومات حول هاته البيئة ، حيث يمكن هذا الإطار المؤسسة الاقتصادية من اقتصاد الوقت و الجهد أثناء عملية الجمع.

أولا: تعريف بيانات و معلومات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية : لقد اختلف العديد من الباحثين و الدارسين حول صياغة تعريف لكل من بيانات و معلومات بيئة المؤسسة الاقتصادية بصفة عامة، إلا أن الكثير منهم أجمعوا على ما يجب أن تتضمنه هاته التعاريف ، و بالتالي فانه لصياغة تعريف لبيانات و معلومات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية يجب أن يتضمن هذا بعض الأساسيات التي لا يمكن الاستغناء عنها ، و التي تتضح من خلال التعريفين التاليين:

أ- **البيانات:** [1] هي عبارة عن الحقائق ، الأفكار، الآراء، الأحداث و العمليات التي تعبر عن المواقف و الأفعال ، أو تصف متغيرات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية ، دون أي تعديل أو تفسير أو مقارنة ، و تكون مكتوبة أو شفوية ، كما يتم التعبير عنها بكلمات، أرقام، رموز، أو أشكال.

ب-**المعلومات:** [2] هي بيانات البيئة الخارجية الدولية التي تمت معالجتها و حولت إلى صيغة ذات معنى للمؤسسة الاقتصادية ، و ذات قيمة حقيقية مدركة في قراراتها الإستراتيجية.

---

[1] عبد الرحمان الصباح : نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للنشر، عمان، 1998 ، بتصرف ، ص: 15.

[2] حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية – مدخل إستراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2005 ، بتصرف ، ص:34.

ثانيا: خصائص معلومات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية : من أهم الخصائص التي يجب أن تتصف بها معلومات هذه البيئة مايلي : [1]

أ- الملاءمة: بمعنى أن تتناسب المعلومات مع الغرض الذي أعدت من أجله ألا و هو تشخيص الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية الدولية ، و يمكن الحكم على مدى ملاءمتها بمدى تأثير هذه المعلومات على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها.

ب- الوقتية: بمعنى يجب أن تصل المعلومات في الوقت المناسب ، أي أن تكون متوفرة وقت الحاجة إليها حتى تكون مفيدة و مؤثرة ، حيث تعد هذه الخاصية من الخصائص المهمة خصوصا في ظل بيئة خارجية دولية سريعة التغير.

ج- السهولة و الوضوح : بمعنى أن تكون المعلومات واضحة و مفهومة لمستخدمها، فلا يجب أن تتضمن أي ألفاظ أو رموز أو مصطلحات أو تعبيرات رياضية و معادلات غير معروفة لا يستطيع مستخدم هذه المعلومات أن يفهمها.

د- الصحة و الدقة : يقصد بالمعلومات الصحيحة أن تكون معلومات حقيقية عن الشيء الذي تعبر عنه ، و دقيقة بمعنى عدم وجود أخطاء أثناء إنتاج و تجميع و إعداد التقرير عن هذه المعلومات.

هـ - الشمول : بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة معلومات كاملة تغطي كافة الجوانب المؤثرة على المؤسسة الاقتصادية و أنشطنها.

و- القبول : بمعنى أن تقدم المعلومات في الصورة و بالوسيلة التي يقبلها مستخدم هذه المعلومات ، أي في شكل تقرير مكتوب بلغة سهلة و واضحة و مفهومة ، أو في شكل جداول أو إحصائيات أو رسومات بيانية ، كما تكون مختصرة و كافية لفهم التغيرات في هذه البيئة .

ز- الجودة و التكلفة : تتحقق جودة البيانات و المعلومات بأمرين : أحدهما الموضوعية و يقصد بها عدم التحيز في معالجة البيانات و طريقة عرضها ، و الآخر تجنب الأخطاء و التزوير.

أما عن التكلفة فيتعلق الأمر بتكاليف الحصول على هاته المعلومات ، حيث يجب أن يكون العائد الذي تحققه المؤسسة الاقتصادية من جراء استخدام المعلومات معتبرا و أكبر من تكاليف الحصول عليها .

ثالثا: أنواع البيانات و المعلومات لهذه البيئة: يتم تصنيف البيانات و المعلومات في هذه البيئة إلى عدة أنواع أهمها:

أ- البيانات و المعلومات الكمية و النوعية: و هي كما يلي:

1- بيانات و معلومات كمية: هي بيانات و معلومات رياضية و إحصائية ، تبرز علاقات محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات، و تتميز بالدقة لأنها تقوم على الأرقام و الإحصائيات و النسب المحددة.

[1] بن قارة أمينة: مرجع سابق ، بتصرف ، ص:118 .

2- بيانات و معلومات نوعية: هي عبارة عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير محددة بأرقام ، و لذلك فإنها تتميز عن الكمية بأنها معرضة للأخطاء التي تكون في الغالب نابعة من التقديرات الشخصية للأفراد، و التي يشوبها النسيان أو التحيز أو عدم الموضوعية ، كذلك عدم التوافق و الملاءمة لاحتياجات المؤسسة الاقتصادية.

ب- البيانات و المعلومات الأولية و الثانوية: و هي كالتالي:

1- الأولية: [1] التي تجمع عن طريق الاتصال المباشر بالجهات التي تكون المؤسسة الاقتصادية على علاقة معها، و من أهم مصادرها:

- الملاحظة.
- التجارب.
- البحث الميداني.
- التقدير الشخصي.

2- الثانوية: هي تلك المنشورة و المتوافرة التي سبق جمعها و تسجيلها، و كذلك تبويبها في سجلات المؤسسة الاقتصادية و دفاترها، أو تم أو جار نشرها بواسطة إحدى الهيآت الخارجية ، بالإضافة إلى تلك الدراسات أو النتائج التي سبق أن توصل إليها و نشرها الباحثون الآخرون أفرادا أو جماعات ، أو أجهزة البحوث.[2]

و من أهم المصادر الثانوية ما يلي:

- مصادر داخلية: أي من داخل المؤسسة الاقتصادية و المتوفرة على شكل تقارير و سجلات ، كتقارير رجال و مندوبوا البيع ، و تقارير و سجلات الموزعين و الوسطاء.
- مصادر خارجية: تشمل البيانات و المعلومات التي لم تساهم المؤسسة الاقتصادية في جمعها أو معالجتها، و لها العديد من المصادر التي تمكن هذه المؤسسة من الاستفادة منها، و توفير الوقت و الجهد خاصة في ظل ما يميزها من خصائص تجعلها محل ثقة ، و من أهمها:

- منظمات هيئة الأمم المتحدة.
- الوزارات و الهيآت المختلفة للدول.
- الأجهزة المركزية للإحصاء.
- غرف التجارة و الصناعة.
- المنافسون و المتعاملون مع المؤسسة الاقتصادية.
- النقابات المهنية.
- الجمعيات العلمية ذات المصداقية.

---

[1] نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق) ، دار الثقافة ، عمان ، 1998 ، ص: 134.

[2] محي الدين الأزهري: بحوث التسويق: علم و فن ، دار الفكر العربي، القاهرة ، 1993 ، ص: 151.

– المجلات و الدوريات و النشريات العلمية المتخصصة و المحكمة.

و تقوم المؤسسة الاقتصادية بتجميع البيانات و المعلومات لهذه البيئة من مصادرها بالاعتماد على:

– البيانات و المعلومات الشفوية لتلك المصادر.

– البيانات و المعلومات المكتوبة الصادرة منها.

– التجسس الصناعي.

الفرع الثاني: تخطيط عملية جمع البيانات و المعلومات حول البيئة الخارجية الدولية و مداخلها: تتطلب عملية جمع البيانات و المعلومات حول البيئة محل الدراسة وضع خطة لهذه العملية و اختيار مدخل للقيام بالجمع ، و ذلك من أجل تحقيق هذه العملية بكفاءة و فعالية .

أولا: تخطيط عملية جمع البيانات و المعلومات حول بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية : و يقصد بها وضع خطة لعملية التجميع بالاعتماد على المسائل التالية:

أ– المسائل المنهجية: و تتمثل في تحديد الهدف من عملية جمع البيانات و المعلومات حول هذه البيئة، مما يسمح بتحديد متغيراتها المعنية بجمع البيانات و المعلومات حولها، و استثناء الهامشية منها .

ب– المسائل التنظيمية: يقصد بها تحديد القائمين على عملية التجميع ، و كذلك تحديد توقيت هذه العملية ، و تحديد أيضا أشكال و أساليب التجميع و مصادره ، حيث تقوم المؤسسة بتحديد مصادر البيانات أو المعلومات ، من خلال حجمها و ثقلها المعنوي فتبدأ بالمصادر الرسمية التي تمثل الأكثر أمنا و الأقدر على تقديم الحقائق بحكم طابعها القانوني و علاقتها بتلك المعلومات ، ثم يمكنها أن تأخذ المعلومات من المصادر الأخرى غير الرسمية كالمجلات و الجرائد ، أو تساهم مع هيئات متخصصة بإنجاز دراسات و تحاليل .

ثانيا: مداخل جمع البيانات و المعلومات حول البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: يتعين للقيام بجمع البيانات و المعلومات حول هذه البيئة اختيار مدخل من بين المدخلين التاليين: [1]

أ– الجمع من الخارج إلى الداخل: يعتمد هذا المدخل على النظرة الشاملة و العامة لمتغيرات البيئة الخارجية الدولية في المجالات المختلفة دون التركيز على مجال معين ، و بالتالي تخصيص إمكانيات و جهد أكبر لعملية الجمع ، و كذلك استغراق وقت أطول.

ب– الجمع من الداخل إلى الخارج: يتم من خلال هذا المدخل جمع البيانات و المعلومات المرتبطة بوظائف و أنشطة المؤسسة الاقتصادية التي لها درجة حساسية عالية للتغيرات بالبيئة الخارجية الدولية ، و بالتالي فهذا المدخل سيساعد المؤسسة الاقتصادية على تخصيص مواردها لنشاط معين دون غيره من الأنشطة الأخرى التي تقوم بها.

[01] فلاح حسن الحسيني: مرجع سابق ، بتصرف ، ص: 81.

المطلب الثاني: معالجة البيانات و تشخيص الفرص و التهديدات :

بعد جمع البيانات و المعلومات حول بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية من مصادرها المختلفة، يشرع المحلل لهذه البيئة في الخطوة الثانية من عملية التحليل، و التي تبدأ بمعالجة بيانات هذه البيئة، وتنتهي بتشخيص ما فيها من فرص و تهديدات.

الفرع الأول: معالجة بيانات بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية: في هذه المرحلة يتم تحويل البيانات من هيئتها الأولية إلى معلومات بيئية ذات معنى و قيمة للمؤسسة الاقتصادية، و تمر هذه العملية بالمراحل التالية:

أولا: المراجعة: و هي التدقيق للتحقق من صحة البيانات المجمعة ، و بأنها مستوفاة و لا تتخللها نقائص أو تناقضات.

ثانيا: تبويب و تصنيف البيانات: تعتبر عملية تبويب البيانات المرحلة الثانية بعد مراجعتها، فالحصول على بيانات متعددة يصعب وصفها أو تفسيرها لاستخلاص بعض الحقائق أو المدلولات ، يستلزم حصر هذه البيانات و عرضها بطريقة مختصرة تساعد على فهمها و وصفها و مقارنتها بغيرها.

وبعد عملية تبويب هذه البيانات ترصد في قوائم مناسبة توضح الشكل النهائي للمجموعات المميزة ، و تسمى هذه العملية التي يتم فيها تجميع البيانات في مجموعات مميزة و متجانسة بعملية التصنيف.

ثالثا: دراسة البيانات: هي أعمال العقل و المنطق لفهم العلاقات و التفاعلات بين متغيرات البيئة الخارجية الدولية الحالية و المستقبلية، و تحديد مدلولاتها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية ، حيث تتم دراسة بيانات هذه البيئة بالأساليب التالية:

أ- الدراسة و الاستنتاج المنطقي: بعد مراجعة البيانات و تصنيفها فإن المحلل لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية يقوم بدراستها و استخلاص النتائج النهائية الحالية منها.

و بهذا الأسلوب تتضافر قدرات المحلل الذهنية و قدرته المعرفية ، و ثروته العلمية في عملية فكرية كبرى دقيقة و معقدة تعتمد على نظرته الثاقبة و فهمه المتعمق للتوصل إلى ما وراء البيانات المجمعة، بدراسة تفاعلاتها المتبادلة و تفسيرها ، و آثارها على المؤسسة الاقتصادية ، ليتم استخلاص النتائج النهائية التي تجسد المعلومات البيئية لهذه المؤسسة. [1]

ب- الدراسة الإحصائية: بعد مراجعة البيانات الكمية المجمعة و تصنيفها، فإن المحلل يقوم بدراستها معتمدا على المقاييس و الأدوات الإحصائية ، و التي تختلف حسب طبيعة البيانات المتاحة ، و كذلك حسب طبيعة المعلومات المطلوبة من طرف المؤسسة الاقتصادية، و من أهم هذه المقاييس:

[01] فضيل دليو: دراسات في المنهجية ، الديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000، ص: 65.

1- مقاييس النزعة المركزية: و تسمى أيضا بالمتوسطات ، حيث أن المتوسط هو القيمة النموذجية أو الممثلة لمجموعة من البيانات ، و هاته القيمة النموذجية تميل إلى الوقوع في المركز داخل مجموعة بيانات مرتبة حسب قيمها ، كما أن لهذه المتوسطات صورا عديدة لكل منها مميزاته و عيوبه بالاعتماد على البيانات و الهدف من استخدامها ، و من أهمها: الوسط الحسابي ، الوسيط ، المنوال ، الوسط الهندسي ، الوسط التوافقي. [1]

2- مقاييس التشتت: و هي مقاييس تعكس تشتت البيانات الرقمية حول قيمة وسطى ، و ذلك بغية قياس التفاوت بينها و مقارنتها ، و من أهم هذه المقاييس: المدى ، الانحراف المتوسط ، نصف المدى الربيعي ، الانحراف المعياري .

3- الأرقام القياسية: هي مقاييس إحصائية مصممة لإظهار التغيرات في متغير أو مجموعة من المتغيرات بالنسبة للزمن أو المكان الجغرافي أو أي خاصية أخرى ، و تسمى أحيانا المجموعة من الأرقام القياسية لسنوات أو أماكن مختلفة بالسلسلة القياسية. [2]

و على الرغم من أهمية الدراسة الإحصائية و قيمتها بالنسبة لتحليل هذه البيئة، إلا أنها تبقى ناقصة و غير كاملة إذا لم يتم تفسيرها و تبيان مدلولها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كيفيا، لتجسد معلومات البيئة الخارجية الدولية لهذه المؤسسة.

ج- أسلوب التوقع أو التنبؤ: تقوم هذه الدراسة على إضافة عنصر الأفق الزمني المستقبلي للبيانات الحالية ، و يتم ذلك بالعديد من الطرق النوعية و الكمية التي تتيح معلومات و مؤشرات تساعد على تصميم افتراضات يسترشد بها محلل هذه البيئة للتوقع أو التنبؤ بمتغيراتها.

1- الطرق النوعية (الوصفية) : و هي طرق أساسها الخبرة و آراء الأفراد داخل و خارج المؤسسة ، من أهمها :

- الحدس و الخبرة : وتعتبر من الأساليب النوعية الأكثر شيوعا في القيام بالتوقع أو التنبؤ أين يعتمد متخذ القرار كليا على خبرته أكثر من النماذج العلمية و الإحصائية ، مما يجعل نتائج التنبؤ تكون في وقت محدود نسبيا و بتكلفة منخفضة و قراراتها مرنة ، إلا أنها تتسم بالتحيز الشخصي في عملية التقدير و التنبؤ.

- أسلوب دلفي: طور هذا الأسلوب من قبل شركة " راند RAND " الأمريكية كطريقة تنبؤ جماعي تلغي التأثيرات غير المرغوب فيها بين أعضاء اللجنة ، فليس من الضروري أن يلتقي الخبراء وجها لوجه و لا أن يعرف بعضهم بعضا ، حيث تبدأ الطريقة بأن يكتب كل خبير تقديراته الشخصية حول التغيرات المحتملة

---

[1] مواري ر . شبيجل : ملخصات شوم نظريات و مسائل في الإحصاء ، ترجمة : شعبان عبد الحميد شعبان ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، الطبعة السابعة ، 2004 ، ص: 73.

[2] نفس المرجع السابق ، ص: 497 .

لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية مدعمة أو مبررة مع الافتراضات التي وضعها، ثم تعطى هذه التقديرات إلى منسق يؤلف بينها و يلخصها، ليوزع هذا الملخص من جديد في جولة ثانية مع قائمة جديدة من الأسئلة، و تستمر هذه العملية لعدة جولات حتى تتحدد خصائص التنبؤ و نصل إلى شبه اتفاق بين الخبراء من خلال ملاحظة أن الجولات الجديدة لم تضف تغيرا على الجولات السابقة ، و بالتالي فهذه الطريقة تتميز بأنها تستفيد من تعدد الآراء و الخبرات و تتحاشى الآثار السلبية لاجتماع الخبراء وجها لوجه كطغيان رأي واحد على المجموعة.[1]

– العصف الذهني: هو أسلوب نوعي للتنبؤ يقوم على تفكير تخيلي لأفراد لديهم المعرفة و الخبرة بالموقف موضع التنبؤ و كذلك الخيال الواسع بقدر الإمكان ، حيث يقوم قائد حلقة العصف الذهني بتشجيع الأعضاء على توليد أفكار بغض النظر عن جودتها على أساس أنه سيجري تقييمها و تصفيتها بعد ذلك ، و لا يسمح القائد بمقاطعات أو انتقادات خلال مرحلة توليد الأفكار ، كما يبني الأعضاء أفكارهم على أفكار سابقة أخرى طرحت .[2]

إن هذا التفكير الجماعي يؤدي إلى تكوين رؤى أفضل مما لو قام المسير الاستراتيجي بذلك لوحده ، و كذلك يؤدي إلى الخروج بأفكار و أراء مبتكرة و خلاقة تتوقع أو تتنبأ بتغيرات البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية.

– السيناريوهات: تشير الأدبيات المتخصصة إلى أن استعمال هذا الأسلوب في منظمات الأعمال كان بدءا من سنة 1967 ، و من ثم برزت الحاجة إلى بناء السيناريوهات كأحد الأساليب النوعية في التفكير الاستراتيجي بسبب التحديات لتي تواجهها المؤسسات الاقتصادية من البيئة الخارجية الدولية ، و التي تتسم بالتغير المستمر و الشديد تحت إطار العولمة من جهة و صعوبة التكيف معها بالأساليب التقليدية و التنبؤية قصيرة المدى من جهة أخرى ، حيث يمثل هذا الأسلوب تهيئة للأذهان من أجل النظر في أكثر من صورة وحيدة للمستقبل عبر وصف عدة بيئات مستقبلية تختلف عن بعضها و يحتمل أن تواجه المؤسسة الاقتصادية واحدة منها.[3]

و يمكن أن نوضح أهم خطوات بناء السيناريوهات كما يلي:

---

[1] لقوقي فاتح : جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات – دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع بتقرت ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: الأساليب الكمية في التسيير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014/2013 ، ص: 36 .

[2] أحمد سيد مصطفى: التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، ماس للطباعة ، مصر ، 2012، ص: 225.

[3] زكريا الدوري، أحمد علي صالح: الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال– قراءات و بحوث ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان، 2009 ، ص ص:33– 34 .

الشكل رقم (II – 04) : خطوات بناء السيناريوهات

1- اختيار فريق بناء السيناريوهات وفق الخصائص التالية:
- حس ذاتي عالي و إدراك متميز
- التقاط نقاط الضعف بمهارة عبر ضوضاء البيئة الخارجية الدولية.
- خبرة في النظر إلى المصالح الأوسع و السماح بالغموض.

↓

2- تأسيس غرفة عمليات بناء السيناريوهات وفق المواصفات التالية:
- توافر قواعد بيانات واسعة.
- توافر نظم دعم القرارات و النظم الخبيرة.
- توافر الأجهزة و المعدات.

↓

3- تحديد الهدف الذي يحتمل تحقيقه في الموقف ، عن طريق :
- وضع الافتراضات الأساسية التي تحكم الموقف.
- إجراء الترابطات إما بإسقاط النفس في جوهر الموقف أو / و النظر إلى المشكلة في وضع مختلف أو / و باعتماد الخيالية و التصور.

↓

4- إعداد ثلاثة أشكال من السيناريوهات – في العادة – أو أكثر: بشكل تختلف معطيات كل منهم عن الآخر لمواجهة المستقبل الذي نتخيله.

↓

5- كتابة النص القصصي للسيناريوهات: لشرح تسلسل الأحداث أو سير التطورات التي أدت إلى تغيير شكل البيئة الخارجية الدولية عن الوضع الذي هي عليه الآن إلى الحالة التي نتوقعها بعد عدة سنوات ، إن كتابة النص سيمنح القادة مرجعا سريعا يمكنهم من الحكم على الأحداث و الاتجاهات الآخذة في الظهور عبر الوقت.

↓

6- إطلاق التفكير لمناقشة السيناريوهات المقترحة: بتحليل نصوصها و تشخيص التحديات الإستراتيجية المختلفة التي يتيحها كل سيناريو و فحص صحة الافتراضات.

المصدر: زكريا الدوري: : أحمد علي صالح: الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال – قراءات و بحوث ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 ، بتصرف ، ص:37 .

2- الطرق الكمية : و هي طرق تقوم أساسا عند توفر معلومات سابقة قابلة للقياس حول المتغير المتنبأ به ، تنطلق من فرضية النمط الماضي سيستمر في المستقبل ، من أهمها :

- طريقة المتوسطات المتحركة البسيطة : تستخدم هذه الطريقة متوسط قيم من البيانات الأكثر حداثة كتنبؤ للفترة القادمة ، حيث اصطلاح متحرك يشير إلى أنه كلما كانت المشاهدة الجديدة متوفرة تستبدل مكان الأقدم و يحسب متوسط جديد ، لذلك فالمتوسط سيتغير و يتحرك كلما توفرت مشاهدة جديدة . [1]

- طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة: هذه الطريقة التي تعطي لكل مشاهدة تاريخية وزن معين - و هذا من نقائص الطريقة السابقة- فالوزن يترجم بمعامل الترجيح باعتبار أن السلسلة تتخللها تقلبات حادة خلال فترة زمنية محددة تؤخذ بعين الاعتبار، و تعرف على أنها الوسط الذي يتم تعديله بشكل مستمر مع مرور الفترات الزمنية عن طريق تغيير الأرقام التي يحسب على أساسها ، و ذلك بإضافة رقم جديد و إسقاط رقم قديم .

- طريقة التمهيد الأسى البسيط : تستخدم هذه الطريقة مرجح من قيم السلسلة الماضية كتنبؤ - و هي حالة خاصة من طريقة المتوسطات المتحركة المرجحة - تتطلب وجود ثلاث بيانات : القيمة الفعلية الأخيرة الخاصة بالظاهرة محل التنبؤ ، آخر قيمة متوقعة ، معامل الترجيح . [2]

- طريقة تحليل الانحدار الخطي البسيط : تستخدم هذه الطريقة لمعرفة الاتجاه العام للظاهرة محل التنبؤ، و من ثم توقع المستقبل بامتداد خط الانحدار ، و الهدف منها توضيح العلاقة بين متغيرين (مستقل و تابع) .

- السلاسل الزمنية: هذا الأسلوب يقوم على افتراض أساسي مؤداه أن ما حدث في الماضي سوف يتكرر حدوثه في المستقبل ، فالعلاقة بين المتغيرات الخاضعة للتنبؤ سوف تظل على حالها دون حدوث أي تغير فيها، فيتم جمع البيانات الكمية من مصادرها الأولية و الثانوية ، و من ثم و عن طريق تحديد و معرفة الاتجاه الحقيقي للقيم ، أو ما يعرف بخط الاتجاه العام و تحديد معادلته، يستطيع المحلل أن يحدد أو يقدر ما ستكون عليه هذه البيانات خلال الفترة الزمنية المطلوبة.

إن استخدام السلاسل الزمنية للتنبؤ ببيانات البيئة الخارجية الدولية هو مؤشر سليم، يشترط بيانات دقيقة و لفترة طويلة نسبيا، تدعم بإطار كيفي لتفسير هذه البيانات المتنبأ بها و تحديد مدلولها بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية لتجسد في شكل معلومات بيئية خارجية لها.

الفرع الثاني: تشخيص الفرص و التهديدات ببيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية و تقييمها: تعتبر هذه العملية المرحلة الأخيرة في تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية ، فبعد أن تنتهي عملية التحليل يأتي دور التشخيص الذي يبحث عن استنباط الأحكام النهائية حول الوضعية التي تتميز بها

---

[1] ديفيد أندرسون و آخرون : الأساليب الكمية في الإدارة ، ترجمة : محمد توفيق البلقيني ، مرفت طلعت المحلاوي ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2006، ص : 222 .

[2] نفس المرجع السابق ، ص ص: 226- 227.

هاته البيئة ، و تخضع هذه العملية إلى التصور و الخبرات التي يتمتع بها المسيرون لضبط الصورة الكاملة لما ستكون عليه البيئة الخارجية الدولية في المستقبل ، و على ضوء ذلك يمكن مراجعة الأهداف الخاصة و أقلمتها مع النتائج المتوصل إليها لمواكبة المتغيرات ، حيث يقوم بعملية التشخيص حسب الأطراف المستفيدة منها و الهدف المنتظر من هذه العملية طرفان: طرف خارجي(كأن يكون مستشارا خارجيا) و طرف داخلي (المؤسسة نفسها) ، لتأتي في الأخير مرحلة تقييم الإستراتيجيون لكل من فرص هاته البيئة و تهديداتها.

أولا: الفرص: هي عبارة عن مواقف و عوامل خارجية تساعد المؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهدافها .[1]

أي أن الفرصة يمكن أن تكون موقفا تستطيع استثماره لتحسين وضعها ، أو أن يكون عاملا خارجيا ببيئتها الخارجية الدولية يمكنها من تحقيق أهدافها.

و بما أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تواجه عدد كبير من الفرص ببيئتها الخارجية الدولية يصعب علبها استغلالها كليا، فتجد نفسها أمام وضع يفرض عليها تحديد الأهم منها، انطلاقا مما يلي:

أ- التعرف و بشكل دقيق على طبيعة الفرص المتاحة ، من أجل تحديد: الكلف، العوائد ، و المخاطر التي تتضمنها.

ب- تقييم الفرص المتاحة و تقدير جدواها من حيث قدرتها على تحقيق عوائد تفوق كلفها و حجم المخاطرة التي تكتنفها، و كذلك مدى ملاءمتها لإمكانات المؤسسة الاقتصادية.

ثانيا: التهديدات : و هي عبارة عن أي موقف ، فكرة ، أو موقع يؤدي تجاهل أو ضعف التعامل معه إلى عرقلة مسيرة المؤسسة الاقتصادية أو إلحاق الضرر بها ، حسب رؤياها الإستراتيجية حاليا و مستقبلا .[2]

و إذا كانت المؤسسة الاقتصادية في وضع تتعدد فيه التهديدات ببيئتها الخارجية الدولية ، و يصعب تجنبها أو التقليل من مخاطرها كليا ، فيجب عليها تحديد أكثرها تهديدا لها للتركيز عليها.

ثالثا: تقييم الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية: يتم ذلك من خلال مصفوفة تقييم الفرص و التهديدات التي تساهم في معرفة الأهمية النسبية لجميع المتغيرات بالبيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية عن طريق تقييم الإستراتيجيون للفرص و التهديدات ، و يتم تكوين هذه المصفوفة من خلال خمس الخطوات التالية: [3]

أ- إعداد قائمة بعوامل النجاح مستنتجة من المسح الشامل للبيئة الخارجية الدولية على أن تكون في مدى من 10 إلى 20 متغيرا متضمنة جميع مناطق المسح البيئي و شاملة للفرص و التهديدات.

---

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم : إدارة الإستراتيجية – خمس خطوات نحو الهدف ، دار المعارف ، الدوحة ، 2012 ، ص:41 .

[2] حسن علي الزعبي: مرجع سابق , ص: 115.

[3] جمال رشدي عبد العزيز: منهج مقترح لتطوير قياس و تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2004 ، بتصرف ، ص ص: 99- 100 .

ب- تخصيص وزن نسبي يتراوح ما بين(0) أين لا توجد أهمية و (1) أين توجد أهمية عالية ، لكل عامل مع الأخذ في الاعتبار الأوزان الجزئية من الصفر إلى الواحد ، و يشير هذا الوزن إلى الأهمية النسبية للعامل البيئي من وجهة نظر الاستراتيجيين و في العادة تكون الأوزان النسبية للفرص أكبر من الأوزان النسبية للتهديدات ، إلا أنه يمكن إعطاء التهديدات وزنا أكبر إذا كانت خطيرة بصورة ملفتة للنظر ، و هنا يجب أن تكون مجموع الأوزان لعوامل البيئة الخارجية الدولية تساوي الواحد صحيح.

ج - تقدير مدى من (1) إلى (4) للتعبير عن درجة استجابة الإستراتيجية الحالية للمتغير أو العامل موضوع التقييم ، حيث القيمة (4) تشير إلى استجابة عالية و (3) إلى استجابة فوق المتوسطة ، كما تشير القيمة (2) إلى استجابة متوسطة أما القيمة (1) فتشير إلى استجابة ضعيفة.

د - يتم ضرب الوزن النسبي في الترتيب لنحصل على الأوزان المرجحة.

هـ - استخراج مجموع الأوزان المرجحة لمعرفة القيمة الكلية لتأثير هذه العوامل على المؤسسة الاقتصادية ككل، حيث يتراوح الوزن النسبي الإجمالي المرجح للمؤسسة الاقتصادية ككل ما بين (4) و التي تشير إلى كفاءة استراتيجيات هذه المؤسسة في الاستفادة من الفرص المتاحة و تخفيض أو تجنب آثار التهديدات ، و الرقم (1) الصحيح الذي يشير إلى عدم كفاءة استراتيجيات هذه المؤسسة في الاستفادة من الفرص المتاحة و تخفيض أو تجنب آثار التهديدات ، أما المدى فيما بينهما فيعبر عن درجات متفاوتة لكفاءة الاستراتيجيات المنتهجة من طرف هذه المؤسسة ، فإذا كانت أكبر من المدى (2) فيمكن اعتبار استراتيجيات هاته المؤسسة الاقتصادية ذات كفاءة أما إذا كانت أقل من ذلك فيجب إدخال تعديلات جوهرية على الاستراتيجيات الحالية.

و يمكن توضيح نموذج لمصفوفة تقييم الفرص و التهديدات بالبيئة الخارجية الدولية كمايلي:

الجدول رقم (II- 01) : مصفوفة تقييم الفرص و التهديدات

العناصر 1	الوزن النسبي 2	الترتيب 3	الترتيب النهائي 3×2
تذكر جميع العناصر كاملة الإجمالي	يتراوح من (0) إلى (1)	يتراوح من (1) إلى (4)	x x x --- xxx

المصدر: جمال رشدي عبد العزيز: منهج مقترح لتطوير قياس و تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الأداء الاستراتيجي ، أطروحة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2004 ، بتصرف ، ص: 100 .

خلاصة الفصل الثاني:

استعرضنا في هذا الفصل الإطار النظري لبيئة المؤسسة الاقتصادية الخارجية الدولية و لتحليلها، كما عرضنا أيضا مكونات هذه البيئة ، ثم خطوات تحليل البيئة الخارجية الدولية لهذه المؤسسة.

فخلصنا في النهاية بأن عناصر البيئة الخارجية الدولية عديدة و معقدة بفعل انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض و العمل في ظل تعدد السياسات و الثقافات و العادات و القوانين ، مما يجعل المؤسسة الاقتصادية أمام ضرورة أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار ، و ذلك لأن نجاح هذه المؤسسة أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على خلق درجة عالية من التناغم مع تغيرات بيئتها الخارجية الدولية ، هذه البيئة التي تشمل العديد من المتغيرات و التي تم تصنيفها إلى:

– بيئة خارجية دولية عامة : تشمل جميع المتغيرات التي تؤثر على المؤسسات عامة ، و لا يمكن لهذه الأخيرة أن تؤثر عليها إلا في حالات محدودة جدا، و تتمثل هاته المتغيرات في: العوامل السياسية و الاقتصادية ، الثقافية و الاجتماعية ، الإيكولوجية ، التكنولوجية ، العوامل التشريعية و التنظيمية.

– بيئة خارجية دولية خاصة: تشمل تلك المتغيرات التي لها ارتباطا وثيقا بطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية و تؤثر بشكل مباشر عليها، كما يمكن لهذه المؤسسة أن تؤثر عليها، و تتمثل هاته المتغيرات في: الممولين و الوسطاء ، الموردين و مقدمي الخدمات ، العملاء و مجموعات الضغط ، تكنولوجيا النشاط و المنافسين.

كما خلصنا إلى أن هذه الدرجة من التناغم تتحقق عبر مدخل رئيسي يتمثل في تحليل هاته المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية ، هذا التحليل الذي يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات و المعلومات من مصادرها المختلفة بعد تخطيط عملية التجميع و اعتماد أحد مدخلي هذا التجميع ، ليقوم المحلل لهذه البيئة فيما بعد بمعالجة هاته البيانات بدءا من مراجعتها و تبويبها فتصنيفها، ثم دراستها بمختلف الطرق الكيفية و الكمية ، و تجسيد المعلومات الحالية و المستقبلية لهذه البيئة، ليتم بعد ذلك تحديد تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية ثم تشخيص الفرص و التهديدات.

كما خلصنا في الأخير إلى أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تواجه العديد من الفرص و التهديدات التي تجعلها في وضع لا يسمح لها باستغلال كل هذه الفرص و تجنب أو التقليل من مخاطر كل هذه التهديدات، لذلك يجب أن تحدد من بين كل الفرص و التهديدات الأهم فقط و التركيز عليها ، كما أنه يمكن للمؤسسة الاقتصادية تقييم الفرص و التهديدات ببيئتها الخارجية الدولية لمعرفة الأهمية النسبية لجميع متغيرات هذه البيئة، و مدى كفاءة استراتيجياتها المعتمدة في استغلال هذه الفرص و تجنب أو التقليل من مخاطر هاته التهديدات ، حيث يتم إدخال تعديلات جوهرية على الاستراتيجيات الحالية المعتمدة إذا كانت أقل كفاءة تحت إطار استمرارية ما يعرف بـ : " التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ".

الفصل الثالث:

مدخل نظري حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر مصطلح التسيير الاستراتيجي من المصطلحات الحديثة في المجالات الإدارية ، حيث اقتصر استخدامه في البداية على النواحي العسكرية ليشمل فيما بعد و مع التطور الكبير في العلوم الاجتماعية المجالات الإدارية و الاقتصادية ، مما جعل أغلب المؤسسات الاقتصادية تتجه نحو هذا النوع من التسيير الذي وجدت فيه الوسيلة التي تمكنها من توحيد جهود الأفراد و الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ، و تحويل رأس المال البشري إلى رأس مال فكري يحقق أهدافها.

و عليه سنتطرق من خلال هذا الفصل بشيء من التفصيل إلى أهم جوانب و مرتكزات التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عبر المباحث التالية:

- **المبحث الأول: إطار عام حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.**
- **المبحث الثاني: مراحل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.**
- **المبحث الثالث: مستويات التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.**

المبحث الأول: إطار عام حول التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية:

يستأثر موضوع التسيير الاستراتيجي بالاهتمام المتزايد و المتميز في الكتابات الإدارية الحديثة ، مما جعلنا نتطرق خلال هذا المبحث إلى إطار نظري يحدد أهم معالمه بدءا من مراحل تطور الفكر الاستراتيجي ، ثم توضيح ماهية التسيير الاستراتيجي ، و انتهاءا بتوضيح أهم عناصر القيادة الإستراتيجية.

المطلب الأول: مراحل تطور الفكر الاستراتيجي التسييري:

يعد مفهوم الإستراتيجية مفهوما قديما في التراث الفكري البشري ، حيث يستمد جذوره من الحضارة اليونانية ، فكان يقصد بكلمة (**Strategia**) الخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفق المواجهة العسكرية ، و كذلك ترتبط بما يفعله القائد العسكري من فنون حربية باستخدام الجيوش لتحقيق النصر.

لذا فإن الاستخدام الأول لمفهوم الإستراتيجية كان عسكريا ، و من ثم انتقل إلى المجال السياسي فالمجال التسييري ، حيث عرف هذا الأخير مجموعة من المراحل تطور وفقها الفكر الاستراتيجي إلى أن بلغ مرحلة التسيير الاستراتيجي.

الفرع الأول: مرحلة ظهور الإستراتيجية في التسيير: [1] لقد تميزت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة أفرزتها عمليات إعادة بناء ما دمرته الحرب في أوربا ، و بتوسع النسيج الصناعي بعدما أخذ الصناعيون المبادرة و اتجهوا نحو إنشاء المؤسسات العملاقة ، و في مقابل هذا الشكل للاقتصاد العالمي ازدادت أهمية التخطيط و لو أن ذلك لا يعتبر في حد ذاته حدثا مهما كون " فايول " قد سبق إلى اعتبار التقدير جزءا من عملية التسيير، بقدر ما يعتبر تأسيس لعلم المستقبل و تطوير أدواته التي ثارت على طرق التقدير القائمة آنذاك ، و في نفس الوقت بدأت البيئة تفرض نفسها كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات و تنظيمها الداخلي ، إذ شهدت المرحلة تكييف الهياكل التنظيمية بطريقة " المحاولة و الخطأ " تبعا لتغيرات البيئة ، و لو أن المؤسسة خلال هذه الفترة كانت تخضع للتغير بدلا من القيادة ، حيث بين " أنسوف" بأن المؤسسات خلال المرحلة (1930– 1950) تميزت بما يلي:

- تلبي الاحتياجات المختلفة بناءا على رهانات السوق و البيئة.
- تدعم تنافسيتها من خلال أداتي الإشهار و التسويق.
- تنتج بالحجم الكبير و تقدم تشكيلة متنوعة ، كما تتبنى هيكلة حسب الأهداف.
- تولي أهمية أكثر للمستويات الجارية.

---

[1] عبد المليك مزهودة : الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الرابع ، ماي 2003 ، ص ص : 109– 110.

و بذلك ساهم السياق السابق و بشكل سريع في جعل الإستراتيجية مجالا للفكر و الممارسة التسييريين، إذ أنه مع بداية الستينات من القرن الماضي أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط و طبيعة كثافة اندفاع المؤسسة فيها.

أما فكريا فيقترن ظهور وإرساء الإستراتيجية في علوم التسيير خصوصا بمؤلف "شاندلر" (Schandler) المعنون بـ: الإستراتيجية و الهيكلة (Strategy and Structure) الذي نشر في سنة 1962 ، حيث سلط الضوء على العلاقة بين الإستراتيجية و هيكلة المؤسسة بمقاربة تاريخية تناولت تطور الهياكل التنظيمية و الاستراتيجيات لأهم الشركات الأمريكية ، فتوصل إلى نتيجته الشهيرة " الإستراتيجية تسبق الهيكلة "، و في الوقت نفسه أسهب المؤلف في تناول مراحل إعداد الإستراتيجية و تنفيذها إلى الحد الذي جعل البعض يربط ميلاد الإستراتيجية في التسيير به ، باعتباره أول من أسسها بناءا على تصور سبقي للمستقبل الموجه نحو تنمية المؤسسة و المدعم بمعطيات حول تلازمات: حجم الإنتاج ، التكاليف ، الأرباح.

و في سنة 1965 نشر " أنسوف " (Ansoff) مؤلفا بعنوان: إستراتيجية المؤسسة (Corporate Strategy) يحلل فيه سياسات النمو و التوسع للمؤسسات ، و يقسم فيه فضاء القرارات التسييرية إلى ثلاثة مستويات متدرجة : استراتيجي ، إداري وجاري ، و بهذا الطرح وافق " أنسوف " أبو التحليل الاستراتجي " شاندلر" في اعتبار القرارات الإستراتيجية إطارا لضبط مختلف السياسات الوظيفية بالمؤسسة.

كما أن ثالث طرح أسس للفكر الاستراتيجي في المؤسسة هو نموذج باحثي " مدرسة هارفارد للأعمال" (HARVARD Business School) الذي يعرف باسم (SWOT) [*]. أو ما عرف أيضا بنموذج (LCAG) نسبة إلى الباحثين: (**G**uth, **A**ndrews, **C**hristensen, **L**earned) الذي نشر سنة 1965 في كتاب بعنوان: سياسة الأعمال: نصوص و حالات (Business Policy : Texts and Cases) ليقدم طريقة إجرائية رسمية لإعداد الاستراتيجيات و تنفيذها استخلصها بإتباع منهج دراسة الحالة ، حيث ينطلق هذا النموذج من فكرة المقابلة المنطقية بين فرص و مخاطر البيئة من جهة و إمكانيات المؤسسة معبرا عنها بنقاط القوة و نقاط الضعف من جهة أخرى لوضع الإستراتيجية المناسبة.

إن مجمل هذه الكتابات تعتبر أولى مدارس الفكر الاستراتيجي التسييري، التي اصطلح عليها المدرسة التصورية كونها تعتقد أن صياغة الإستراتيجية في حد ذاتها عملية تصورية أو تنطلق من مجموعة من الأفكار الأساسية لتنتهي بصياغة الإستراتيجية.

[*] SWOT : **S**trengths, **W**eakness, **O**pportunities, **T**hreats.

الفرع الثاني: مرحلة التخطيط الاستراتيجي: لقد ساد خلال الخمسينيات و بداية الستينيات من القرن الماضي إنشاء خلايا للتخطيط في المؤسسات ، و تطوير الأدوات و التقنيات التي يستعملها المخططون، و احتدام المنافسة في مجالات أكثر دقة ، و كذلك ازدياد وتيرة الاختراعات التكنولوجية من جهة و تأكيد باحثي " هارفارد " على ضرورة و أهمية إعداد استراتيجيات و تنفيذها من جهة أخرى ، جعل التخطيط طويل المدى يأخذ بعدا استراتيجيا و يتكفل بتحديد التوجهات و الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة ، ليعرف التخطيط الاستراتيجي خلال الستينيات و بداية السبعينيات من القرن الماضي تطورا عميقا إلى حد محاولة تطوير نظرية شاملة للتخطيط بمساهمة من مكاتب الاستشارات التسييرية ، التي جعلت من الإستراتيجية سلعة تمحورت حولها الخدمات التي اقترحتها و أقبلت عليها المؤسسات بكثافة ، خصوصا في مجال تسيير حافظة الأنشطة الإستراتيجية ، على أن مكاتب الاستشارات لم تتوقف عند تقديم الخدمات فحسب بل اهتمت أيضا بالجانب التنظيري للفكر الاستراتيجي و اقترحت أدوات للتحليل وظفتها أغلب المؤسسات ، و في هذا المجال اشتهرت المصفوفات كأهم أدوات تحليل حافظات الأنشطة و دراسة توازن المؤسسة من حيث المردودية المالية و الثنائيات: سوق/ منتج.

الفرع الثالث: مرحلة ظهور التسيير الاستراتيجي: [1] يرجع ظهور مصطلح التسيير الاستراتيجي إلى مرحلة السبعينيات من القرن الماضي ، ففي عز تطور التخطيط الاستراتيجي و انتشاره في المؤسسات ، بادر " أنسوف " انطلاقا من بعض إرهاصات الفشل في الميدان ، إلى التفكير في التسيير الاستراتيجي كتيار يحوي فيما بعد التخطيط الاستراتيجي و ينقذ إستراتيجية المؤسسة من العقلانية المفرطة ، فنظم سنة 1973 الندوة العالمية الأولى للتسيير الاستراتيجي، و التي تلاها سنة 1976 بمؤلف مشترك مع " هايس " و" كلارك " بعنوان: من التخطيط الاستراتيجي إلى التسيير الاستراتيجي (From Strategic Planning to Strategic Management) . و قد بدأ ذلك في البداية مجرد تحول سيمولوجي ليس إلا ، لأن المجال لم يكن آنذاك يسمح بمثل هذه التغيرات الجذرية ، غير أنه مع النقائص التي ميزت التخطيط الاستراتيجي ، و التي من أهمها :

- اندفاع المسيرين نحو المدى الطويل رغم غياب المعلومات عنه.
- الاهتمام بالخطط أكثر من التخطيط (المحتوى أهم من العملية).
- الاعتماد على معايير المردودية.
- السعي نحو تقليص اللايقين بدلا من تضخيمه و تصور مستقبل المؤسسة على ضوء ذلك.

[1] عبد المليك مزهودة : التسيير الاستراتيجي مقاربات مفهومية و تحديات التنافسية ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، العدد: 04 ، 2006 ، ص:87.

و كذلك الانتقادات التي وجهت للمصفوفات باعتبارها أشهر أدوات التحليل الاستراتيجي آنذاك ، و التي فعلت بالمؤسسات الأمريكية ما لم تفعله المنافسة اليابانية ، و ذلك للأسباب التالية:

- الوضعية التي تصورها عن المؤسسة ما هي إلا وضعية تاريخية لن تستمر بالضرورة .
- يرتبط تطور المؤسسة بالثنائيات (سوق/ منتج) بدلا من مهاراتها و كفاءتها.
- تعتمد كثيرا على التجزئة التي تهمل تماما أفضليات الزيادة.
- اقتصار تحليلها على بعدين اقتصاديين مهما كثرت خاناتها.

و نتيجة لكل هذا تقلصت مصداقية إستراتيجية المؤسسة ككل فجاء التسيير الاستراتيجي حسب " أنسوف " للمزاوجة بين التخطيط و التنفيذ الاستراتيجيين بأبعاد شملت جملة من العناصر ، أهمها : الموارد ، التنظيم ، و العلاقات بين الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة ، فاحتل بذلك حيزا هاما في أدبيات التسيير بل أخذ مكانة لا تقل أهمية عن مكانة الإستراتيجية نفسها لدى المسيرين و المنظرين على حد سواء ، و تطور إلى حد كبير في ظل تغيرات القرن الحادي و العشرين لاسيما في ظل تأثير العولمة و ثورة تكنولوجيات الإعلام و الاتصال.

المطلب الثاني: ماهية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية:

تعتبر عملية تحديد إطار مفاهيمي يحدد ماهية التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية من الأهمية بما كان عند دراسة هذا النوع من التسيير ، مما جعلنا نتطرق إلى هذا الإطار من خلال: تعريف التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، ثم تحديد أهدافه و أهمية تطبيقه ، فتحديد علاقته بالتخطيط الاستراتيجي ، و في الأخير استعراض أهم التحديات التي تواجهه .

الفرع الأول: تعريف التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: يعتبر تحديد مفهوم جامع و شامل للتسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية من الأمور التي يصعب تحقيقها ، و ذلك لتعدد آراء الكتاب و الدارسين حول هذا الموضوع ، لذلك سنورد أهمها كما يلي:

أولا: يعرف التسيير الاستراتيجي على أنه : " العملية الإدارية المتعلقة بحماية و تطوير العلاقة بين المؤسسة و بيئتها، بواسطة وضع أهداف و استراتيجيات لنمو المؤسسة ، و خطط لمحفظة أعمالها." [1]

لقد طرح هذا التعريف جانبا مهما حيث ركز على دور التسيير الاستراتيجي في حماية و الحفاظ على التناغم بين المؤسسة و بيئتها، إلا أنه جعل التسيير الاستراتيجي كالتخطيط الاستراتيجي، دون وضع هذه الخطط موضع التنفيذ.

---

[1] Phillip Kolter : Marketing Management : Analysis , Planning , and Control , 4th Edition , Engle Wood , N. J , Prentice – Hallinc , 1980, p: 65.

ثانيا: التسيير الاستراتيجي هو: " مجموعة من الممارسات و القرارات الإدارية المتضمنة بناء إستراتيجية المؤسسة و تنفيذها و الرقابة عليها، عبر تحديد الفرص و التهديدات البيئية ، و جوانب القوة و الضعف في المنظمة لتحديد الأداء في المدى الطويل." [1]

أعطى هذا التعريف صورة أوضح عن التسيير الاستراتيجي بتحديده لأهم مقومات هذا النوع من التسيير، إلا أنه لم يوضح القائمين على هذا التسيير و في أي مستوى إداري، و ما هي الوسائل اللازمة لذلك.

ثالثا: التسيير الاستراتيجي هو: " علم و فن صياغة ، تنفيذ ، و عرض القرارات الوظيفية المتداخلة التي تحقق للمنظمة أهدافها الرئيسية." [2]

لقد أضاف هذا التعريف طبيعة هذا النوع من التسيير (فهو علم و فن) ، إلا أنه لم يوضح طبيعة القائمين عليه و طبيعة الأهداف (قصيرة ، متوسطة ، طويلة الأجل).

رابعا: التسيير الاستراتيجي هو: " عملية تتضمن تصميم و تنفيذ القرارات ذات الأثر طويل الأجل ، و التي تهدف إلى زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء و المساهمين و المجتمع ككل." [3]

لقد قدم هذا التعريف التسيير الاستراتيجي على أنه جملة من القرارات ذات الأثر طويل الأجل ، التي تسعى المؤسسة من ورائها إلى زيادة قيمتها ، إلا أنه أهمل جانب الاستمرارية حيث أنه يمكن للمؤسسة أن تزيد قيمتها في فترة ما لكن لا تضمن بعد هذه الفترة استمراريتها.

خامسا: التسيير الاستراتيجي هو : " عملية تكيف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها و استمراريتها في المدى البعيد، من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها و خدماتها." [4]

لقد قدم هذا التعريف التسيير الاستراتيجي بصورة أوضح ، إلا أنه لم يوضح مكونات هذه العملية و القائمين عليها .

و في الأخير يمكن أن نعرف التسيير الاستراتيجي على أنه : علم و فن صياغة إستراتيجية المؤسسة و تنفيذها و الرقابة عليها و تقويمها، يتم على مستوى الإدارة العليا من طرف قادة إستراتيجيون.

الفرع الثاني: أهداف التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية و أهمية تطبيقه: تسعى المؤسسات من خلال التسيير الاستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف ، و تحقيق العديد من المكاسب المترتبة على تطبيق هذا النوع من التسيير و التي تعكس أهميته.

---

(1) Thomas . w, David H : Strategique Management, Addison Wesley Publishing co, New York, 1986, P: 27.

(2) Fred . R : Concept of Strategique Management, Mac millan Publishing co, Inc, New York, 1988, p: 5.

(3) أحمد محمد عوض: الإدارة الإستراتيجية – الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 ، ص: 06.

(4) حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2003 ، ص: 86 .

أولا: أهداف التسيير الاستراتيجي: من أهمها: [1]

أ- صياغة الرؤية و الرسالة الإستراتيجية للمؤسسة.

ب- تحليل مكامن القوة و الضعف (تحليل البيئة الداخلية) و كذلك تحليل الفرص و التهديدات (تحليل البيئة الخارجية).

ج- تطوير إستراتيجية المؤسسة عبر اختيار مجموعة الأهداف طويلة المدى و الاستراتيجيات التي تحقق الخيارات المرغوب فيها.

د- تنفيذ و تطبيق الإستراتيجية من خلال توزيع المصادر عبر عملية يتم فيها ربط المهام و القوى العاملة ، و الهياكل و التكنولوجيا بكفاءة و فعالية.

هـ- إنجاز القرارات الإستراتيجية للمؤسسة ، و تنفيذ أنشطة الرقابة الإستراتيجية لضمان الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية ، و تقييم نجاح العملية الإستراتيجية كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية.

و- بيان واقع المؤسسة الذي يعكس ظروفها و قدراتها ، و تحديد الخصائص الأساسية للمؤسسة و استثمارها بما يساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

ز- تقويم الأداء الكلي للمؤسسة و العمل على تحسين مستوياته.

ثانيا: أهمية تطبيق التسيير الاستراتيجي: لقد تناول العديد من الكتاب في حقل هذا النوع من التسيير هذه النقطة في الكثير من مؤلفاتهم ، لذا فإنه يمكن تلخيص مزايا تطبيق هذا التسيير بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية كما يلي: [2]

أ- إن التسيير الاستراتيجي له دور كبير في مساعدة منظمات الأعمال على تطوير و تحسين أدائها ، من خلال الموازنة بين عنصري كفاءة و فعالية الأداء.

ب- إن التسيير الاستراتيجي يتجه نحو التركيز على إنجاز الأهداف الإستراتيجية.

ج- إن التسيير الاستراتيجي يسمح للمؤسسة بالاندماج و التأثير في بيئة العمل الخاصة بها، و بالتالي إحداث تحكم مستمر في العوامل المؤثرة على أنشطتها.

د- إن التسيير الاستراتيجي يقدم أسسا منطقية لتخصيص الموارد و الإمكانات على الوحدات الإستراتيجية و الوظائف حسب مساهمة كل واحد منها في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ، مما يؤدي إلى تخفيض حدة الصراعات الداخلية.

ز- إنه يوفر للمؤسسة فرصة الحصول على فرص من البيئة المتاحة مع تجنب المخاطر و التهديدات.

---

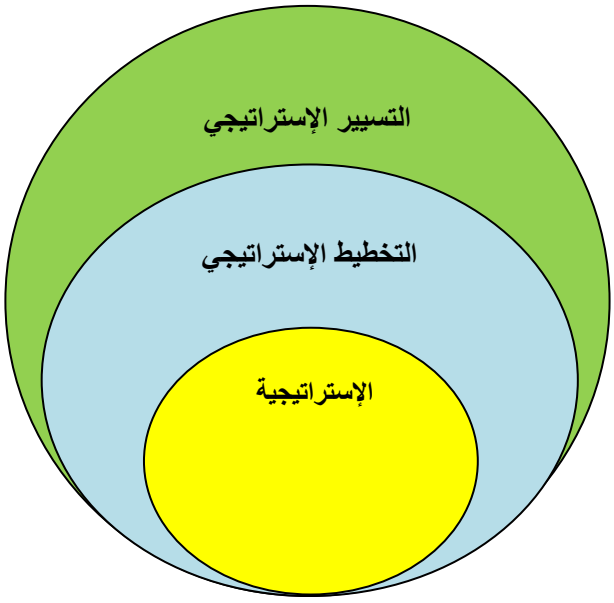
[1] غازي رسمي أبو قاعود: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهامشية مع التطبيق على وزارة التخطيط و التعاون الدولي، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2006، ص: 50.

[2] جمال رشدي عبد العزيز: مرجع سابق ، ص ص : 85- 86 .

الفرع الثالث: العلاقة بين التسيير و التخطيط الاستراتيجيين: يخطئ البعض في استخدام التسيير و التخطيط الاستراتيجيين كوجهان لعملة واحدة ، فعلى الرغم من الترابط بينهما إلا أنهما لا يتطابقان في المعنى حيث أنهما أسلوبان منظمان للتعامل مع المستقبل في بيئة تتسم بالتعقيد و الديناميكية ، إلا أن التسيير الاستراتيجي يختلف عن التخطيط الاستراتيجي في كون الأخير جزءا من التسيير الاستراتيجي و عنصرا مهما من عناصره يرتبط بالبرمجة و الجدولة الزمنية للإستراتيجية ، التي هي الناتج النهائي لعملية التخطيط الاستراتيجي، و هي الخطة التي تقدم تصورا عن المسار الذي ستكون عليه المؤسسة مستقبلا. [1]

و يمكن أن نوضح ما سبق من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (III -01): العلاقة بين التسيير و التخطيط الاستراتيجيين



المصدر: غازي رسمي أبو قاعود: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهامشية مع التطبيق على وزارة التخطيط و التعاون الدولي، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2006 ، بتصرف ، ص:49.

[1] غازي رسمي أبو قاعود: مرجع سابق، ص: 48 .

من خلال الشكل يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يعتبر أحد مكونات التسيير الاستراتيجي بالإضافة إلى تنفيذ الإستراتيجية والرقابة عليها و تقويمها ، حيث أن وضع الخطة الإستراتيجية هي الهدف النهائي لهذا التخطيط ، في حين أن التسيير الاستراتيجي و إضافة إلى ذلك يعمل على تطوير آليات تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها.

الفرع الرابع: التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية: تعمل المؤسسات الاقتصادية اليوم في بيئة تتصف بالتغير المستمر و في كافة المجالات ، مما أدى إلى وجود العديد من التحديات التي تواجه تسيير هاته المؤسسات استراتيجيا ، أهمها:

أولا: زيادة وتيرة التغيرات: و ذلك من حيث الكمية و النوعية في جميع المنتجات ، بل التغير السريع في بيئة الأعمال كلها كالبيئة السياسية (النزاعات و الحروب مثلا) أو البيئة الاقتصادية (التكتلات الدولية) ، أو البيئة الثقافية (أذواق المستهلكين) ، أو البيئة التكنولوجية و المعلوماتية.[1]

ثانيا: شراسة المنافسة: يتضح من دراسة السوق العالمي زيادة عدد المؤسسات العاملة في نفس مجال الأعمال، و بالتالي أصبحت نتيجة للتطور التكنولوجي تقدم منتجات متشابهة و لها نفس المواصفات و الجودة ، و تحقق نفس القيمة للعملاء ، مما جعل المنافسة دامية و المؤسسات التي تعمل في نفس المجال تعرف بالمؤسسات التي تعمل في المحيط الأحمر نسبة إلى لون الدم.[2]

ثالثا: ندرة الموارد: إن الزيادة السكانية التي يشهدها العالم اليوم و التي لم يصاحبها زيادة مماثلة في اكتشاف الموارد أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول و بين المؤسسات على الموارد كالنفط ، الماء ، و الكفاءات العلمية و الفنية ، هذه الصراعات فرضت منطق التفكير في وضع استراتيجيات تضمن توفير الموارد بالقدر الكافي لتلك المؤسسات و تأمين بقائها.

رابعا: اقتصاد المعرفة: لم يعد الاقتصاد القائم على الإنتاج المادي هو الأساس و لكن من يمتلك المعرفة يمتلك القوة الإستراتيجية و بقدر ما للمؤسسات من معرفة بقدر قوتها في السوق ، فالمعرفة هي التي تساعد على تطوير المنتجات و تقديم منتجات جديدة، و التحكم في دورة حياة المنتج ، و كذلك تحقيق الجودة و ضمان رضا العملاء ، فالمؤسسات الناجحة و المسيطرة هي التي تعمل في ظل اقتصاد المعرفة.

خامسا: التحالفات و الشراكات الإستراتيجية: اتجهت الكثير من المؤسسات إلى سياسة التحالفات و الشراكات

---

[1] مدحت محمد عبد العزيز: الدور الاستراتيجي لمجالس الإدارات – مع التطبيق على شركات قطاع الأعمال العام المصرية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2008 ، ص: 176.

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص: 12.

الإستراتيجية مع الشركات العالمية الكبرى، و ذلك نتيجة لجملة من الأسباب، أهمها:[1]

أ- العولمة و ما أدت إليه من تلاشي الحدود السيادية بين الدول في مجال الأعمال.

ب-اشتداد حدة المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية و الإقليمية.

ج- حرية التبادل التجاري و ما فرضته الاتفاقيات الدولية من تخفيضات هائلة للتعريفات الجمركية بين الدول الموقعة عليها.

د- ندرة الموارد الطبيعية التي تعتمد عليها شركة ما في دولتها ، و توافرها في دولة شركة أخرى تعمل في نفس المجال.

المطلب الثالث: القيادة الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية:

تتراكم حقائق المعرفة الإستراتيجية بفعل التأمل و التصور و التفكير بما هو غير مألوف قصد كشف المجهول منها و نقله إلى دائرة المعلوم ، و لعل من بين تلك الحقائق التي استقطبت عناية المفكرين و الباحثين و الممارسين للتسيير الاستراتيجي هي القيادة الإستراتيجية و التي تعتبر أحد أهم عناصر هذا النوع من التسيير.

الفرع الأول: تعريف القيادة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية و الشروط الواجب توفرها فيها: تعتبر القيادة الإستراتيجية صانعة القرار الاستراتيجي داخل المؤسسة الاقتصادية ، لذلك تحضى باهتمام كبير من طرف الدارسين و الباحثين و الممارسين للتسيير الإستراتيجي ، مما يجعل مهمة تحديد تعريفها و الشروط الواجب توفرها بهؤلاء القادة من الأهمية بما كان.

أولا: تعريف القيادة الإستراتيجية: لقد تعددت تعاريف القيادة عامة و الإستراتيجية خاصة، إلا أنها في الغالب اشتركت في بعض الخصائص، لذلك سنوضح أهم تعريفاتها كما يلي:

أ- تعريف القيادة: رغم اختلاف و تعدد التعاريف للقيادة إلا انه يمكن تقديم تعريف أكثر شمولية يجمع الكثير من العناصر التي اتفق عليها، و التي تشكل السمات الأساسية لمفهوم القيادة : [2]

1- القيادة تتطلب وجود قائد له القدرة على إحداث تأثير في سلوك و تصرفات الغير.

2- أن يكون التأثير إيجابيا في صالح المؤسسة الاقتصادية و تحقيق أهدافها.

3- القيادة تتطلب وجود تابعين الذين تتأثر تصرفاتهم و سلوكاتهم بقدرة القائد و صفاته الشخصية.

4- القيادة تتطلب موقف يمثل العوامل المحيطة بالقيادة ، أي أن القائد يغير أسلوبه القيادي و طريقته في

---

[1] مدحت محمد عبد العزيز: مرجع سابق، ص: 178.

[2] محمد حاجي: تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات و الرهانات التي تفرضها العولمة ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة ، يومي: 3 – 4 ماي 2005 ، ص: 04.

التوجيه و التأثير على العاملين حسب اختلاف المواقف و الظروف.

5- تعتبر القيادة وسيلة تسعى إلى تحقيق هدف معين و ضمن أهداف المؤسسة الاقتصادية ، فالقيادة هي السلوكات التي يمارسها القائد في الجماعة ، و التي تعد نتاج التفاعل بين السمات الشخصية للقائد و الجماعة التابعة ، و خصائص المهمة، و التنسيق التنظيمي، و كذلك السياق الثقافي للبيئة ، كما تستهدف حث الأفراد على تحقيق أهداف الجماعة بكفاءة و فعالية.

ب- تعريف القيادة الإستراتيجية: هي القدرة على التوقع و التصور، و الحفاظ على المرونة ، و تفويض الآخرين لإحداث التغيير الإستراتيجي عند الضرورة.[1]

من هذا التعريف يتضح أن القيادة الإستراتيجية طابع متعدد الوظائف يعتمد على التسيير من خلال الآخرين، و مواجهة التغيرات في البيئة ، و القدرة على تسيير رأس المال البشري نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ثانيا: الشروط الواجب توفرها في القيادة الإستراتيجية: هناك جملة من الشروط التي يجب أن تتوفر في القائد الإستراتيجي، توضح أهمها كما يلي: [2]

أ- الالتزام بمبادئ النجاح للإستراتيجية: و من أهم هذه المبادئ تلك التي اتبعتها شركة **(IBM)** منذ سنة 1993، و هي:

1- الاعتماد على العمليات و الأهداف و ليس سياسات و إجراءات العمل.

2- التركيز على العمل بروح الفريق و ربط الصلاحيات بالمسؤوليات.

3- السوق و رضا العملاء هو المؤشر الوحيد للنجاح في التطبيق.

4- التركيز على الموظفين الذين يعالجون الأخطاء لا الذين يتصيدون الأخطاء.

5- التعامل مع مقترحات و حلول لا التعامل مع المشكلات (طرح المشكلة و حلها).

6- تقليص استخدام الموارد و تقليص النفقات.

ب- البحث و التطوير المستمر: البحث و التطوير ضرورة لنجاح القيادة الإستراتيجية فالمؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة متغيرة و معقدة ، و في ظل منافسة شديدة ، فكل هذا يتطلب من القيادة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية أن تركز جهودها في البحث و التطوير المستمر.

ج- الإلهام للموظفين : يجب أن تكون القيادة الإستراتيجية قيادة ملهمة للموظفين حتى يمكنهم تنفيذ

---

[1] نعمة عباس الخفاجي: الفكر الإستراتيجي – قراءات معاصرة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص: 178 .

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص ص: 96 – 99.

الإستراتيجية، فمنذ بداية التخطيط الإستراتيجي يجب أن تكون القيادة حاضرة في صياغة الرؤية و مشاركة للموظفين في تحديد الرسالة و صياغة الأهداف الإستراتيجية ، و أن تكون داعمة بكل ما لديها من قوة ، لذلك يجب التركيز على ضرورة أن يكون من يدير المؤسسة الاقتصادية لديه الروح القيادية الملهمة و التفكير الإبداعي في التنفيذ و التعامل مع مختلف المواقف و ليست عقلية المدير الذي يفكر فقط في العمل من خلال الهيكل التنظيمي الذي يستمد منه سلطته و صلاحياته.

الفرع الثاني: مهام القيادة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية: للقيادة الإستراتيجية الفاعلة العديد من المهام ، نوضح أهمها فيما يلي: [1]

أ- تحديد التوجه الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية : يجب على القائد الإستراتيجي ذو الجاذبية العالية – الكارزمي- أن يساهم في تجسيد و تطوير الرؤية بعيدة المدى للمؤسسة الاقتصادية لمحور اهتمامها أو مقصدها الاستراتيجي.

ب- استغلال المقدرات الجوهرية و المحافظة عليها: تعبر المقدرات الجوهرية عن الموارد التي تشكل مصدرا للميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، و غالبا ما ترتبط هذه المقدرات بالمجالات الوظيفية للمؤسسات ، لذلك يجب على القادة الإستراتيجيين التأكد من استغلال المؤسسة الاقتصادية لمقدراتها الجوهرية التي تستخدم في إنتاج و تقديم المنتجات ذات القيمة بالنسبة للزبائن من خلال تنفيذ الإستراتيجيات.

ج- القدرة على تطوير رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية : ينظر القادة الإستراتيجيون إلى رأس المال البشري كمورد يجب تعظيمه و ليس كتكلفة يجب تدنيتها إلى أقصى حد ممكن ، مما يترتب على ذلك المنظور تطوير و استخدام برامج توجه القادة الإستراتيجيين الحاليين و المرتقبين نحو بناء المهارات المطلوبة لتوفير رأس المال البشري للمؤسسة الاقتصادية.

د- المحافظة على الثقافة التنظيمية الفاعلة: يعد رسم أو صياغة ثقافة المؤسسة الاقتصادية المهمة المركزية للقيادة الإستراتيجية الفاعلة، فالثقافة التنظيمية الجيدة تشجع على تطوير التوجه نحو الأعمال بين العاملين و تعزز القدرة على تغيير الثقافة وقت الضرورة.

هـ- تأكيد الممارسات الأخلاقية: يتحفز العاملون في المؤسسات الاقتصادية التي تتحلى بالأخلاق المطلوبة كتطبيق مبدأ الحكم الشخصي الأخلاقي و التصرف بالصورة الأخلاقية المناسبة باستمرار، حيث يمكن نشر الممارسات الأخلاقية و تعزيزها من خلال تصرفات أو فعاليات متعددة ، منها:

1- وضع أهداف محددة لوصف المعايير الأخلاقية للمؤسسة الاقتصادية.

[1] نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص ص: 206-207.

2- استخدام قواعد السلوك و مكافآت السلوكيات الخلوقة.

3- تكوين بيئة عمل يعامل فيها جميع الأفراد بكرامة واحترام.

و- إقامة عمليات رقابة تنظيمية متوازنة: تعتبر من أهم مهام القيادة الإستراتيجية الفاعلة ، حيث يستطيع القادة الإستراتيجيون التوجه نحو المرونة التي يتطلبها توجه المؤسسة الاقتصادية ، و كذلك مقدراتها الجوهرية بصورة مناسبة سعيا لاستغلال الفرص، حيث تتحقق أفضل النتائج عندما تكون هناك موازنة بين الرقابة الإستراتيجية و الرقابة المالية.

المبحث الثاني: مراحل التسيير الإستراتيجي:

تجسد مراحل التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية الاختلاف الحاصل في تحديد أطر التسيير الإستراتيجي ، فقد ظهرت العديد من النماذج التي توضح مراحل هذا النوع من التسيير وفقا لتقسيمات مختلفة ، إلا أنها أجمعت على ديناميكية التسيير الإستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية ، و التأكيد على غياب الخطوط الفاصلة بين مراحل هذا التسيير إلا لأغراض الدراسة و البحث العلمي و تبسيط هذه المراحل.

المطلب الأول: مرحلة صياغة الإستراتيجية:

لتحديد الإستراتيجية المناسبة للمؤسسة الاقتصادية لا بد من توفر مهارات سلوكية عالية في مجال صياغة هذه الإستراتيجية ، مما يستوجب إتباع مراحل و خطوات مهمة تفعل من هذا المجال، نوضحها كما يلي:

الفرع الأول: التفكير الإستراتيجي: ظهر مفهوم التفكير الإستراتيجي كرد فعل أحدثته الأوساط البحثية التي بحثت في استخدامات التسيير الإستراتيجي لأسلوب التخطيط الإستراتيجي و مدى فاعليته في بلوغ غايات المؤسسات ، و برز هذا الأسلوب البديل في مقالة " هنري مانتزبرغ " الشهيرة (أفول و بزوغ التخطيط الإستراتيجي) المنشورة في سنة 1994 ، إذ أطر بهذه المقالة التفكير الإستراتيجي بإطار أكاديمي واضح حدد غاياته و أبعاده ، و وضع حدوده مع المصطلحات الأخرى.

أولا: تعريف التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية و افتراضاته: أصبح مطلوبا الآن أكثر من أي وقت مضى أن تجيد الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية لغة جديدة هي لغة التفكير الإستراتيجي لما له من أهمية و دور في تفعيل التسيير الإستراتيجي ، و على هذا الأساس أصبح لزاما إدراك الإطار العام لهذا النمط من التفكير بدءا من تعريفه و تحديد أهم الافتراضات التي يقوم عليها.

أ- تعريف التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: هناك العديد من التعاريف التي حاولت توضيح هذا النمط من التفكير، من أهمها:

1- تعريف " هنري مانتزبرغ " : [1] " هو طريق خاص للتفكير، يهتم بمعالجة البصيرة ، ينجم عنه منظور متكامل للمؤسسة ، من خلال عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس و الإبداع في رسم التوجهات الإستراتيجية. "

انطلاقا من هذا الاتجاه في تعريف التفكير الإستراتيجي نستخلص الآتي:

- أنه تفكير تركيبي في الأصل و ليس تحليلي.

[1] زكريا الدوري ، أحمد علي صالح: مرجع سابق ، ص ص:29- 30.

- أساسه التوجه نحو المستقبل مستفيدا من وقائع الماضي و معطيات الحاضر.
- انطلاقة نحو التعامل مع الكليات بمنظور اتساقي من الأعلى إلى الأدنى، و بتفاؤلية عالية.
- اعتماده على القدرات الإنسانية و بخاصة الطاقات و القدرات العقلية.

2- يعرف التفكير الإستراتيجي بأنه : [1] " عملية فكرية تقوم على الربط ما بين الواقع و ما يجب أن يكون عليه وفقا لرؤية أو نموذج محدد ، لإعادة تشكيل المستقبل من خلال صياغة إستراتيجيات. "

و بالتالي فهي عملية تجمع ما بين ثلاثة أنماط من التفكير:

- التفكير التحليلي: الذي يقوم على تفكيك الواقع و تحليله.
- التفكير النقدي البناء: الذي يقوم على نقد الواقع.
- التفكير الإبداعي: الذي يقوم على إعادة تركيب الواقع لبناء نماذج للمستقبل.

انطلاقا من هذا الاتجاه في تعريف التفكير الإستراتيجي، يتضح أن:

- التفكير الاستراتيجي يجمع ما بين ثلاثة أنماك من التفكير، و هو أمر ضروري من أجل صياغة إستراتيجيات تعيد تشكيل المستقبل ، فالتفكير الإستراتيجي يتطلب فهما جيدا للواقع من خلال تجزئته و دراسته من جانب تحليلي، ثم النظر إليه بنظرة نقدية متحدية الوضع القائم، و تدخل هنا القدرات الإبداعية لإعادة تركيب الواقع بناءا على تصور المستقبل بهدف صياغة إستراتيجيات تحقق هذا التصور.

- التفكير الإستراتيجي وفقا لهذا الاتجاه ليس التنبؤ بالمستقبل، و إنما يذهب إلى أبعد من ذلك و هو إعادة تشكيل المستقبل وفقا لرؤية معينة لما يجب أن يكون عليه الواقع ، و من ثم فالهدف الأساسي للتفكير الإستراتيجي هو إعادة تشكيل المستقبل و ليس فقط استشرافه.

ب- افتراضات التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية: تستند ممارسة التفكير الإستراتيجي على عدة افتراضات ، أهمها: [2]

1- توافر مستوى من الذهنية المتفتحة ، و خبرة ميدانية في تسيير المؤسسات الاقتصادية.

2- الالتحاق و باستمرار ببرامج تدريبية متقدمة لتطوير القدرات الذهنية ، و تنشيط آليات التفكير في استشراف المستقبل.

---

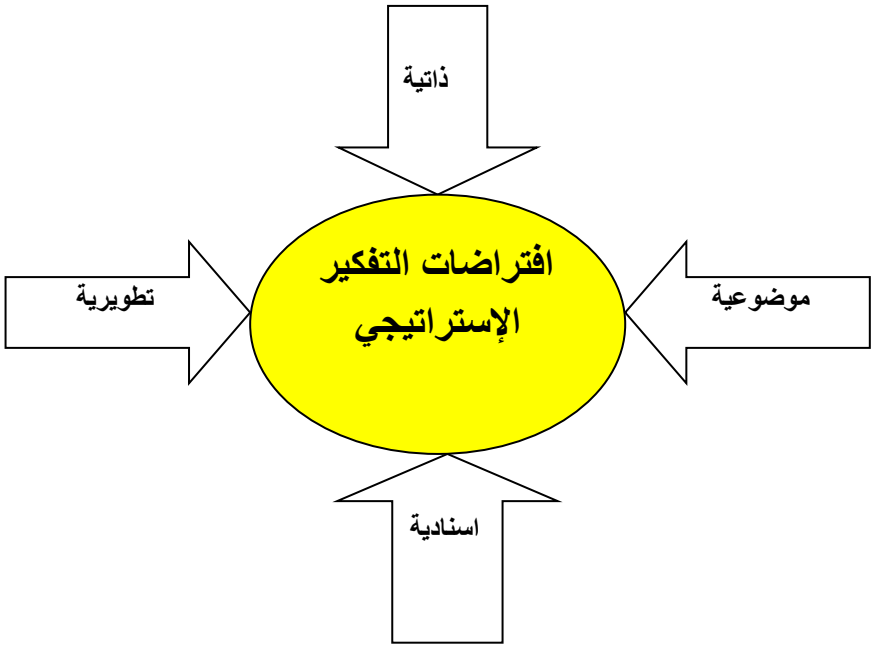
[1] نسمة شريف محمود شرارة : الفكر الإستراتيجي الأمريكي تجاه العالم الإسلامي بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر: دراسة في بعض مراكز الفكر الأمريكية ، رسالة مقدمة للحصول على درجة الماجستير في العلوم السياسية ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، 2010، ص ص:71- 72.

[2] زكريا الدوري، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص ص:31-32 .

3- توافر إدارة مؤمنة بضرورة ممارسة التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية و محفزة لمواردها البشرية لتعلم هذا النوع من التفكير.

4- يظهر أن الافتراضات السابقة تؤكد على جوانب متعددة منها (ذاتية) مرتبطة باندفاع الأفراد ، و أخرى (موضوعية) مرتبطة بمصداقية الإجراءات ، و ثالثة (تطويرية) مرتبطة بإثراء المعارف و التجارب و الخبرات ، ورابعة (اسنادية) مرتبطة بوجود إدارة ذات عقلية متفتحة و مؤمنة بأهمية التفكير الإستراتيجي ، و الأهم من ذلك كله هو أن هذه الافتراضات تمثل منظومة تكاملية ، يمكن تجسيدها بالشكل التالي:

الشكل رقم (III- 02): الجوانب الافتراضية للتفكير الإستراتيجي.



المصدر: زكريا الدوري ، أحمد علي صالح : مرجع سابق ، ص: 32

ثانيا: متطلبات التفكير الإستراتيجي و دور المؤسسة الاقتصادية في تطويره: إن التفكير الإستراتيجي بأهميته الفائقة له العديد من المتطلبات ، و يستوجب الكثير من العناية من المؤسسة الاقتصادية لتطويره ، نوضح ذلك فيما يلي:

أ- **متطلبات التفكير الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية:** في الوقت الذي يحتاج فيه التفكير الإستراتيجي إلى افتراضات عملية ، فإنه يحتاج إلى متطلبات من أهمها:[1]

1- توسيع المشاركة الجماعية و العمل بروح الفريق خاصة في تأسيس الرؤية و التصور المستقبلي و الرسالة الإستراتيجية.

2- تهيئة بيئة محفزة لإطلاق العنان للمفكرين و المبدعين في المؤسسة لإخراج الأفكار من أعماقهم.

3- تطوير مهارات الاتصال خاصة في مجال الإنصات للتعرف على أفكار الآخرين التي قد تكون فرصة هامة لا يمكن تكرارها ، و بالتالي اقتناصها و تكييفها لصالح تقدم المؤسسة.

4- تأسيس ثقافة التقاطع الفكري عبر سماع وجهات النظر المختلفة و توليد الأفكار المتجددة ، لأن التفكير الإستراتيجي يتطلب النظر إلى المتغيرات من زوايا متعددة.

5- تحديد سقفا زمنيا لترجمة الطموحات و التطلعات المستقبلية إلى واقع.

6- تشخيص مستوى أداء المؤسسة من خلال المقارنة المرجعية بأداء مؤسسات رائدة و قائدة.

ب- دور المؤسسة الاقتصادية في تطوير التفكير الاستراتيجي: على المؤسسة أن تلعب دورا مهما في تطوير و تنمية التفكير الإستراتيجي بداخلها، و يتم ذلك من خلال: [2]

1- تشجيع المديرين في مستوى الإدارة العليا و أولئك المرشحين لشغل مناصبها على حضور ندوات و دورات تدريبية في التسيير الإستراتيجي عامة و التفكير الإستراتيجي خاصة.

2- تشجيع مديري الإدارة العليا على تنمية التفكير الإستراتيجي لمرؤوسيهم من المديرين، و جعل ذلك من معايير تقييم أدائهم ، و ذلك من خلال ما أسندوه لمرؤوسيهم من أدوار إستراتيجية و حرية التصرف ، بهدف تنمية التفكير الإستراتيجي لديهم.

3- عقد جلسات منتظمة في المجالات الإستراتيجية ، تقوم على معلومات عن ظروف السوق (كتوجهات العملاء ، الموزعين ، المنافسة،...) و المتغيرات البيئية المتوقعة ، و يمكن تعظيم الفائدة من هذه الاجتماعات بتشجيع المديرين على تحليل المعلومات المتاحة و استخلاص المؤشرات بأنفسهم ، و ليس من خلال مستشارين خارجيين (مع أن هؤلاء المستشارين – إن وجدوا – يمكن أن يقدموا اتجاهات معاصرة للتفكير الإستراتيجي قد لا تكون متاحة للمديرين).

---

[1] زكريا الدوري ، أحمد علي صالح: مرجع سابق، ص ص: 31-32.

[2] أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص: 60.

الفرع الثاني: تحديد الرؤية – الرسالة– الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية: تعتبر عملية تحديد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة ، و صياغة رسالتها، و كذلك تحديد أهدافها من أهم مكونات التسيير الإستراتيجي للمؤسسات، مما يجعلها تتطلب الكثير من العناية و الاهتمام من طرف المؤسسة الاقتصادية.

أولا: تحديد الرؤية الإستراتيجية: تعبر الرؤية عن طموح المؤسسة لما يمكن أن تكون عليه مستقبلا، كأن تكون الرائدة في مجالها، أو أن تكون صاحبة الحصة السوقية الأعلى بين منافسيها، أو أن تقدم خدمة متميزة وفق مواصفات و معايير عالمية. [1]

أ- **عناصر الرؤية الإستراتيجية:** تحدد هذه العناصر من خلال الإجابة على الأسئلة التالية : [2]

1- ما الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة الاقتصادية مستقبلا ؟

2- ما هو شكل و حجم و نوع التطوير الذي تحاول تلك الرؤية إحداثه ؟

3- ما هي المجالات و الأنشطة التي ترغب المؤسسة أن تكون موجودة مستقبلا من خلال تلك الرؤية ؟

4- ما الذي يميز هذه المؤسسة عن غيرها ؟

5- ما هي الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الرؤية ؟

ب- خصائص الرؤية الإستراتيجية و متطلبات نجاحها: للرؤية الإستراتيجية جملة من الخصائص و العديد من متطلبات النجاح التي يجب على المؤسسة الاقتصادية مراعاتها عند تحديد رؤيتها.

1- خصائص الرؤية الإستراتيجية: من أهمها:

- تبعث على التحدي و تحفز العاملين بالمؤسسة الاقتصادية.
- توضح هدف المؤسسة الاقتصادية.
- يتقبلها العاملون عن قناعة.
- تحدد المسار الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
- تحدد شخصية المؤسسة الاقتصادية.

2- متطلبات نجاح رؤية المؤسسة الاقتصادية الإستراتيجية: من أهمها:

- أن تحدد بمساهمة كلا من القيادة الإستراتيجية و باقي العاملين.
- أن تتسم بالاختصار، الوضوح ، و الشمول.
- أن يتم نشرها و تداولها بين العاملين داخل المؤسسة.

---

[1] نفس المرجع السابق: ص:91.

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص: 68 .

ثانيا: صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية: تمثل رسالة المؤسسة الاقتصادية الغرض أو السبب في إنشاء هاته المؤسسة أو غايتها ، فهي تصف مجال نشاط المؤسسة و منتجاتها، و الأسواق التي تستخدمها ، و فلسفتها و التزاماتها إزاء كل من عملائها وحملة أسهمها و عامليها.

و بهذا فهي تجسد إحساسا بتوقعات يشارك فيه الإدارة و العاملين، و تنقل صورة لجمهور المؤسسة عن ماهيتها و ماذا تفعل .[1]

أ- **خصائص الرسالة الفعالة:** هناك مجموعة من الخصائص الواجب توفرها في الرسالة الجيدة ، أهمها: [2]

1- أن تحدد الرسالة بوضوح البيانات التالية:

- القيم الأساسية للمؤسسة.
- القوى الدافعة للمؤسسة.
- كما يمكن أن تحدد الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة.

2- يجب أن تتضمن الرسالة بيانات حقيقية عن المؤسسة مع عدم المبالغة فيها.

3- يجب أن تكون الرسالة قابلة للتحقق.

4- أن تكون الرسالة بمثابة مرشد و إطار عام للمديرين يتم من خلاله اتخاذ الإستراتيجيات .

5- أن تثير شعورا إيجابيا يقود و يحرك دوافع كافة الأطراف أصحاب المصلحة مع المؤسسة للعمل معها.

ب- مصادر صياغة رسالة المؤسسة: هناك العديد من المصادر التي يمكن الاعتماد عليه في صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية ، و التي نوضح أهمها بالشكل التالي:

---

[1] أحمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص ص :91- 92.

[2] سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين ، سوريا ، 2006/ 2007 ، ص ص: 32 – 33.

الشكل رقم (III – 03): مصادر صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية

المصدر: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: إدارة الإستراتيجية– خمس خطوات نحو الهدف ، دار المعارف ، الدوحة ، 2012 ، ص: 75

من خلال الشكل السابق يتضح أن أهم مصادر صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية تتمثل فيما يلي:[1]

1- العميل: و هنا تركز الرسالة على مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية بالعميل.

2- الخدمة: تركز رسالة المؤسسة الاقتصادية على الخدمات التي تقدمها.

3- الفلسفة: تركز هاته المؤسسة على القيم التي تتميز بها في أدائها كالاحترافية ، السرية ، الشفافية، و العمل الجماعي.

4- التقنية: تقديم منتجات ذات جودة عالية باستخدام أحدث التكنولوجيات.

5- الانطباعات: تركز الرسالة على سمعة المؤسسة و الانطباعات التي تريد أن تتركها لدى الجمهور.

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص ص:75- 76.

ج- أهمية صياغة الرسالة للمؤسسة الاقتصادية: تعتبر عملية صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية ذات أهمية بالغة لهاته الأخيرة ، حيث يتضح ذلك من خلال:[1]

1- تشكل رسالة المؤسسة الأساس الذي يعتمد عليه من أجل صياغة أهداف المؤسسة و إستراتيجياتها.

2- إن الصياغة الجيدة و المكتوبة لرسالة المؤسسة الاقتصادية و نشرها يوضح صورة هاته المؤسسة أمام أصحاب المصالح ، و من ثم يقلل من مخاطر فقدان دعمهم لها و قد يجذب المزيد للتعامل معها.

3- إن الصياغة الجيدة و المكتوبة لرسالة المؤسسة الاقتصادية و نشرها ينشئ مناخا تنظيميا عاما جيدا.

4- إن الصياغة الجيدة و المكتوبة لرسالة المؤسسة الاقتصادية و نشرها يرسخ القيم مع الوقت في المؤسسة.

ثالثا: تحديد الأهداف الإستراتيجية: بعد تحديد و صياغة رسالة المؤسسة الاقتصادية تأتي مرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية لها ، و هي مرحلة يتم من خلالها وضع أهداف رئيسية لهاته المؤسسة بغرض التحديد الدقيق لما يجب عمله لتحقيق رسالتها.

أ- شروط تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية: من الضروري لتحديد هاته الأهداف مراعاة جملة من الشروط التي يجب أن تتوفر عليها كي تجعلها قابلة للتحقيق ، و قد تم تحديد شروط الهدف الجيد بالكلمة الإنجليزية (SMART) وهي عبارة عن خمس حروف كل منها يعبر عن شرط من الشروط ، و البعض الآخر يعبر عنها بكلمة (SMARTER) بإضافة حرفين معبرين عن شرطين إضافيين، هذه الأخيرة التي تمثل الشروط التالية: [2]

1- محددة و واضحة (**S**pécific): حيث يجب أن يكون الهدف محددا و واضحا، لأن عدم تحديد الهدف بوضوح يؤدي إلى عدم تحقيقه.

2- قابلة للقياس (**M**easurable): عندما يكون الهدف قابلا للقياس يمكن التعرف على مدى التقدم نحو المستهدف ، و يمكن تحديد المشكلات التي تواجه المؤسسة ليتم وضع حلولا لها.

3- ممكنة التحقق (**A**ttainable): عند القيام بتحديد الأهداف يجب التأكد من المهارات و القدرات و الإمكانات التي تساعد على تحقيقها ، حيث يمكن تحقيق الأهداف التي تضعها المؤسسة بوضع خطوات محددة و إطار يسمح لها بتنفيذها.

4- واقعية (**R**éalistic): يجب أن تكون الأهداف واقعية ، و المؤسسة الاقتصادية وحدها هي التي تستطيع تحديد مدى واقعيتها.

---

[1] سوما علي سليطين: مرجع سابق، ص: 32.

[2] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص ص: 83- 84.

5- محددة التوقيت (Timely): الهدف لا بد أن يكون محددا بزمن و إلا لن يتم تحقيقه.

6- التقييم (Evaluate): و يقصد به تقييم الأهداف و تحديد إلى أي مدى تم تنفيذها طبقا للمعايير و المؤشرات التي تضعها المؤسسة.

7- إعادة التقييم (Revaluate): و يقصد بها المراجعة النهائية للأهداف و تحديد التغذية العكسية .

ب- العناصر المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية: عند تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية يجب الأخذ بالحسبان بعض العوامل المؤثرة في هذه الأهداف ، و التي من ضمنها: [1]

1- البيئة الخارجية: تؤثر التغيرات في عوامل البيئة الخارجية على المؤسسة الاقتصادية بشكل كبير، حيث تضع أمامها كل من الفرص و التهديدات التي يجب أن تؤخذ في الحسبان عند تحديد الأهداف الإستراتيجية لهذه المؤسسة.

2- موارد المؤسسة: تتحكم الموارد إلى حد كبير في تحديد أهداف المؤسسة الاقتصادية الإستراتيجية التي يجب تحقيقها، و تتضمن هذه الموارد: الموارد المالية، الموارد البشرية و التكنولوجية ،...

3- تاريخ المؤسسة: كل مؤسسة لديها تاريخ من الرؤية الإستراتيجية و الأهداف و الإستراتيجيات ، و لهذا فعند تحديد الأهداف الإستراتيجية لا بد من الأخذ بعين الاعتبار تاريخ هاته المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الثالث: التحليل الإستراتيجي: يعبر التحليل الإستراتيجي عن مجموعة من المراحل المتسلسلة و المتلاحقة تهدف إلى دراسة و تحديد العوامل و التغيرات المؤثرة في اتجاهات و مستقبل المؤسسة الاقتصادية ، و تحديد تأثيرات تلك التغيرات ضمن إطار البيئة الداخلية و الخارجية و دراسة طبيعة العلاقات الداخلية و التفاعلية بين هذه التغيرات.

وبما أننا تطرقنا في الفصل الثاني من دراستنا هاته إلى تحليل البيئة الخارجية الدولية بشيء من التفصيل، فستتمحور دراستنا عبر هذا الفرع حول تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية.

أولا: ماهية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية: تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية في كل ما يقع داخل حدود المؤسسة ، من عناصر و مكونات سواءا كانت مادية ، بشرية أو معنوية ، أي تلك العناصر الداخلية التي يؤدي تضافرها و تفاعلها مع بعضها من جهة و مع البيئة الخارجية من جهة أخرى إلى تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها هذه المؤسسة، و على عكس ما هو عليه الحال بالنسبة لعوامل و متغيرات البيئة الخارجية فإنها تقع تحت تصرف المؤسسة و تكون قريبة منها ، و بالتالي يمكن اتخاذ القرارات بشأنها.[2]

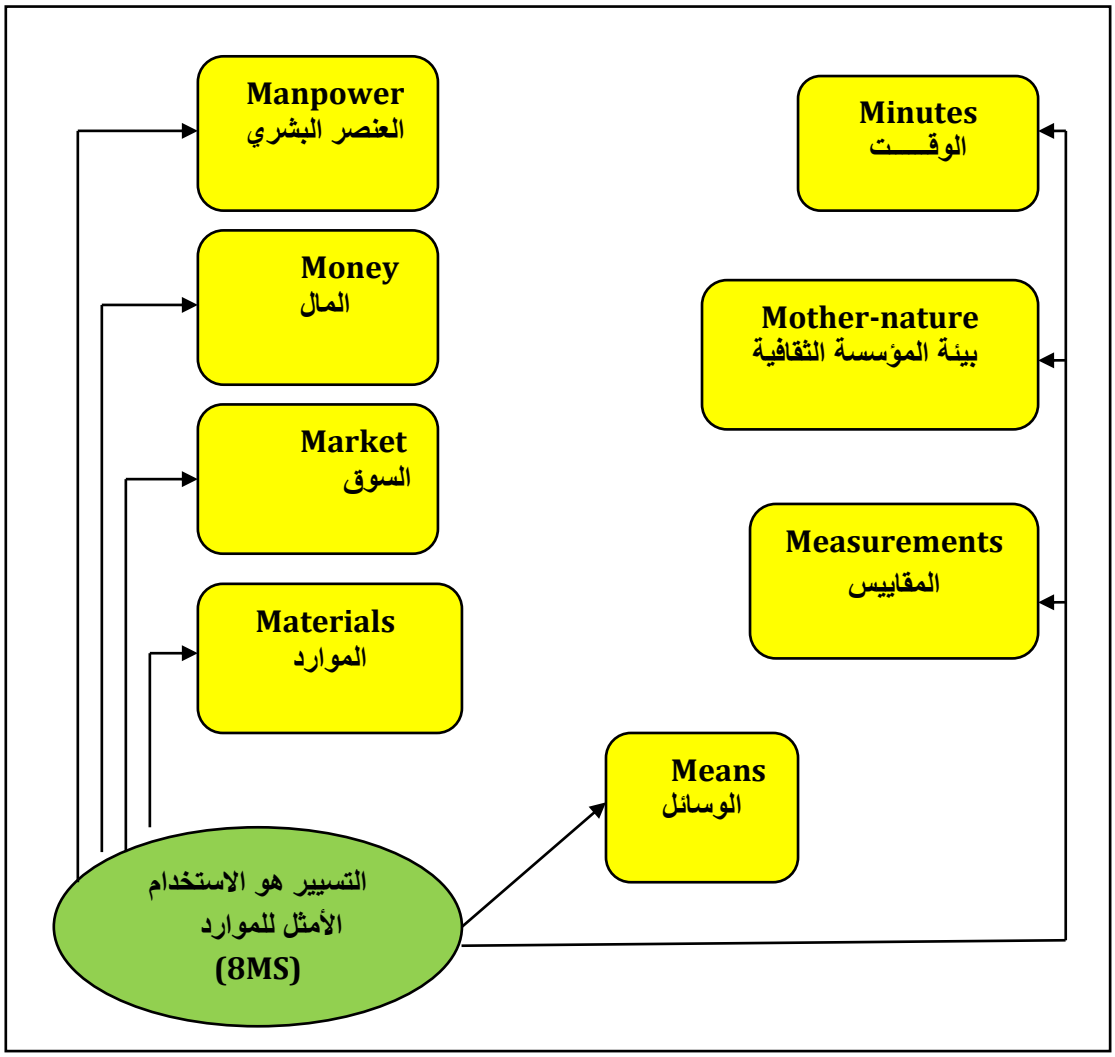
---

[1] سوما علي سليطين: مرجع سابق، ص:34.

[2] مرمي مراد: أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية – دراسة حالة شركة Chiali Profiplast بسطيف، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف ، 2009/ 2010 ، ص: 109 .

أ- **العناصر المؤثرة في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية:** هناك ثمانية عناصر رئيسية (**8 M ' S**) يجب أخذها بعين الاعتبار عند تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية الداخلية ، و التي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم (III - 04): العناصر الثمانية المؤثرة في البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق ، بتصرف ، ص: 53.

من خلال الشكل السابق يتضح أن أهم العناصر المؤثرة في البيئة الداخلية تتمثل فيما يلي: [1]

1- العنصر البشري (Man Power): من الوظائف الأساسية لأي مؤسسة اقتصادية هي وظيفة الموارد البشرية ، التي تسعى إلى توفير القوى العاملة ذات الجودة العالية لزيادة كفاءة المؤسسة و تحسين أدائها، و بذلك تعتبر عملية تحليل الوظائف و تقدير الاحتياجات من العمالة ، و الحفاظ على القوى البشرية و تنميتها من المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية و الواجب تحليلها بعمق.

2- الوضع المالي (Money): ضرورة دراسة الوضع المالي لتحديد نقاط القوة و الضعف بها، و تحديد قدراتها المالية و الأرباح التي تحققها و ما عليها من ديون و التزامات، و نسب السيولة و الديون، و كذلك احتياجاتها المالية في المستقبل.

3- السوق (Market): تحليل السوق مهم جدا في صياغة الإستراتيجيات لأنه يوضح عمليات البيع و التوزيع و المنافسين، و احتمالية ظهور بدائل جديدة للمنتجات الحالية ، و بالتالي يساعد المؤسسة في صياغة إستراتيجياتها لتتلاءم مع هذه التغيرات.

4- المواد (Materials): بدون توافر المواد لا تستطيع القوة البشرية في المؤسسة الاقتصادية الإنتاج ، و بالتالي فتوفير المواد يمثل أهمية كبيرة في نجاح صياغة الإستراتيجية ، و يتم تحليل الموارد المستخدمة في المنتجات و الخدمات التي تقدمها المؤسسة و مدى توافرها ، و المشكلات التي تواجه المؤسسة في الحصول عليها.

5- الأدوات و الوسائل (Means): و يقصد بها الأدوات التي تستخدمها المؤسسة الاقتصادية في تسيير العمل.

6- الوقت (Minutes): دراسة الوقت عنصر مهم لنجاح المؤسسات في صياغة لإستراتيجياتها.

7- بيئة المؤسسة الثقافية (Mother-nature): تعرف الثقافة التنظيمية بمجموعة المعتقدات و القيم التي تشكل فكر أعضاء المؤسسة الاقتصادية ، و التي انتقلت بين الموظفين من جيل إلى جيل ، و تعكس الثقافة التنظيمية قيم المؤسسين لهذه المؤسسة و رسالتها، و تؤثر الثقافة التنظيمية في اتجاه هاته المؤسسة و أنشطتها، كما تساعد على تشكيل سلوك في كافة المستويات . و يعتبر تحليل الثقافة التنظيمية للمؤسسة في غاية الأهمية ، لأنه من خلال هذا التحليل يمكن الإلمام بالقيم و الاتجاهات السائدة في المؤسسة ، لتؤخذ هذه الأمور بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية .

8- نظم القياس (Measurements): عملية القياس من الأمور المهمة في نجاح إستراتيجية هاته المؤسسة ،

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص: 53.

و بالتالي يجب أن يكون هناك مقاييس واضحة لقياس مدى التقدم في تحقيق الأهداف ، انطلاقا من مبدأ ما يمكن قياسه يمكن تسييره ، و ما يمكن تسييره يمكن انجازه ، و بالتالي يجب مراعاة أثناء عملية التحليل المقاييس المستخدمة في قياس أداء المؤسسة ، و معايير و مؤشرات قياس الأداء ، و ما مدى ملاءمة نظم القياس الحالية لعمل المؤسسة.

ب- أهمية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية: إن لعملية تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية أهمية كبيرة خاصة من الناحية الإستراتيجية ، إذ تعد أحد الأساسيات التي يتم الاستناد إليها في تحديد و اختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة ، و على وجه التحديد فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية يساهم فيما يلي: [1]

1- تقييم القدرات و الإمكانات المادية و البشرية المتاحة للمؤسسة الاقتصادية.

2- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة الاقتصادية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

3- بيان و تحديد نقاط القوة و تعزيزها، و الاستفادة منها و البحث عن طرق تدعيمها مستقبلا ، بما يؤدي إلى زيادة قدرات هذه المؤسسة على استغلال الفرص أو مواجهة المخاطر.

4- استكشاف نقاط الضعف أو مجالات القصور التنظيمية ، و ذلك حتى يمكن التغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية.

5- تحقيق الترابط بين نقاط القوة و الضعف ، و مجالات الفرص و المخاطر أو التهديدات بما يساعد على زيادة فاعلية الإستراتيجيات المختارة.

ثانيا: أدوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية: يقصد بهذه الأدوات تلك الوسائل و الآليات التي من شأنها أن تحدد نقاط القوة في المؤسسة للاستفادة منها ، و نقاط الضعف لتصحيحها أو التقليل من لآثارها، و يمكن أن نقسمها إلى ما يلي:

أ- تحليل المتغيرات التنظيمية: و تشمل هذه العملية كلا من:

1- الهيكل التنظيمي: حيث يعتبر الهيكل التنظيمي أحد المكونات الأساسية للبيئة الداخلية لأي مؤسسة، فبموجبه يتم توزيع الأدوار و المسؤوليات و الصلاحيات و تتحدد شبكات الاتصال و انسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية و الإدارية.

2- الاتصال داخل المؤسسة: تعتبر عملية الاتصال أداة هامة تعتمد عليها المؤسسة الاقتصادية في تأدية مختلف أوجه العملية التسييرية ، لذلك يتوجب على المسيرين القيام باستمرار بتطوير أنظمة الاتصال داخل هاته

[1] مرمي مراد: مرجع سابق، ص: 109.

المؤسسة خاصة في عمليات اتخاذ القرار التي تتوقف كفاءتها و فعاليتها بالدرجة الأولى على نوع المعلومات التي تتيحها أنظمة الاتصال ، حيث تستعمل عدة طرق للاتصال داخل المؤسسة الاقتصادية سواء كانت طرق مكتوبة (كالخطابات ، مجلات و جرائد العمل ، لوحة الإعلانات ، التقارير،...) ، أو الطرق الشفوية (كالاجتماعات و المقابلات ، المؤتمرات و الندوات ، الزيارات كلقاء الرئيس بالمرؤوسين...) ، أو الطرق الالكترونية خصوصا في ظل التطورات التقنية الحديثة في مجال الاتصالات.[1]

3- الثقافة التنظيمية: تمثل ثقافة المنظمة جانب ذو أهمية كبيرة للأعمال المعاصرة ، فهي نظام من القيم و المعتقدات يتقاسمها أعضاء المؤسسة لتصبح موجهة للسلوك الفردي و الجماعي المؤسسي، و يتأثر بناء هذه الثقافة عادة بثلاثة عناصر رئيسية : [2]

- بيئة العمل التي تعمل فيها المؤسسة الاقتصادية : فبعض المؤسسات ذات البيئة الديناميكية تصبح ثقافتها متفتحة و شفافة و سريعة التغير كمؤسسات الاتصالات و المعلوماتية ، في حين تكون المؤسسات التي تعمل في مجالات تقليدية أكثر استقرارا و أقل عرضة للتغيير.

- القادة الإستراتيجيون: الذين تنتشر أفكارهم و آراؤهم إلى باقي أجزاء المؤسسة و العاملين.

- الخبرة لدى القادة و ممارساتهم السابقة ، و كذلك التجارب التي مرت بها هذه المؤسسة سابقا.

ب-التحليل الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية: و يتضح ذلك من خلال الطريقتين التاليتين:

1- نموذج (Thietart): [3] يهتم هذا النموذج بتحديد نقاط القوة و الضعف إما لكل المؤسسة أو حسب كل ميدان نشاط إستراتيجي ، و تتم هذه العملية بتحديد المميزات الخاصة بكل وظيفة بما فيها : التسويق، الإنتاج ، البحث و التطوير، المالية ، الموارد البشرية ، التنظيم ، حيث تختلف هذه المميزات من مؤسسة إلى أخرى . ثم بعد ذلك يتم تقييم هذه المميزات على سلم ذو خمسة درجات من ضعيف إلى قوي ، و على أساس ذلك يتم مقارنة نقاط قوة و ضعف المنافسين و حتى لمقتضيات البيئة الخارجية بصفة عامة.

إن هذه المقارنة تسمح للمؤسسة من معرفة قدرتها النسبية إزاء منافسيها ، ثم بعد ذلك تمكن من معرفة وضعية هذه المؤسسة بالنسبة لمقتضيات بيئتها التنافسية.

2- نموذج (Porter) لسلسلة القيم: تعد سلسلة القيم التي جاء بها " بورتر " مدخلا لتحليل الأنشطة الداخلية

---

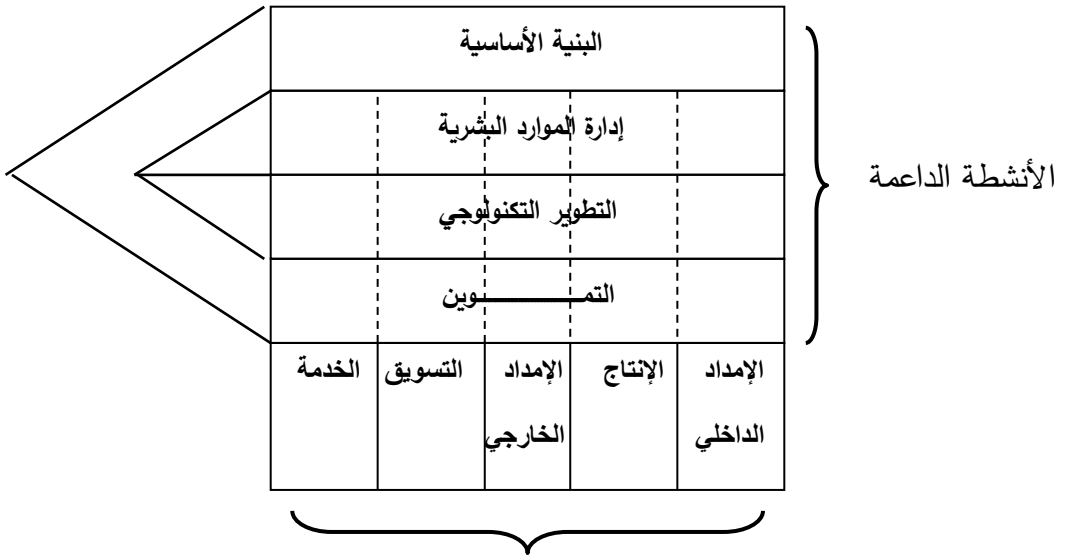
[1] نفس المرجع السابق ، ص: 110- 115.

[2] نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر ، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان ، 2008 ، ص: 341.

[3] مداح عرايبي الحاج: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم رأس المال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد 05 ، جانفي 2008 ، ص: 205.

للمؤسسة بغرض تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية و المستقبلية ، و يقوم هذا الأسلوب على تجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين : أنشطة أساسية و أخرى داعمة ، توضح بالشكل التالي:

الشكل رقم (III – 05): نموذج Porter لسلسلة القيم



Source : M. Porter : L'Avantage Concurrentiel –Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance , Dunod, Paris , 1999 , p :53.

من خلال الشكل السابق يتضح بأن لكل مؤسسة سلسلة قيم خاصة بها تتكون من أنشطة أساسية كالإمداد الداخلي (الذي يشمل أنشطة استلام ، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للإنتاج) ثم الإنتاج ، فأنشطة الإمداد الخارجي (التي تشمل أنشطة جمع ، تخزين و التوزيع للمنتج) ، و التسويق ، ثم أنشطة الخدمة (التي تشمل أنشطة تدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج كالصيانة ، قطع الغيار).

و تدعم هذه الأنشطة الأساسية أنشطة أخرى كالتموين ، التطوير التكنولوجي ، و إدارة الموارد البشرية ، و كذلك البنية الأساسية (التي تتمثل في الهياكل الأساسية للمؤسسة كالمديرية العامة ، المالية و المحاسبة ، الشؤون القانونية ، إدارة الجودة ،...) ، حيث يتضمن كل خط إنتاج سلسلة القيم الخاصة به ، و لذلك فإن تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يتضمن تحليل مجموعة من سلاسل القيمة.

الفرع الرابع: اختيار المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجيتها: يعبر الاختيار الاستراتيجي عن العملية التي تتضمن مجموعة من المراحل ، و التي تبدأ من تحديد البدائل الإسترتيجية المتاحة و تقييمها ، فإختيار البديل الذي يحقق أهداف المؤسسة الاقتصادية في إطار رسالتها ، و وفقا للمتغيرات البيئية و ما يناسب أوضاعها.

أولا: تحديد البدائل الإستراتيجية و تقويمها: و هي من أهم مراحل الاختيار الاستراتيجي ، حيث يتم تحديد البدائل الإستراتيجية المتاحة ثم تقويمها .

أ- **تحديد البدائل الإستراتيجية:** حيث يمكن تحديد هذه البدائل عن طريق الأسلوبين التاليين :

1- التحديد الكيفي: هو أبسط الأساليب لتحديد البدائل الإستراتيجية ، يقوم على نظرة متخذ القرار الخاصة و تأثره بالمجريات و المتغيرات ، إضافة إلى خبرته السابقة و خلفياتها الثقافية و المعلومات المتوفرة لديه ، إلا أن هناك عوامل تتفاعل مع مؤهلاته لا تزال لم تضبط بعد ، مما يجعل هذا التحديد أمر يصعب تأطيره لافتقاده للأساس العلمي الدقيق.

2- التحديد الكمي: يتم عن طريق أدوات و أساليب تحليلية تعتمد كتوجهات و معالم مساعدة و ليس كحقائق مطلقة لا تحتمل الخطأ ، لأنها طرق للتحليل تعمل على إعطاء اقتراحات و ليس قرارات لاختيار البديل الإستراتيجي الذي يعكس سلوك المؤسسة الاقتصادية ، و من أهم هذه الأساليب ما يلي:

- أسلوب تحليل محفظة الأنشطة **(BCG):** يتم إعداد مصفوفة **(BCG)** بالاعتماد على بعدي معدل نمو السوق و النصيب النسبي من السوق.

- معدل نمو السوق: يحسب هذا المعدل بمتوسط معدلات نمو مجال النشاط بين مجموع المؤسسات المتنافسة, و يمكن أن يرجح بحصص هذه المؤسسات.
- النصيب النسبي من السوق: يحسب بالنسبة إلى حصص المنافسين الرئيسيين بالسوق ، أي:

النصيب النسبي للمؤسسة الاقتصادية = رقم أعمال هذه المؤسسة / رقم أعمال مجموع المنافسين

و قد يحسب النصيب النسبي بالمقارنة إلى رقم أعمال قائد السوق إذا كانت هذه المؤسسة تطمح إلى قيادة هذه السوق.

كما ترسم مصفوفة **(BCG)** بإتباع الخطوات التالية:

- ✓ حساب معدل نمو السوق و النصيب النسبي للمؤسسة في مجال النشاط الإستراتيجي المعني.
- ✓ يقسم النموذج مجالات النشاط الإستراتيجية لهذه المؤسسة إلى أربعة مجموعات ، حيث نسبة حصة السوق تحتل المحور الأفقي و معدل نمو السوق يمثل المحور العمودي ، و تقييم هذه المجالات يكون حسب مكانها في المصفوفة (المفارقات ، القيم اللامعة ، البقرة الحلوب ، الأوزان الميتة)
- ✓ انطلاقا مما سبق يتم تحديد إحداثيات كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة.

✓ تمثل هذه المجالات بدوائر يعكس حجمها أهمية كل مجال إستراتيجي بالنسبة إلى رقم الأعمال الإجمالي للمؤسسة الاقتصادية.

و نوضح هذه المصفوفة بالشكل التالي:

الشكل رقم (III – 06): مصفوفة (BCG)

مرتفع	القيم اللامعة	المفارقات
منخفض	البقرة الحلوب	الأوزان الميتة
	مرتفعة	**منخفضة**

معدل نمو السوق

الحصة السوقية

Source: Michel MARCHESNAY: Management Stratégique , Les éditions de L'Adreg , 1995 , P : 92.

من خلال الشكل يتضح أن كل خلية من الخلايا الأربعة التي تتكون منها مصفوفة (BCG) تعبر عن المركز الإستراتيجي لمجال النشاط الإستراتيجي ، حيث أنه لكل مركز خيارات إستراتيجية تتلاءم معه ، و بالتالي فلا يمكن تحديد أي خيار استراتيجي (النمو، الاستقرار، الانكماش) ما لم يتم تحديد موقع هذا المجال على المصفوفة هل هو من: المفارقات ، القيم اللامعة ، البقرة الحلوب ، أو الأوزان الميتة .

✓ المفارقات : تشير إلى مجالات أنشطة إستراتيجية ذات حصة سوقية منخفضة ، في حين يتميز معدل نمو السوق بالارتفاع مما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة الاقتصادية مقارنة بغيرها من المؤسسات في نفس مجال النشاط المتميز بالانتعاش و النمو, و هي تعكس المرحلة الأولى من مراحل دورة الحياة (الانطلاق) . و قد سميت بالمفارقات لأن توجهاتها لحد الآن غير معلومة و على المؤسسة الاقتصادية أن تختار بين تكثيف الاستثمار في هذا المجال ليصبح من القيم اللامعة ، أو السعي للتخلص منه لأنه من المحتمل أن يصبح من الأوزان الميتة.

✓ القيم اللامعة : تمثل مجالات أنشطة إستراتيجية ذات معدل نمو مرتفع و حصة سوقية مرتفعة مما يعني مركز تنافسي قوي، و لها إمكانية تحقيق أرباح عالية فتصبح بمثابة النجوم التي تبني عليها المؤسسة

الاقتصادية نجاحاتها، و بالتالي فإنها تحتاج إلى تمويل يناسب نموها السريع ، و في حالة عدم توفره تتراجع لتصبح أوزانا ميتة ، و هي تعكس المرحلة الثانية من دورة الحياة (النمو). [1]

- ✓ البقرة الحلوب : تمثل مجالات أنشطة إستراتيجية ذات حصة سوقية عالية ، أي أن مركزها التنافسي قوي و لكن معدل نموها في السوق ضعيف ، هذه المجالات مربحة لتوليدها تدفقات نقدية كبيرة و لا تتطلب توظيفات مالية جديدة ، فهي بمثابة البقرة الحلوب التي تدر عائدات وفيرة مقابل احتياجات مالية محدودة ، و تشير هذه الخانة إلى مركز تنافسي قوي للمؤسسة الاقتصادية من ناحية في حين يتسم معدل النمو بالانخفاض ، و بالتالي فإن هذه المؤسسة ستحافظ على استقرار هذه المجالات و عدم التوسع فيها ، أو أنها تتركها على حالها لتتكمش في الأخير، و تعكس هذه الخانة مرحلة النضج من مراحل دورة الحياة.
- ✓ الأوزان الميتة : تظهر في هذه الخانة مجالات الأنشطة الإستراتيجية التي تؤول إلى الزوال ، و هي تشير إلى مركز تنافسي و معدل نمو منخفضين مما يعني أن هذه المجالات قد وصلت إلى مرحلة التراجع فتستهلك استثمارات قليلة و في نفس الوقت توفر تدفقات قليلة ، و بالتالي فالمؤسسة الاقتصادية عادة ما تعمل على إزالتها أو تركها دون دعم لتتلاشى بشكل تلقائي ، و تعكس هذه الخانة مرحلة التدهور من مراحل دورة الحياة.

– مصفوفة ماكينزي: [2] وضعت هذه المصفوفة من طرف شركة جنرال إلكتريك العالمية بالتعاون مع مكتب ماكينزي للاستشارة ، و تتضمن هذه المصفوفة بعدين:

- جاذبية السوق: و التي تحدد من خلال عوامل داخلية تتمثل في الأنشطة الوظيفية التي يمكن للمؤسسة الاقتصادية استغلالها بغرض النجاح في مواجهة المنافسة ، و عوامل خارجية : كحجم قطاع النشاط ، معدل نمو القطاع ، هيكل المنافسة ، قيود الدخول إلى السوق التكنولوجية و العوامل الاجتماعية . ثم تقدير معدل جاذبية السوق بالاعتماد على اختبار المعايير العامة اللازمة لذلك.
- القوة التنافسية : تحدد القوة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بالعوامل الأساسية التي تمثل عناصر القوة و الضعف لها ، و الوزن النسبي لكل عامل حسب أهميته في تحقيق نجاحها.

و لرسم هذه المصفوفة يجب إتباع الخطوات التالية :

- ✓ تحديد معايير تقييم جاذبية السوق و قوة التنافسية.

---

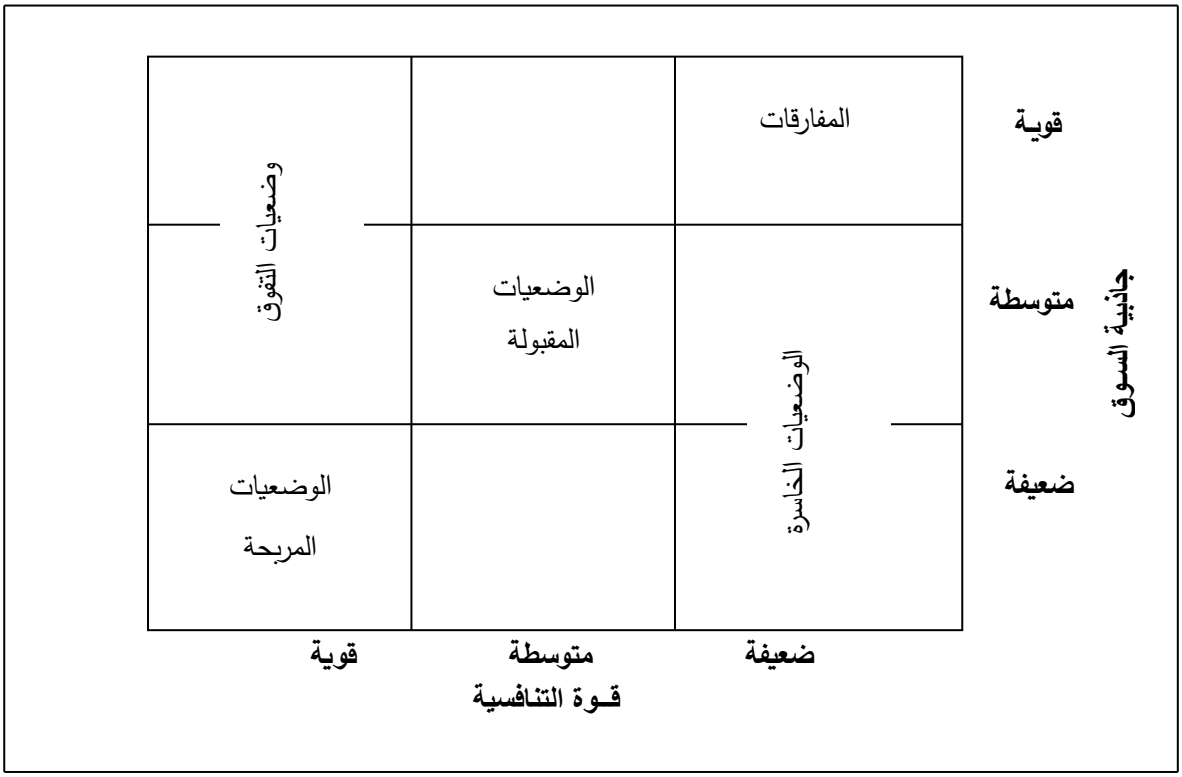
[1] Michel MARCHESNAY: Management Stratégique , Les éditions de L'Adreg ,1995 , P : 92.

[2] بهدي عيسى: مرجع سابق ، ص: 93.

- ✓ ترجيح معايير الجاذبية و قوة التنافسية بحيث يكون المجموع لكل بعد = 01.
- ✓ تقييم كل مجال نشاط إستراتيجي حسب المعايير المقترحة بنقطة تتراوح مابين 01 و 05.
- ✓ حساب النقطة المرجحة لكل معيار ثم مجموع نقاط كل بعد.
- ✓ تحديد وضعية كل مجال نشاط إستراتيجي في المصفوفة و تقديم الاقتراحات الإستراتيجية.
- ✓ ترجح العوامل حسب أهميتها في إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية , فالمؤسسة التي تعتمد إستراتيجية التمييز مثلا تعطي معاملا أكبر لوظيفة البحث و التطوير، أما التي تعتمد إستراتيجية السيطرة بالتكاليف فتعطيه لوظيفة الإنتاج.

بعد عملية التقييم تظهر ثلاث مستويات لكل بعد (ضعيفة ، متوسطة ، قوية) ، و تمثل مجالات النشاط الإستراتيجي حسب وزنها في رقم الأعمال حيث تعود أهمية النشاطات على أساس الأرباح التي تدرها. فتتكون لدينا الوضعيات الموضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (III- 07) : مصفوفة ماكينزي



Source: Raymond Alain Thietart: La Stratégie D'entreprise , 2eme édition , Paris , 1996 , p :14.

- ✓ وضعيات التفوق : و هي التي تكون فيها كلا من التنافسية و الجاذبية قويتان ، و بالتالي يكون السعي هنا لتطوير هذه الوضعيات لأقصى حد ممكن.
- ✓ الوضعيات المربحة : تحدث عندما تحقق المؤسسة الاقتصادية وضعية قوية في قطاع ضعيف أو متوسط الجاذبية ، و عليه يجب البقاء و استغلال المردودية التي تكون في هذه الحالة كبيرة.
- ✓ الوضعيات المقبولة : و هي التي تكون فيها كل من التنافسية و الجاذبية بمستوى متوسط أو مقبول ، و عليه يجب البقاء و الاستمرار, حيث تصادف هذه الوضعيات عموما حالات الترقب القصوى التي تواجه فيها المؤسسة الاقتصادية اللايقين المرتفع.
- ✓ وضعيات المفارقات: تكون في حالات الجاذبية الكبيرة مع وضعيات تنافسية ضعيفة وهنا يتعين على المؤسسة الاقتصادية الانسحاب أو الاستثمار أكثر من أجل تعزيز الوضعية.
- ✓ الوضعيات الخاسرة : و هي التي تتميز بضعف كل من الوضعية التنافسية و الجاذبية لذلك يستحسن فيها الانكماش و الانسحاب .

ب- تقويم البدائل الإستراتيجية: تتم هذه العملية بالاعتماد على المعايير النوعية و الكمية التالية :

1- المعايير النوعية: و تتمثل في مجموعة من المعايير التي تقيم بواسطتها البدائل كيفيا، و من أهمها : [1]

- الوضوح من حيث الصياغة و القابلية للتطبيق العلمي.
- مدى تضمنها لمزايا تنافسية ايجابية .
- مدى اتساقها مع باقي الإستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة الاقتصادية بمختلف المستويات.
- درجة المرونة التي تتسم بها.
- مدى اتفاقها مع رسالة المؤسسة الاقتصادية و أهدافها الإستراتيجية.
- مدى تأييد أصحاب المصالح بالمؤسسة الاقتصادية لها.
- درجة المخاطرة التي ترافقها.
- مدى تلاؤمها و العوامل البيئية و القدرات الذاتية للمؤسسة الاقتصادية.

2- المعايير الكمية: و التي من أهمها:

- الحصة السوقية.
- العائد من الاستثمار.
- العائد من حق الملكية.

[1] عبد الرحمان توفيق: منهج الإدارة العليا- التخطيط الإستراتيجي و التفكير الإبداعي ، مركز الخبرات المهنية الإدارية ، مصر ، الطبعة الثالثة ، 2004، ص:33.

- معدل دوران العمل.
- صافي الربح.
- سعر السهم.
- مقسوم الأرباح.

ثانيا: اختيار البديل الإستراتيجي المناسب: تعتبر عملية اختيار البديل الإستراتيجي المناسب من أصعب العمليات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية و أخطرها، و من هنا فإن التحدي الذي تواجهه هذه المؤسسة هو الأسلوب الذي تعتمده للاختيار، هذا الأخير الذي يمكن أن يكون كيفيا أو كميا.

أ- الاختيار الكيفي: إن الاختيار الكيفي لا يعني العشوائية ، بل استخدام متخذ القرار في هذا الأسلوب نظام تقييمه الخاص بشكل موجه و ايجابي و توظيفه لاستهداف الخيار الإستراتيجي الأفضل في الوقت الملائم ، بالاعتماد على مدخلاته ، المتمثلة في المعلومات التي تحصل عليها و الخبرات و القدرات و كذا المؤهلات التي اكتسبها، و كذلك السلطات التي فوضت إليه .حيث أنه لتحقيق الاختيار الكيفي الفعال يجب توفره مجموعة عوامل ، أهمها:

1- امتلاك الرؤية الصحيحة القائمة على الحكمة و العلم بأمور المؤسسة الاقتصادية و بيئتها الخارجية.
2- طاقة التمكن التي تحقق القدرة على الإلمام بالمعلومات الضرورية و استعادتها في اللحظة المطلوبة.
3- سعة المعرفة و تنوعها و ما يترتب عليها من معالجة المواقف عبر توازنات معرفية دون إهمال لجوانبها.
4- الإلمام بأصول الإدارة لتحقيق الممارسة الفعالة للعملية الإدارية.

ب- الاختيار الكمي للبديل الإستراتيجي المناسب للمؤسسة الاقتصادية: [1] يعتبر نموذج (**SYNDER**) أحد أسس اختيار المؤسسة الاقتصادية لإستراتيجياتها كميا، حيث أنه يقوم على المقارنة بين البدائل الإستراتيجية المتاحة بطريقة كمية ، ليتم اختيار البديل الأمثل عبر الخطوات التالية:

1- وضع البدائل المتاحة على المحور الرأسي.
2- وضع معايير صناعة القرار الإستراتيجي على المحور الأفقي.
3- إعطاء كل معيار وزنا ما بين (1) و (5) حسب أهمية كل معيار بالنسبة لهذه المؤسسة.
4- تقويم درجة تأثير كل بديل على المحور الرأسي في ضوء كل معيار من المعايير الموضوعة على المحور الأفقي ، باستخدام تدريج ما بين (- 5) للتأثير السالب إلى (+5) للتأثير الموجب، أو (0) لعدم التأثير.

[1] فلاح حسن الحسيني: مرجع سابق، ص ص: 160-161.

5- ضرب الوزن الكمي لكل معيار في الوزن الكمي لدرجة تأثير كل بديل على ذلك المعيار للحصول على مقدار التأثير.

6- جمع نتائج عملية الضرب السابقة لكل صف ، و بذلك يتم التوصل إلى الأثر الكلي لكل بديل وفق المعايير المعتمدة من قبل هذه المؤسسة للتقويم.

7- اختيار البديل الأفضل وفق المعايير المعتمدة ، و هو البديل الذي حصل على أكبر مجموع.

- مثال:

قامت مؤسسة اقتصادية بتحديد بدائلها الإستراتيجية ، حيث أنها توصلت إلى (6) بدائل ، لتضع بعد ذلك (6) معايير لصناعة قرارها الإستراتيجي ، توضح أوزانهم كما يلي:

جدول رقم(III – 01): جدول يوضح أوزان صناعة القرار الإستراتيجية لهذه المؤسسة

المعيار	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس	السادس
الوزن	5	4	3	5	4	5

المصدر: من إعداد الطالب.

كما أن تأثير هاته البدائل الإستراتيجية وفقا للمعايير المعتمدة هي كالتالي:

جدول رقم (III – 02): جدول يوضح البدائل الإستراتيجية وفقا للمعايير المعتمدة من هذه المؤسسة

المعايير / البدائل الإستراتيجية	المعيار الأول	المعيار الثاني	المعيار الثالث	المعيار الرابع	المعيار الخامس	المعيار السادس
البديل الأول	4	5	3	5	3	4
البديل الثاني	5	5	4	5	5	4
البديل الثالث	4	3	3	5	3	3
البديل الرابع	3	5	2	5	3	2
البديل الخامس	5	4	4	5	5	5
البديل السادس	2	1	1	5	2	3

المصدر: من إعداد الطالب.

فالإشكال المطروح الآن : ما هو الاختيار الإستراتيجي المناسب لهذه المؤسسة من بين البدائل المتاحة وفقا لنموذج **SYNDER** ؟ و يمكن الإجابة على ذلك كالتالي:

الجدول رقم(III – 03): الاختيار الإستراتيجي وفقا لنموذج SYNDER

معايير الخيار الإستراتيجي / البدائل الإستراتيجية المتاحة	المعيار الأول الوزن:5	المعيار الثاني الوزن: 4	المعيار الثالث الوزن: 3	المعيار الرابع الوزن:5	المعيار الخامس الوزن: 4	المعيار السادس الوزن: 5	مجموع الأوزان
البديل الأول	20=5 x4	20=4 x5	9=3 x3	25=5 x5	12=4 x3	20=5 x4	**106**
البديل الثاني	25=5 x5	20=4 x5	12=3 x4	25=5 x5	20=4 x5	20=5 x4	**122**
البديل الثالث	20=5 x4	12=4 x3	9=3 x3	25=5 x5	12=4 x3	15=5 x3	**93**
البديل الرابع	15=5 x3	20=4 x5	6=3 x2	25=5 x5	12=4 x3	10=5 x2	**88**
البديل الخامس	25=5 x5	16=4 x4	12=3 x3	25=5 x5	20=4 x5	25=5 x5	**123**
البديل السادس	10=5 x2	16=4 x4	3=3 x1	25=5 x5	8=4 x2	15=5 x3	**77**

المصدر: فلاح حسن الحسيني: مرجع سابق، ص: 161.

من خلال الجدول السابق يتضح أن : البديل الخامس هو الاختيار الإستراتيجي المناسب لهذه المؤسسة الاقتصادية ، كونه أكبر البدائل تأثيرا وفقا للمعايير المعتمدة من طرفها.

المطلب الثاني: مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:

تعتبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي المرحلة الثانية من مراحل التسيير الإستراتيجي، و التي تلي مرحلة صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الاختيار الإستراتيجي ، حيث تهتم مرحلة التنفيذ هاته بتحديد الخطوات العملية و التحركات الفعلية التي يتم من خلالها وضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ.

الفرع الأول: القواعد الأساسية للتنفيذ الإستراتيجي و علاقته بالصياغة الإستراتيجية: تعبر مرحلة التنفيذ الإستراتيجي عن تعبئة و توجيه العاملين و المديرين لوضع الإستراتيجيات المختارة موضع التنفيذ حيث تعتبر هذه المرحلة من أصعب مراحل التسيير الإستراتيجي ، لذا فهي تطلب التزام و تضحية و انتظام من طرف موارد المؤسسة البشرية ، و إدراك شديد لأهم القواعد الأساسية للمرحلة و علاقتها بمرحلة الصياغة الإستراتيجية.

أولا: القواعد الأساسية للتنفيذ الإستراتيجي: هناك مجموعة من القواعد الأساسية لمرحلة التنفيذ الإستراتيجي، نوضح أهمها فيما يلي: [1]

أ- التزام الإدارة العليا بالتسيير الإستراتيجي.

ب-مدى ملاءمة التنظيم الحالي للمؤسسة الاقتصادية مع الإستراتيجية.

ج-إعداد خطط إستراتيجية جديرة بالثقة.

د- إعداد تخصيصات واقعية للموارد.

هـ-توافق الإستراتيجية مع ثقافة المؤسسة الاقتصادية.

و- إعداد خطط للتصرف على المستوى الوظيفي لتدعيم الإستراتيجية ، و ربط الحوافز بتنفيذ الإستراتيجية.

ز- وجود نظام جيد لمتابعة تنفيذ الإستراتيجية.

ثانيا: علاقة مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بصياغتها: إن التسيير الإستراتيجي عملية متكاملة مترابطة ، فعلى الرغم مما حظيت به مرحلة الصياغة الإستراتيجية من اهتمام كبير دون غيرها من طرف المفكرين الإستراتيجيين ، إلا أنه لا يمكن التركيز على نجاح مرحلة دون أخرى. حيث أن العلاقة بين مرحلة صياغة الإستراتيجية و مرحلة تنفيذها علاقة ترابط و تكامل، و إن عملية الفصل بينهما صعبة بوصفهما مرحلتين مستمرتين ، إلا أن هذا لا يمنع الاعتراف بأوجه اختلاف تميز بين المرحلتين ، يمكن أن نوضحها كما يلي:

الجدول رقم (III - 04): أوجه الاختلاف بين مرحلة صياغة الإستراتيجية و تنفيذها

صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
صياغة الإستراتيجية بمثابة تحديد مواقع القوات قبل التحرك	تنفيذ الإستراتيجية بمثابة تسيير القوات خلال التحرك
تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية	يركز تنفيذ الإستراتيجية على الكفاءة
إعداد الإستراتيجية أساسا عملية تشغيلية	تنفيذ الإستراتيجية أساسا عملية تنفيذية
تتطلب عملية صياغة الإستراتيجية مهارات تحليلية و ذهنية	يتطلب تنفيذ الإستراتيجية مهارات خاصة في مجال الدافعية و القيادة
يتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد	يتطلب تنفيذ الإستراتيجية التنسيق بين الكثير من الأفراد

المصدر: نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003، ص: 297.

[1] نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية – تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2003 ، ص: 352 .

فعلى الرغم من أهمية الصياغة الجيدة لنجاح الإستراتيجية إلا أن مجرد الصياغة الجيدة وحدها لا تكفي لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية التنفيذ ، فقد تتوصل المؤسسة الاقتصادية إلى صياغة إستراتيجية مناسبة و لكن يؤدي التنفيذ الرديء لها إلى إلحاق الفشل بهذه المؤسسة ، كما أن التنفيذ السيء يؤدي إلى فشل إستراتيجية مناسبة فإن التنفيذ الجيد سوف يؤدي ليس فقط إلى نجاح إستراتيجية مناسبة بل قد يؤدى إلى إنقاذ إستراتيجية غير مناسبة.[1]

الفرع الثاني: متطلبات التنفيذ الإستراتيجي الناجح: يتطلب وضع الاختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ تجهيز المؤسسة بصفة عامة ، عن طريق مراجعة بعض المكونات الرئيسية التي يعتمد عليها التنفيذ الناجح للإستراتيجية ، و التي من أهمها: [2]

أولا: الهيكل التنظيمي : إن الاتفاق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية و الإستراتيجية يعتبر من المسائل الواجب الاهتمام بها في مرحلة التنفيذ الإستراتيجي ، حيث أن ملاءمة الهيكل للإستراتيجية المقترح تطبيقها يزيد من عوامل القوة لدى المؤسسة ، كما أن عدم تناسق أو مواءمة الهيكل مع الإستراتيجية محل التنفيذ سيكون أحد نقاط الضعف المؤثرة على أدائها.

فالأشكال التنظيمية تتفاوت في كفاءتها في ظل تنفيذ الإستراتيجية ، لذا يصبح من الأهمية بما كان اختيار و تصميم الهيكل المناسب للتنفيذ الإستراتيجي ، و من القضايا الهامة التي انتشرت في الفكر الإستراتيجي هو توافق و تطابق الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية و الاختلاف حول من الذي يتبع الآخر، فالبعض يميل إلى أن الهيكل هو الذي يتبع الإستراتيجية في حين البعض الآخر يرى العكس ، لكن ما يمكن الاحتكام إليه هو المعيار الأساسي الذي يستوجب ضرورة توافق و تناسب الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة و إحداث التوازن بين الاثنين بغض النظر عن الأسلوب.

ثانيا: القيادة : تقوم القيادة بدور هام في تحقيق نجاح التنفيذ الاستراتيجي حيث تعكس مجموعة القرارات التي يتم اتخاذها بمعرفة الإستراتيجيين ، لتحديد مهام و متطلبات فريق العمل التابع لهم في مختلف المستويات الإدارية ، و تمثل القيادة الإيجابية العامل الفعال في تهيئة البيئة المناسبة لتنفيذ الاختيار الإستراتيجي و وضعه موضع التنفيذ ، من خلال ما تضطلع به من مهام تحديد و توضيح غايات و أهداف كل مرحلة من مراحل التنفيذ الإستراتيجي ، و هي التي تحدد الموارد اللازمة للتنفيذ و كيفية توزيعها على الوحدات الإستراتيجية ،

---

[1] سوما علي سليطين: مرجع سابق ، ص: 84 .

[2] جمال رشدي عبد العزيز: مرجع سابق ، ص ص:128-131.

و أوجه النشاط الوظيفي المختلفة ، كما أنها تشرف على إعداد التقييم المناسب و وضع و تطوير السياسات و الإجراءات و البرامج الوظيفية المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية المختارة .

ثالثا: السياسات الوظيفية: تمثل السياسات الوظيفية خطط التحركات التفصيلية اللازمة لوضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، فهي الطريقة التي تتحدد بها كيفية بلوغ الأهداف و الكيفية التي يتم بها توجيه الأداء نحو تحقيق الأهداف ، و يؤثر حجم المؤسسة الاقتصادية و درجة انتشار و كثافة أنشطتها و تعقد عملياتها على شكل السياسة الوظيفية المناسبة.

رابعا: توزيع الموارد: و يقصد بها تخصيص الموارد المتاحة فيما بين الوظائف التي تقوم المؤسسة بأدائها، و يتم تحديد نصيب كل وظيفة من الموارد المادية و المالية حتى يمكن إنجاز الهدف المطلوب من تأدية الوظيفة بأكبر قدر من الكفاءة و الفعالية.

خامسا: ثقافة المؤسسة: من الثقافة الهامة في منهج التسيير الإستراتيجي نحو اختيار الإستراتيجية التي تتلاءم و تتناسب مع الثقافة التنظيمية للمؤسسة ، و عند حدوث تعارض بين الاختيار الإستراتيجي و هذه الثقافة ، فالأمر يتطلب تعديل هاته الأخيرة حتى يتم ضمان النجاح لهذا الاختيار في مرحلة التنفيذ.

المطلب الثالث: مرحلة الرقابة الإستراتيجية و التقويم:

تمثل الرقابة الإستراتيجية مرحلة مهمة من مراحل التسيير الإستراتيجي التي تمكن المؤسسة من معرفة مدى نجاحها استراتيجيا، و قد اختلفت الأفكار حول آليات تحقيقها فمنهم من نادى بضرورة اعتماد الرقابة على مقارنة المعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ الإستراتيجي ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية ، إلا أن هذه الأفكار لا تفيد في الرقابة على الإستراتيجية حيث لا يعقل الانتظار حتى تطبيق الإستراتيجية (و هذا ربما يستغرق أكثر من خمس سنوات) ، و على هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية ، و على ذلك فإن المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة الاقتصادية سيعتمدون مراحل الرقابة الإستراتيجية التالية: اختبار الافتراضات و الأسس التي تم خلالها صياغة إستراتيجية المؤسسة ، فقياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المحددة ثم القيام أخيرا بالإجراءات التصحيحية.

الفرع الأول: اختبار الأسس و الافتراضات التي تم من خلالها صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية:

تنطوي هذه المرحلة على مراجعة العوامل البيئية التي تم التركيز عليها عند صياغة إستراتيجية المؤسسة الاقتصادية ، و ذلك للتأكد من مدى صلاحيتها للظروف التي تمت فيها عملية التنفيذ ، و تسمى هذه العملية بالرقابة المسبقة و التي تنفذ إما من خلال متخصصين من داخل المؤسسة الاقتصادية أو من خلال مستشارين

من خارج هذه المؤسسة ، و في هذه العملية يكون مضمون الرقابة مركزا على الافتراضات الأساسية التي أعدت في ظلها الإستراتيجية للتأكد من مدى صلاحيتها و مناسبتها للمؤسسة ، عبر جملة من التساؤلات التي تحدد إجابتها مدى فاعلية عملية الصياغة ، **و** إن الإجابة بالنفي على أي من التساؤلات السابقة تسهم في فشل الإستراتيجية حتى و إن حسن تصميمها. و يتم ذلك من خلال اختبار مايلي :

أولا: اختبار التحليل البيئي: يتم عبر مجموعة من التساؤلات ، و التي من أهمها: [1]

أ- هل حسن تحليل المتغيرات البيئية لتوقع الفرص و التهديدات ؟

ب- هل حسن تقدير نقاط و مواضع القوة و الضعف ؟

ج- هل أمكن توظيف نقاط القوة لاقتناص الفرص و تحييد أو تجنب التهديدات ؟

ثانيا: الرؤية و الرسالة: يتم تقسيمها من خلال الإجابة على مدى فاعلية كل منهما ، و نوضح ذلك كما يلي:

أ- **الرؤية:** السؤال المطروح لتقييمها هو: إلى أي مدى حققت الرؤية ما يلي:

1- النمو الذي كانت ترغب المؤسسة فيه ؟

2- استشراف المستقبل بشكل واقعي ؟

3- قابليتها لقياس مقدار التقدم الذي أحرزته ؟

4- نسبة الإنجاز مقارنة مع التاريخ المحدد لتحقيقها ؟

5- قيادة عملية التغيير الإداري نحو الوضع المأمول ؟

6- المرونة و التكيف مع كافة التغيرات ؟

ب-الرسالة: السؤال المطروح لتقييمها هو: إلى أي مدى كانت الرسالة:

1- تتمتع بالوضوح ؟

2- تتمتع بدقة التعبير؟

3- تتمتع بملاءمة الظروف الواقعية و إمكانية تحقيقها ؟

4- طموحة و تعبر عن قيم و فلسفة المؤسسة الاقتصادية ؟

5- محفزة للعاملين في المؤسسة الاقتصادية ؟

6- قابلة للتحويل إلى خطط و سياسات و برامج عمل واضحة ؟

ثالثا: الأهداف الإستراتيجية: ويتم تقييمها من خلال التساؤلات التالية:

أ- هل حسن تصميم الأهداف الإستراتيجية وفق معيار (SMARTER) ؟

---

[1] احمد سيد مصطفى: مرجع سابق، ص 404.

ب–هل وقع مديرو الإدارات العليا و الوسطى بمشاركتهم في صياغة هذه الأهداف ؟

ج– هل حسن ترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية واضحة و مرنة و قابلة للقياس ؟

د– هل صممت الأهداف انطلاقا من معالجة نقاط الضعف ، و تعزيز نقاط القوة لتوظيفها في اقتناص الفرص و تعظيم عوائدها، و كذلك مواجهة التهديدات أو التقليل من مخاطرها ؟

هـ– هل تم نقل هذه الأهداف إلى المرؤوسين من طرف مديري الإدارة العليا و المتوسطة ؟

رابعا: الاختيار الإستراتيجي: و يقيم أيضا من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

أ– هل حسن ترجمة الأهداف إلى إستراتيجيات ؟

ب–هل حسن تصميم معايير تقييم الإستراتيجيات البديلة ؟

ج– هل حسن اختيار البديل الإستراتيجي الأنسب ؟

د– هل حسن ترجمة الإستراتيجيات إلى سياسات ؟

هـ–هل فصلت السياسات لإجراءات عمل واضحة و محددة ؟

و– هل تم تصميم معايير واضحة يقاس عليها الأداء (جدولة ، جودة ، و تكلفة) ؟

الفرع الثاني: قياس الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المخطط ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يعبر قياس الأداء عن عملية اكتشاف و تحسين تلك الأنشطة المرتبطة بأداء المؤسسة في الماضي و المستقبل بهدف تقييم مدى تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها ، و من ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة ، و تتم هذه العملية كما يلي:

أولا: اختيار مؤشرات القياس: يتم اختيار مؤشرات القياس من خلال مجموعة من العناصر الضرورية التي يجب توفرها ، و التي من أهمها: [1]

أ– أن يكون المقياس ذا معنى و يحقق الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية للوصول إليها.

ب–ارتباط المقاييس بالعمليات التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية و تجنب الإفراط في استخدام المقاييس.

ج–توفير مؤشرات تتعلق بالمستقبل لتحديد النتائج السلبية التي يمكن أن تحدث فيما بعد.

د– توفير البيانات الفنية الحقيقية و تخفيض حجم البيانات التي يتم جمعها.

ثانيا: قياس الأداء: بعد تحديد مؤشرات قياس الأداء تأتي مرحلة قياس الأداء و التي جوهرها جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي ، و قياس الأداء الفعلي عموما لا بد أن يشمل كلا من الجانبين الكمي و النوعي ، حيث أن عملية جمع المعلومات الكمية قد تكون أسهل و أيسر من جمع المعلومات النوعية و أقل تكلفة

[1] عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: مرجع سابق، ص:124.

كقياس عدد الزبائن المستفيدين من خدمة ما ، أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري و التي يصعب وضع مقاييس محددة و ثابتة لقياسها.

ينبغي قياس الأداء الحقيقي بوحدات القياس التي يجب أن تكون محددة و منظمة و متجانسة في جميع مراحل عملية القياس ، كما أنه يوجد العديد من الأساليب لجمع المعلومات الرقابية اللازمة حول الأداء الفعلي تتنوع بين الأساليب الوصفية (الملاحظة الشخصية ، التقارير الرقابية ، الزيارات الميدانية،...) و أساليب كمية (النسب المالية ، الموازنات التقديرية ، شبكة PERT ، الرسوم البيانية،...). [1]

ثالثا: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط : في هذه المرحلة يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المخطط ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف ، و هل هذا الاختلاف مقبول أو غير مقبول حتى نستطيع تحديد الفجوة بينهما، و تكون هذه المقارنة أقل تعقيدا إذا كانت وحدة القياس للمؤشرات الموضوعة و الأداء المقاس متماثلة و محددة المقدار.

رابعا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية: و تمثل المرحلة الأخيرة من عملية الرقابة الإستراتيجية حيث يتم القيام بتصرفات من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي للمؤسسة الاقتصادية و جعله يطابق المعايير و المؤشرات الموضوعة ، و قد تتضمن هذه الإجراءات تعديل المؤشرات و المعايير أو القيام بتغيير الإستراتيجيات ، و لذلك فإن هذه العملية تشتمل على خطوتين رئيسيتين هما: تحديد أسباب الانحرافات ، ثم القيام بالإجراءات اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات.

و هناك جملة من التساؤلات تحدد الإجابة عليها الأسباب الحقيقية التي أدت إلى ظهور انحرافات ، من أهمها:

أ- هل الأسباب التي أدت إلى ظهور انحرافات داخلية أم خارجية ؟

ب- هل هذه الأسباب فجائية أم من المفروض التنبؤ بها مسبقا ؟

ج- هل أن هذه الأسباب ستكون موجودة بصورة مستمرة أم مؤقتة ؟

د- هل أن الإستراتيجية الحالية ملائمة في ظل أسباب الانحرافات الحالية ؟

هـ- هل يوجد لدى المؤسسة الاقتصادية قدرة على التعامل مع هذه الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات؟

[1] بن قارة أمينة: مرجع سابق ، ص: 49.

المبحث الثالث: مستويات التسيير الإستراتيجي:

يقصد بمستويات التسيير الاستراتيجي آليات تسيير الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية سواءا كانت على المستوى العام ، أو مستوى وحدات الأعمال ، أو على المستوى الوظيفي.

المطلب الأول: إستراتيجيات على المستوى العام:

يقصد بالإستراتيجيات على المستوى العام للمؤسسة الاقتصادية تلك البدائل التي ينبغي على الإدارة العليا أن تفاضل بينها ، انطلاقا من الإجابة على التساؤلات التالية : [1]

هل تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى التوسع في أنشطتها ؟ أم تسعى إلى تقليصها ؟ أم أنها ستكتفي بالمحافظة على الوضع الحالي؟

الفرع الأول: إستراتيجيات النمو و التوسع: تهدف هذه الإستراتيجيات إلى تحقيق مستوى من الأهداف يرتفع عما كان في الفترات السابقة ، و ذلك عن طريق زيادة حجم الإيرادات من المبيعات مثلا ، أو زيادة النصيب في السوق.

و تجدر الإشارة إلى أن هذه الإستراتيجيات تستخدم لعدة أسباب و حالات، أهمها: [2]

- النظر إلى النمو/ التوسع باعتباره أحد أساليب تحقيق الثروة أو أحد مؤشرات الفعالية.
- قيام المؤسسة الاقتصادية بربط الحوافز الخاصة بالمديرين و القوى العاملة ككل بالزيادة في الإنتاج و المبيعات والأرباح.
- النظرة السائدة إلى أن النمو و التوسع هو سبب البقاء.
- الرغبة في التحول من حالة المنافسة إلى الاحتكار.
- الاستفادة من أثر الخبرة و التعلم، فكثيرا من المؤسسات الاقتصادية تحقق مستوى عال من النمو في الحجم ، أو الأرباح كنتيجة لأثر الخبرة و التعلم.

أولا:إستراتيجية النمو و التوسع عن طريق التنويع: و يقصد بالتنويع شيئين رئيسيين: تنويع محفظة الأنشطة أو تنويع تشكيلة المنتجات ، و ترتكز هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات أو قطاعات مختلفة للمؤسسة الاقتصادية.[3]

أ- أسباب التنويع: و من أهم هذه الأسباب ما يلي: [4]

---

[1] جمال الدين محمد المرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص: 297.

[2] عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004/ 2005 ، ص ص: 289- 290 .

[3] نبيل محمد مرسي: مرجع سابق ، ص:193.

[4] Jean .F. Dehenin , Brigitte Fournier : 50 Thèmes D'initiation à l'économie d'entreprise , Bréal , Paris, 1998 , P : 221.

1- تنويع المخاطر: و ذلك لتجنب المخاطر الناجمة عن تركيز المؤسسة الاقتصادية على نشاط وحيد ، بتنويع نقاط قوتها على أنشطة مختلفة ذات مردودية.

2- تسيير محفظة أنشطة متكاملة: عن طريق أنشطة ذات مردودية تساعد في تمويل الأنشطة المستقبلية.

3- دخول أسواق جديدة أكثر مردودية: عن طريق اغتنام المؤسسة الاقتصادية لما تمنحه هذه الأسواق الجديدة.

ب- أشكال التنويع: يأخذ التنويع الأشكال التالية:

1- التنويع المرتبط: حيث تتوسع المؤسسة الاقتصادية بمخرجات أو أنشطة جديدة تكون مترابطة و متوافقة مع نشاطها الحالي ، مما يعطي لها فرصة استخدام نفس الخبرة و التكنولوجيا.

2- التنويع غير المرتبط: في هذا الشكل من التنويع تتوسع المؤسسة الاقتصادية بإضافة مخرجات أو أنشطة جديدة تختلف عن التركيبة الحالية و لا ترتبط بها.

ثانيا: إستراتيجية النمو و التوسع عن طريق التكامل: يقصد بالتكامل توسع المؤسسة الاقتصادية باتجاه مدخلاتها أو مخرجاتها، أو في اتجاه المؤسسات المنافسة.

أ- أسباب التكامل: ومن أهمها: [1]

1- تحقيق أفضل مردودية: انطلاقا من اعتبار التكامل كأداة لتخفيض التكاليف و رفع هامش الأرباح.

2- ضمان الإمدادات: عن طريق استقلالية تموين المؤسسة الاقتصادية.

3- تحقيق حجم تنافسي: و ذلك عن طريق تحقيق حجم يؤدي إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة الاقتصادية.

ب- أشكال التكامل: يأخذ التكامل الأشكال التالية:

1- التكامل العمودي: [2] و يعني تعزيز نشاط المؤسسة الاقتصادية إما خلفيا أو أماميا، كما يلي:

- التكامل الخلفي : في هذه الحالة تعمل المؤسسة الاقتصادية على التوسع باستثمارات في مجال مدخلات نشاطها ، لتسمح لها هذه العملية بضمان مدخلاتها و انتظامها كميا و قيميا، و عادة تستخدم هذه الإستراتيجيات لكون الموردين الحاليين غير جديرين بالثقة ، أو يفرضون تكلفة عالية ، أو أن إمكانياتهم الحالية لا تسمح بتلبية حاجيات المؤسسة الاقتصادية.

- التكامل الأمامي : يقصد به تنويع نشاط المؤسسة الاقتصادية بتوجهها نحو قنوات توزيع مخرجاتها، و بالتالي تقديم قيمة مضافة أكثر، و تحقيق نتائج أحسن ، بالتحكم في الأسعار سواء عن طريق تملك قنوات التوزيع أو التحكم فيها.

---

[1] Ibid , P : 222.

[2] ناصر دادي عدون: الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003، ص ص: 34-35.

2- التكامل الأفقي : [1] يقصد به تملك المؤسسة الاقتصادية أو شراء مؤسسات منافسة أو زيادة درجة السيطرة عليها ، عن طريق مجموعة من الأشكال ، من أهمها:

- الشراء : عن طريق شراء المؤسسة الاقتصادية لمؤسسة أخرى كليا أو جزئيا.

- الاندماج : عن طريق انضمام مجموعة من المؤسسات الاقتصادية لتكون مؤسسة واحدة جديدة أو باسم أحدها.

- الاستيلاء : عن طريق استحواذ المؤسسة الاقتصادية على أخرى ضد رغبة إدارتها بسبب عدم الموافقة على السعر، أو للمحافظة على استقلاليتها.

- الشراكة : عن طريق إنشاء مؤسسة اقتصادية مختلطة أو اتحاد بغرض الاستفادة من مزايا ذلك ، و هي إستراتيجية تنتشر بشكل كبير في الأعمال الدولية بسبب القيود المالية و السياسية و القانونية للاستثمار في الدول المختلفة.

ثالثا: إستراتيجية النمو و التوسع عن طريق التخصص: [2] تعني تحديد نوع معين من الأنشطة أو المنتجات، و توجيه مختلف طاقات المؤسسة الاقتصادية نحوها سواء الموارد المالية أو البشرية، و ما يرافقها من بحث و تكنولوجيا، حيث تتميز هذه الإستراتيجية بعدة مزايا ، من أهمها:

أ- سهولة التسيير مقارنة مع المؤسسات الاقتصادية التي تتنوع أنشطتها و منتجاتها و ما تشهده من تعقيد.

ب-تتضح الأهداف و تكون التوجيهات أكثر دقة مما يزيد من فرص تحقيق الأهداف العامة لها.

ج- تدعيم تواجد المؤسسة الاقتصادية في السوق بالاهتمام أكثر بالمستهلك و أذواقه مما يسمح لها بتكوين علاقة مميزة معه ، و من ثم تحقيق مكان ريادي في مجال نشاطها.

د- الاستفادة من مزايا التخصص الذي ينعكس على التكاليف و متابعة التطورات في مجال نشاطها.

هـ-القدرة على التجديد و الابتكار.

و رغم ما تحققه هذه الإستراتيجية من مزايا إلا أنها تتميز بنوع من الخطر الناتج عن حشد قدرات المؤسسة الاقتصادية و مواردها في تخصص أو منتجات محددة ، مما يزيد من درجة الانعكاسات السلبية التي قد تلحق بها ، في حالة تغير ظروف السوق أو ظهور منافسة قوية أو تكنولوجيا حديثة أكثر تطورا.

الفرع الثاني: إستراتيجيات الاستقرار: و يقصد بها أن تبقى المؤسسة الاقتصادية محافظة على المستوى الذي كانت عليه.[3]

---

[1] نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 ، ص: 89.

[2] ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي، مرجع سابق ، ص: 34.

[3] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: مرجع سابق ، ص: 162.

و بالتالي فإن الاستقرار قد ينطوي على قيام المؤسسة الاقتصادية على بعض التغييرات المحدودة و الرئيسية في نفس الوقت. و يمكن للمؤسسة الاقتصادية تبني إستراتيجيات الاستقرار في الظروف التالية: [1]

- حينما تستمر في تحقيق نفس معدلات الأهداف التي كانت تسعى إلى تحقيقها في الماضي ، و ذلك بزيادة معدلات الانجاز بنفس النسب التي تحققت في السابق.
- حينما يكون الهدف هو زيادة معدلات تحسين الأداء الوظيفي أو تحقيق الكفاءة.

أما بالنسبة للأسباب التي تكمن وراء تبني المؤسسة الاقتصادية لهذه الإستراتيجيات، فيمكن توضيح أهمها كما يلي:[2]

- إدراك المؤسسة الاقتصادية و اقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق.
- كون الاستقرار أقل خطورة من التغيير، الذي يحمل في طياته الكثير من المخاطر.
- الاستقرار النسبي لبيئة المؤسسة الاقتصادية و احتوائها على القليل من الفرص و التهديدات.
- المغالاة في التوسع تؤدي إلى عدم الكفاءة.
- عدم وجود فجوات أداء بين مستوى تحقيق الأهداف في المستقبل و ذلك المستوى المتوقع تحقيقه.

انطلاقا من الظروف السابقة و الأسباب التي تدفع بالمؤسسة الاقتصادية إلى تبني استراتيجيات الاستقرار ، يمكن أن نوضح أهم هذه الإستراتيجيات كما يلي:

أولا: إستراتيجية الحركة الواعية : [3] تقتضي هذه الإستراتيجية تحرك المؤسسة الاقتصادية بوعي و ببطء تماشيا مع العوامل البيئية الخارجية المؤثرة عليها ، مثل النقص المفاجئ في المواد الأولية ، أو القرارات الحكومية.

ومن أهم أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ- الاتجاه نحو الانتفاع المباشر من التغيرات المحدودة المحفوفة بالمخاطر.

ب-وجود مؤشرات باحتمال حدوث تغيرات مفاجئة بها قيود أو تهديدات متوقعة.

ج-وجود معلومات بحدوث تغيرات بيئية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة الاقتصادية.

د-الاتجاه إلى التركيز على الربح المتواضع قصير الأجل لتحفيز المساهمين والعاملين.

ثانيا:إستراتيجية التريث: تعتمدها المؤسسة الاقتصادية عند سعيها إلى خفض مستوى أهدافها من مستوى النمو إلى مستوى الاستقرار، من أجل التركيز على تحسين الكفاءة.

---

1 () عايدة سيد خطاب: مرجع سابق، ص:283.

2 () عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 283.

(3) جمال الدين محمد المرسي و آخرون: مرجع سابق، ص: 300.

ومن أهم أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي: [1]

أ- تجنب توسيع المهام و الأعباء الفنية و الإدارية و التنظيمية.

ب-ضعف الرغبة لإدخال موارد و إمكانيات إضافية في الأعمال.

ج-ضعف القدرات الإدارية و الفنية بالمؤسسة الاقتصادية ، و عدم قدرتها على استيعاب أعباء النمو و التوسع.

ثالثا:إستراتيجية عدم التغيير: عبر هذه الإستراتيجية تستمر المؤسسة الاقتصادية بنفس أسلوبها المعتمد سابقا ، لعدم الرغبة في إجراء عملية التحليل الإستراتيجي ، و خصوصا عند شعور هذه المؤسسة الاقتصادية بأن الأمور تسير على ما يرام.

ومن أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ- اقتناع المؤسسة الاقتصادية بموضوعية الاستمرار على المسار الحالي.

ب- في حالة عدم حدوث تغيرات بيئية تبرر إدخال أي تعديل في مجالات و حجم الأعمال الحالية.

ج- في حالة عدم وجود فجوة بين ما هو مستهدف و ما تحقق فعلا و اقتناع المؤسسة الاقتصادية بالإنجاز المحقق.

الفرع الثالث: إستراتيجيات الانكماش: و هي من البدائل الإستراتيجية التي تؤدي بالمؤسسة الاقتصادية إلى التخفيض في نطاق أعمالها و آفاق تعاملاتها. [2]

و بالتالي فإن الانكماش يعني اتجاه المؤسسة الاقتصادية نحو تخفيض عدد الأنشطة أو المنتجات التي تقدمها للسوق ، كما قد تعني أيضا تخفيض عدد الأسواق التي تخدمها ، أو عدد قنوات التوزيع التي تستخدمها . حيث انه لاعتماد المؤسسة الاقتصادية لهذه الإستراتيجية العديد من الأسباب ، أهمها: [3]

- الإستراتيجيات الانكماشية هي إستراتيجيات دفاعية بالدرجة الأولى ، يتم تبنيها في حالة قيام هذه المؤسسة بتخفيض عملياتها أو أنشطتها ، لعلاج جوانب ضعف معينة أو مواجهة أزمات خاصة في الأجل القصير.

- حالة مواجهة مشكلات مالية ناتجة عن انخفاض الأداء.

- التنبؤ بحدوث مشكلات أو أزمات في المستقبل.

- بلوغ المساهمين في هذه المؤسسة مرحلة اليأس من ممارسة النشاطات الحالية، أو توقع حصولهم على أرباح في حالة بيع بعض الأصول.

---

[1] مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص ص: 398- 399 .

[2] إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم و حالات تطبيقية ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص: 237.

[3] عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص: 302.

و يمكن استعراض أهم إستراتيجيات الانكماش كما يلي:

أولا: إستراتيجية تخفيض حجم العمليات: حيث تقوم المؤسسة الاقتصادية إما بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية ، أو بالحد من معدلات النشاط الحالية بالعمل بمعدلات أقل ، و من أهم أسباب تبني هذه الإستراتيجية ما يلي:

أ- وصول مخرجات المؤسسة الاقتصادية إلى مرحلة التدهور.

ب-عدم استقرار المبيعات ، و استمرار ذلك سيؤثر على المؤسسة الاقتصادية.

ج-وجود فرص متاحة أفضل للاستثمار.

د-الاستجابة لضغوط المنافسة.

هـ-نقص الموارد و الإمكانيات.

و- الاستجابة للمشكلات المالية و التسويقية و الفنية.

كما أن لهذه الإستراتيجية انعكاسات على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها، و من أهمها: [1]

أ- صعوبة التصرف مع الإمكانيات و الأجهزة.

ب- إضعاف الموقف التنافسي.

ج- مشكلات و ضغوطات من داخل هذه المؤسسة.

ثانيا: إستراتيجية تغيير النشاط: من خلال هذه الإستراتيجية تتحول المؤسسة الاقتصادية من نوع إلى آخر من الأعمال ، يختلف في خصائصه و أبعاده ، عما كانت تمارسه من قبل . و من أسباب اعتماد المؤسسة الاقتصادية لهذه الإستراتيجية ما يلي:

أ- الاتجاه إلى الانكماش من خلال التحول إلى نشاط جديد يتطلب أصول و موارد أقل.

ب- وجود فرص للدخول في مجالات عمل جديد ذات خصائص مختلفة.

ج- عندما تصبح الأنشطة الحالية غير ذات جدوى أو أقل جاذبية.

ثالثا: إستراتيجية التصفية و بيع الأصول: تعد هذه الإستراتيجية أقصى أنواع الإستراتيجيات الانكماشية ، و هي تعني غلق المؤسسة الاقتصادية و بيع أصولها ، و عادة تعتبر التصفية هي البديل الأخير، نظرا للخسائر المتتالية التي لحقت بها ، و التي من أهم أسبابها:

أ- ضعف الإدارة و عدم مواكبتها للتطورات الراهنة.

ب- انسحاب مساهمين في المؤسسة الاقتصادية.

ج- كون قيمة المؤسسة الاقتصادية عند تصفيتها أفضل من قيمتها عند استمرارها.

[1] 0 مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص: 402.

و تجدر الإشارة إلى أن قرار تبني إستراتيجية التصفية يعتبر من أصعب القرارات التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية ، و ترجع صعوبة هذا القرار إلى ما يلي: [1]

أ- عوامل هيكلية : فكلما كانت أصول هذه المؤسسة ذات طبيعة تناسب مؤسسة واحدة أو نشاط أو موقع إنتاجي واحد كلما ارتفعت درجة صعوبة التخلص.

ب- عوامل إدارية: عدم توافر معلومات ملائمة عن الأعمال الإستراتيجية بحيث تمكنها من الحكم على مدى فعالية أداء هذه الوحدات ، و في حالة التأثير السلبي لعملية التصفية على معنويات و سمعة المديرين ، باعتبار أن هذه العملية تعني الفشل.

المطلب الثاني: إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال و على المستوى الوظيفي:

و هي استراتيجيات تعتمدها المؤسسة الاقتصادية في المستويات الأدنى فالأدنى (مستوى وحدات الأعمال ، فالمستوى الوظيفي)، بحيث تتوافق و تتلاءم مع استراتيجيات هذه المؤسسة على المستوى العام

الفرع الأول: إستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال: و هي إستراتيجيات تتبناها وحدات أعمال المؤسسة الاقتصادية ، حيث يمكن أن تختلف هذه الإستراتيجيات من وحدة إلى أخرى، شرط تلاؤمها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة الاقتصادية ، و أهدافها و رسالتها، و كذلك مع إمكانياتها. بحيث تتمثل هذه الإستراتيجيات فيما يلي:

أولا: إستراتيجية تحقيق الريادة بتخفيض التكاليف: تحاول المؤسسة الاقتصادية التي تسعى إلى الريادة عن طريق تخفيض التكاليف بأن تخفض ما يمكن تخفيضه من تكاليف ، حتى تتمكن في النهاية من بيع مخرجاتها بسعر أقل من المنافسين في نفس مجال النشاط وبنفس الجودة. [2]

و من خلال هذه الإستراتيجية يمكن أن تحقق المؤسسة الاقتصادية مجموعة من المكاسب ، أهمها: [3]

أ- القدرة على المنافسة من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات، أو مزايا أو خدمات إضافية.

ب- القدرة على مواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج.

ج- القدرة المالية و تدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.

هـ- تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول منافسين جدد في مجال نشاطها.

كما أن لهذه الإستراتيجية انعكاسات يمكن أن تؤثر سلبا على المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها، من أهمها:

أ- إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة، و من ثم وجود فرص قوية للمنافسة.

---

[1] عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص ص: 307- 309.

[2] محمد أحمد عوض: مرجع سابق، ص: 175.

[2] مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق ، ص: 413.

ب- إمكانية تعويض مزايا منحنى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تخفيض التكلفة.

ج- مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة و الانشغال بها على حساب تحسين الجودة و خدمة العملاء.

ثانيا: إستراتيجية التميز عن المنافسين: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تقديم مخرجات مختلفة عن المنافسين ، لتناسب احتياجات و رغبات العميل الذي يهتم بالتميز و الجودة. [1]

و يمكن أيضا للمؤسسة الاقتصادية من خلال هذه الإستراتيجية المعتمدة على مستوى وحدات أعمالها، أن تحقق مجموعة من المكاسب أهمها:

أ- خلق و تعميق ولاء العميل لمخرجات المؤسسة الاقتصادية.

ب- خلق قيود و تهديدات تمنع المنافسين من دخول مجال نشاطها.

ج- توفير إطار من الحماية النفسية و السلوكية للمؤسسة الاقتصادية ، من خلال الصورة الذهنية و الاتجاهات النفسية لدى العملاء.

د- توفر فرص رفع الأسعار عند الضرورة انطلاقا من تمايز مخرجاتها، و ولاء العملاء لها.

كما أنه يمكن لهذه الإستراتيجية أن تؤثر سلبا على المؤسسة الاقتصادية وأنشطتها، من خلال ما تتطلبه مما يلي:

أ- جهد متواصل و تحمل عبء التكلفة الإضافية للاحتفاظ بالتميز.

ب- يقظة دائمة و جهد متواصل لمتابعة المقلدين لمخرجاتها، و اتخاذ الإجراءات الصارمة ضدهم قبل استحواذهم على سوقها.

ج- المزيد من الإنفاق على الجهود الترويجية و خدمة العملاء.

ثالثا: إستراتيجية التركيز: يقصد بهذه الإستراتيجية أن تركز المؤسسة الاقتصادية كل جهودها على قطاع سوقي محدد، أو خط منتجات معين، و قد تتركز كل الجهود على منتج واحد من أجل رفع الأداء الإنتاجي و التسويقي و عدم تشتيت الجهود ، و تجميعها و توجيهها نحو هدف إستراتيجي واحد و بكفاءة أكبر من المنافسين. و يمكن التمييز بين التركيز على التكلفة كميزة أساسية ، أو التركيز على التميز.

و من خلال هذه الإستراتيجية ، يمكن لهذه المؤسسة الاقتصادية أن تحقق مجموعة من المكاسب ، و التي من أهمها ما يلي: [2]

أ- تحفيز المؤسسة الاقتصادية على ترشيد و ضبط التكلفة للسيطرة على الأسعار.

ب- تحفيز المؤسسة الاقتصادية على البحث و التطوير لتحسين مستوى الجودة التي تقدمها للعملاء.

---

[3] محمد أحمد عوض: مرجع سابق، ص: 176.

[2] مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص: 405.

ج- الاستفادة من رصيد الخبرة المرتبط بالتخصص و منحنى المعرفة في منتج معين أو سوق معينة لخدمة فئة معينة .

د- توفر قدر معين من الحماية للمؤسسة الاقتصادية ، حيث تمنع المنافسين الجدد من دخول مجال نشاطها، لتخصصها و اتساع خبرتها في مجال التركيز.

كما أنه أيضا لهذه الإستراتيجية انعكاسات يمكن أن تؤثر على المؤسسة الاقتصادية سلبا ، حيث تتمثل أهم هذه الانعكاسات السلبية فيما يلي:

أ- الحرص على توسيع الحصة السوقية قد يتطلب التضحية بقدر من الربحية ، نتيجة منح مزايا مرتبطة بتكلفة لا يقابلها ارتفاع في الأسعار.

ب- تتطلب تجهيزات إضافية و أنظمة متطورة لترشيد التكلفة و تحسين الجودة.

ج- يضعف المركز التفاوضي للمؤسسة الاقتصادية أمام مورديها.

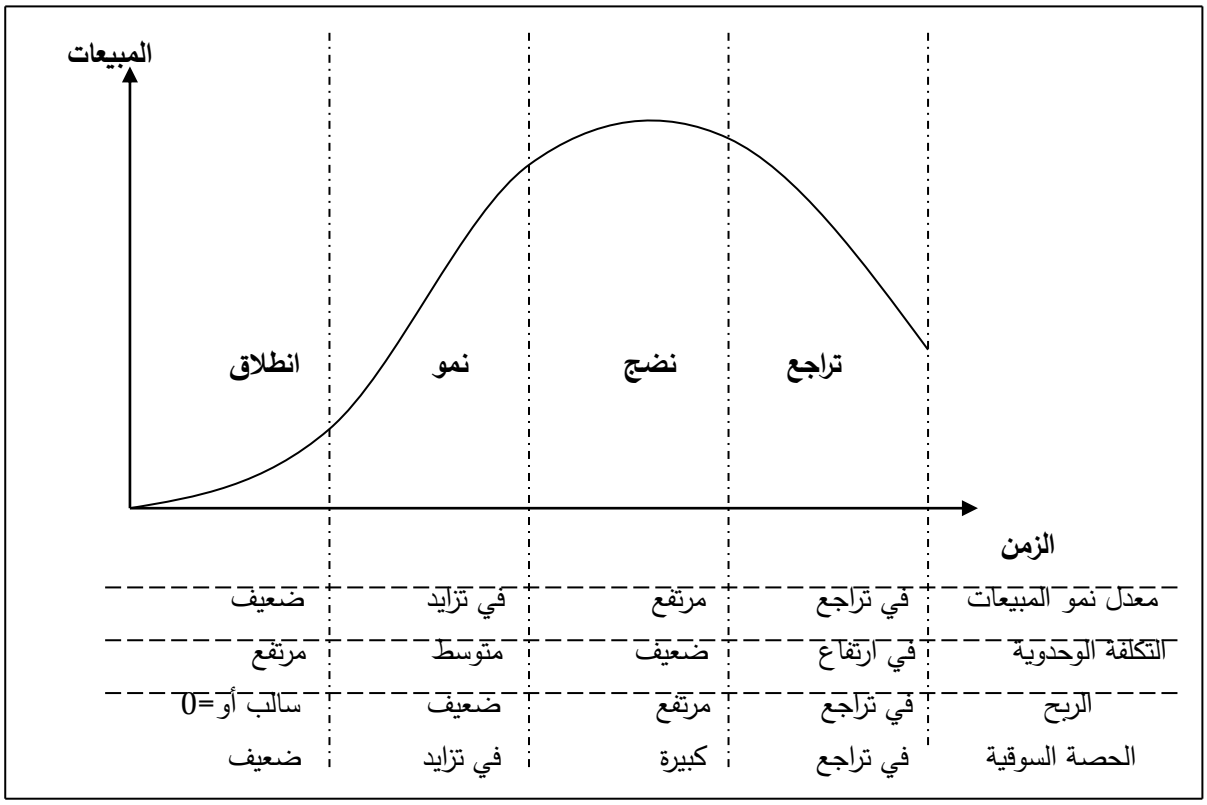
الفرع الثاني: إستراتيجيات المستوى الوظيفي: و هي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية الأساسية في المنظمة كالتسويق، التمويل ، التموين ، الإنتاج، الموارد البشرية . تهدف إلى تحقيق التكامل و الاستخدام الفعّال و الكفء للموارد داخل كل إدارة ، كما تركز على أساليب و وسائل و آليات التنفيذ و مشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة . [1]

كما تحدد هذه الاستراتيجيات مساهمة كل مجال وظيفي في تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، و من أهم الأساليب المساعدة على تحديد هذه الإستراتيجيات نموذج دورة حياة المنتج.

- نموذج دورة حياة المنتج : يقوم هذا النموذج على ضرورة تحديد المرحلة التي تمر بها مخرجات المؤسسة الاقتصادية (انطلاق ، نمو، نضج ، تراجع) ، و من ثم تتبع النشاطات خلال دورة حياتها و وضع إستراتيجية لكل مرحلة و لمختلف الوظائف . و يمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل التالي:

[1] 0 ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2001-2002، ص: 316.

الشكل رقم (III - 08): نموذج دورة حياة المنتج



Source: Raymond Alain Thietart, op , p: 130.

من خلال الشكل يتضح ما يلي:

أولا: تتميز مرحلة الانطلاق بطرح المؤسسة الاقتصادية لمخرجات جديدة إلى السوق لها حصة سوقية ضعيفة ، فتحقق معدل نمو ضعيف للمبيعات كون هذه المخرجات لا تزال غير معروفة لدى الزبائن ، مما يكلفها مصاريف كثيرة للتعريف بها ، كما تتميز هذه المرحلة بتحقيقها لنتيجة تكون إما خسارة أو مقاربة للصفر باعتبار أن هذه الأخيرة لا تزال تتحمل عبء المصاريف السابق ذكرها.

ثانيا: في مرحلة النمو تصبح مخرجات المؤسسة الاقتصادية معروفة ، مما يؤدي إلى ارتفاع المبيعات لتلبية هذا الطلب المتزايد و من ثم زيادة حجم الأرباح المرافقة لانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة ، كما تتطلب هذه المرحلة من دورة الحياة التركيز على بعض العوامل كالإشهار، التوزيع ، الجودة لمقاومة حدة المنافسة.

ثالثا: أما في مرحلة النضج تزداد المبيعات بمعدلات كبيرة حيث يلقى المنتج رواجا كبيرا و قبولا لدى المستهلكين مما يساعد المؤسسة الاقتصادية على تحقيق أرباح مرتفعة ، و هذا ما يؤدي إلى انخفاض سعر تكلفة الوحدة المنتجة.

رابعا: و في المرحلة الرابعة (مرحلة النضج) حيث يبدأ التناقص التدريجي للمبيعات نتيجة لتشبع السوق من المنتج أو دخول منتجات منافسة ، أو أن المؤسسة طورت هذا المنتج أو أدخلت منتجا جديدا لتعويضه و هي الإستراتيجية الأسلم لها في هذه الحالة.

خلاصة الفصل الثالث:

استعرضنا في هذا الفصل كل ما يحيط بالتسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية ، بدءا بإطار عام حوله، إلى المراحل التي يمر عبرها و انتهاءا بمستويات الإستراتيجية ، حيث خلصنا إلى أن:

– التسيير الاستراتيجي هو علم و فن : صياغة إستراتيجية المؤسسة ، تنفيذها ، الرقابة عليها و تقويمها ، يتم على مستوى الإدارة العليا من طرف قادة إستراتيجيون.

– نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في الوقت الراهن (في ظل العولمة) يعتمد بشكل كبير على مدى فعالية تسييرها الاستراتيجي ، هذا الأخير الذي يتحدد من خلال:

- الصياغة الإستراتيجية : و التي تشمل العديد من العناصر الإستراتيجية من أهمها : تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية و تشخيص ما فيها من فرص و تهديدات ، و من ثم اختيار البديل الاستراتيجي الملائم لهذا التشخيص وفق معايير كمية أو نوعية ، و في مختلف المستويات الإستراتيجية (العام ، وحدات الأعمال ، الوظيفي) .
- وضع الاختيار الإستراتيجي موضع التنفيذ : حيث يتطلب مراجعة بعض المكونات الرئيسية التي يعتمد عليها التنفيذ الناجح للإستراتيجية ، و التي من أهمها : الهيكل التنظيمي ، القيادة ، السياسات الوظيفية ، توزيع الموارد ، ثقافة المؤسسة.
- الرقابة الإستراتيجية : و هي عملية مستمرة تتم عبر: اختبار الافتراضات و الأسس التي تم خلالها صياغة إستراتيجيات المؤسسة الاقتصادية (في مختلف المستويات) ، ثم قياس الأداء الفعلي و مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المحددة ، فالقيام أخيرا بالإجراءات التصحيحية. مما يجعل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية عملية ديناميكية مستمرة في مختلف مستوياتها باستمرار نشاط هذه المؤسسة.

– تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية أحد أهم العناصر الإستراتيجية التي يتحدد من خلالها بقاء و استمرارية المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها في ظل العولمة ، حيث يستوجب من تسييرها الاستراتيجي في ظل هذا الوضع أن يكون استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية لأهم مكونات بيئتها الخارجية الدولية (لما لها من دور في صياغة إستراتيجية هذه المؤسسة و الرقابة عليها) ، و بالتالي فالبيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية تلعب دورا مهما في تفعيل تسييرها الاستراتيجي في ظل العولمة .

الفصل الرابع:
دراسـة حالـة شركـة
سوناطراك - الجزائر

تمهيد:

تطرقنا في الفصول السابقة بشيء من التفصيل إلى ظاهرة العولمة و إلى الجوانب النظرية لكل من : البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية و التسيير الاستراتيجي لها ، لذلك و بقصد الانتقال من الجانب النظري إلى الجانب التطبيقي و إسقاط المادة العلمية النظرية على الواقع من خلال دراسة حالة مؤسسة اقتصادية و التعمق في فهم مختلف جوانب الموضوع حوله ، سنتطرق في هذا الفصل إلى دراسة حالة مؤسسة اقتصادية وطنية (شركة سوناطراك– الجزائر) تعتبر قاطرة الاقتصاد الجزائري و المؤسسة الإستراتيجية الأكبر وطنيا ، و يتجسد ذلك عبر المباحث التالية:

- **المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك – الجزائر**
- **المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية الدولية لسوناطراك**
- **المبحث الثالث: ملامح التسيير الإستراتيجي لسوناطراك.**

المبحث الأول: التعريف بشركة سوناطراك– الجزائر:

تعبر شركة سوناطراك عن نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحققه من انجازات و إمكانيات تضعها في صدارة مجال نشاطها، و لذلك فسنتطرق خلال هذا المبحث إلى إطار عام يوضح التطور التاريخي لهذه الشركة و أهدافها ، فالتعريف بأهم منتجاتها و عملائها ، ثم دراسة هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: مدخل عام حول شركة سوناطراك :

يعكس هذا المدخل التطور التاريخي لسوناطراك و أهدافها ، كما يتم خلاله التعريف بمنتجات الشركة و عملائها .

الفرع الأول: التطور التاريخي لسوناطراك و أهدافها: يعتبر دراسة التطور التاريخي لسوناطراك من الأهمية بما كان لفهم الأنشطة المتنوعة و الوحدات الفرعية المتعددة لهذه الشركة العملاقة ، و من ثم استعراض أهم الأهداف التي تسعى لتحقيقها في هذا الإطار .

أولا: التطور التاريخي لسوناطراك: بقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الصادر قبل الاستقلال، و المكرس لاحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري ، أنشأت الحكومة الجزائرية باستقلالها إدارة للطاقة و المحروقات ، تضمن مراقبة و تسيير هذا القطاع ، كما تسعى لإنهاء السياسة النفطية السائدة ، و من أجل دعم هذه الإدارة صدر المرسوم التنفيذي رقم: 491/63 الصادر في: 1963/12/31، المقرر لإنشاء الشركة الوطنية لنقل و تسويق المحروقات (SONATRACH) [*] .

و انطلاقا من الاتفاق الجزائري– الفرنسي الناتج عن مفاوضات 1964 لتنظيم قطاع المحروقات و تطوير الصناعة الجزائرية ، تم استبدال قانون النفط الصحراوي باتفاق شراكة يضمن مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل و تسويق المحروقات عبر كل مراحل هذه الصناعة بالجزائر، و ينهي احتكار الشركات الفرنسية لها. لينتقل هذا الدور انطلاقا من القرار رقم: 292/66 الصادر بتاريخ: 1966/09/22 من النقل و التسويق إلى شركة وطنية للبحث ، إنتاج ، نقل ، تحويل ، و تسويق المحروقات.

أما في 1971/02/24 تم تأميم قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية ، فأصبحت سوناطراك بذلك يد هذه السلطة على القطاع . و في 1981 أعيد هيكلتها تبعا للتطورات الحاصلة لاسيما الاقتصادية منها، بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها وظائف تكميلية.

وقد توالت التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقوي من المنظور الاقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني و الدولي

[*] **S**ociété **Na**tionale Pour **Tra**nsport et **C**ommercialisation des **H**ydrocarbures.

(105 مؤسسة على المستوى الوطني و 49 على المستوى الدولي) ، حاضرة في العديد من الدول ، من أهمها: البيرو، انكلترا ، اسبانيا ، ايطاليا، مالي ، النيجر ، مصر ، و ليبيا . [1]

كما يقدر حجم عمالة مجمع سوناطراك بحوالي 120 ألفا ، و يحتل الصدارة عالميا من خلال كونه : [2]

أ- أول شركة نفطية و غازية في أفريقيا.

ب- أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط.

ج- ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع (GPL).

د- رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL).

هـ- خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي.

و- سادس شركة عالميا من حيث احتياطات و إنتاج الغاز الطبيعي.

ز- في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية ، و الخامسة و العشرون من حيث عدد الموظفين.

إلا أن مهامها استمرت ، كما يلي:

أ- تلبية احتياجات السوق الجزائرية للمحروقات، خاصة الغاز الطبيعي الذي يعتبر من أولوياتها.

ب- تموين السوق العالمية بالمحروقات السائلة و الغازية و الطاقة عامة.

ج- ضمان تنمية صناعة المحروقات (شرط استمراريتها).

ثانيا:أهداف سوناطراك: لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، من أهمها:

أ- الإبقاء على نمو سوناطراك و تعزيز قيادتها في الجزائر و إفريقيا، و مكانتها بين قادة الصناعة و التجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة و الغازية.

ب- الإسراع و الإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد (07/05) للتقدم إلى المعايير العالمية.

ج- التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة و متطورة لبلد نفطي و غازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، و خلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد.

د- الاستمرار في جعل أنشطة المنبع (AMONT) أساس تقدم سوناطراك، و محور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر و تدعيم نشاطها في الخارج.

هـ- تنويع أنشطة المصب (AVAL) و رفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر و خارجها.

---

[1] SONATRACH : SONATRACH an Integrated Oil and Gas Company , BAOSEM , Alger , 2013 , P : 08.

[2] سوناطراك : التعريف بالمؤسسة ، متاح في :

http://www.sonatrach.com/ar/sonatrach-en-bref.html

تاريخ الزيارة : 01 / 02 / 2015

و– الاستمرار في التحكم و تخفيض التكاليف لضمان البقاء: الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا ، و قائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطية ، و في الصدارة العالمية.

الفرع الثاني: التعريف بمنتجات سوناطراك و عملائها : تتميز سوناطراك بكونها مجمع طاقوي له العديد من المنتجات التي يتم تسويقها وطنيا و دوليا ، مما يستوجب في هذا الإطار التعريف بأهم بمنتجات هذا المجمع ، و بأسواق هذه المنتجات .

أولا: التعريف بمنتجات سوناطراك: لسوناطراك مجموعة من المنتجات تتنوع ما بين المحروقات [*] و مشتقاتها، كهرباء و اتصالات، مياه البحر المحلاة ، خدمات مالية و بيئية ، و منتجات منجمية ، إلا أنها تركز على المحروقات كمنتجات رئيسية و أساس نشاطها ، و التي تتمثل فيما يلي:

– النفط (البترول): كلمة النفط هي فارسية الأصل (نافاتا) تعني القابلية للسريان. أما كلمة البترول (**PETROLEUM**) فهي لاتينية الأصل تتألف من مقطعين، هما **PETR** و تعني الصخر، و **OLEUM** التي تعني زيت ، و بذلك تعني في مجملها (البترول) زيت الصخر[1]

يتكون النفط عبر مراحل متتالية بصورة تدريجية بطيئة ، ففي أولى مراحله تتحول البقايا العضوية عبر ملايين السنيين بفعل مستوى الضغط و الحرارة التي تنشط البكتيريا المساعدة على تحليلها إلى ما يعرف بالكيروجين[**]، و هي مادة هلامية تمثل النفط غير التام ، و يبدأ هذا الأخير في التكون بتحول الكيروجين إلى أسفلت (أردء أنواع النفط لأنه أقلها نضجا) الذي يتحول بدوره إلى النفط الثقيل ثم الخفيف و تزداد درجة خفته بطول فترات تكونه، و يتسرب النفط من خلال الطبقات الأرضية المسامية التي تتسم بارتفاع نسبة الرمل و الجير بها، ليتجمع في النطاقات المعروفة " بمصايد النفط " ، و تتحدد درجة جودته من خلال معياري (ثقله أو خفته / مرارته أو حلاوته) ، حيث يتحدد معيار الثقل أو الخفة تبعا لكثافته ، أما معيار المرارة أو الحلاوة فتبعا لكمية عنصر الكبريت فيه ، فأجودها الخفيف الحلو (قليل الكبريت) . و للنفط أكثر من 150 نوعا ، و يدخل في إنتاج أكثر من 400 ألف منتوج.

– الغاز الطبيعي: بعد تكون النفط الخفيف تزداد درجة خفته تبعا لاستمرار توافر الظروف السابقة الذكر إلى أن يتحول إلى غاز طبيعي ، يكون إما مصاحبا للنفط في مصايده ، و إما يكون في مصايد نفطية تم تحولها كليا إلى غاز طبيعي . [2]

أ- مراحل الإنتاج: تمر عملية إنتاج المحروقات بالمراحل التالية:

1– <u>التنقيب</u>: و تتم من خلال:

---

[*] سميت المحروقات (Hydrocarbures) بذلك لاحتوائها على عنصري الهيدروجين و الكربون.

[1] محمد خميس الزوكة: جغرافيا الطاقة (مصادر الطاقة بين الواقع و المأمول) ، دار المعرفة ، الإسكندرية ، 2001 ، ص: 71.

[**] إذا سخنت مادة الكيروجين في درجة حرارة (900 درجة فهرنهايت) ينتج عنه نفطا ثقيلا.

[2] المرجع السابق نفسه ، ص: 74.

– الكشف الجيولوجي: عند البحث عن النفط في منطقة ما يجري أولا الكشف الجيولوجي، لمعرفة مدى مساعدة الظروف التي كانت سائدة خلال الأزمنة الجيولوجية القديمة على تكوينه ، و تتم هذه المرحلة عن طريق رسم خريطة للصخور، ليجري بعد ذلك البحث عن التكوينات الأرضية التي يحتمل لأن يتجمع فيها.

– الكشف الجيوفيزيقي: إذا تعذر استخدام الكشف الجيولوجي لرسم خريطة تفصيلية للتكوينات الصخرية الموجودة تحت سطح الأرض تستخدم طريقة الكشف الجيوفيزيقي والتي تشمل:

– طريقة قياس الجاذبية: عن طريق أجهزة خاصة لقياس الاختلافات في قوة الجاذبية.

– طريقة قياس المغناطيسية: عن طريق تحديد الخواص المغناطيسية لكل نوع من الصخور.

– طريقة قياس الاهتزازات: بإحداث هزات أرضية اصطناعية و تحديد عن طريق أجهزة خاصة طبيعية المكونات الأرضية تبعا لرصد هذه الاهتزازات.

2– الحفر: و هي المرحلة الثانية بعد التنقيب ، حيث أنه رغم تعدد طرق التنقيب عن النفط و تطورها إلا أنه لا يمكن إثبات وجوده إلا بعملية الحفر و الوصول إلى مصايده ، ليحدد بعد ذلك جدوى هذا البئر تبعا للتكنولوجيا المتاحة و كميات النفط أو الغاز بهذه المصايد ، و عمقها ، و السعر الحالي له.

3– الاستخراج : و هي المرحلة النهائية لإنتاج المحروقات الخامة ، و يتم الاستخراج عن طريق التدفق الذاتي للآبار انطلاقا من الضغط المتوافر، أو عن طريق مضخات تساعد على استخراجه ، ليتم نقله عادة عبر الأنابيب إلى العملاء مباشرة (بالنسبة للغاز الطبيعي) أو إلى موانئ ليتم نقله إلى العملاء أو تخزينه (بالنسبة للنفط) ، أو يتم نقله عبر هاته الأنابيب إلى معامل التكرير و الفصل إذا كان نفطا، و إلى مركبات التمييع عادة إذا كان غازا طبيعيا.

4– معالجة المحروقات الخامة: تختلف معالجة النفط عن الغاز الطبيعي ، حيث أنه يمكن معالجة كل منهما عامة كما يلي:

– معالجة النفط : يتم معالجة النفط عن طريق تكريره بما يعرف بنظام التقطير، فبعد فصل عنصري الماء و الأملاح من النفط الخام ، تتم المعالجة بالحرارة للمزيج المتبقي ليترسب كل نوع من المشتقات تبعا لدرجة الحرارة المتعرض إليها، و يتحصل بذلك على المشتقات ، التي تختلف بنسبها من نفط لآخر، فمثلا برميل النفط الجزائري صحارى البلند (الخفيف – الحلو) يمكن أن يشتق منه بعد تكريره: [1]

- نافتا: 34 %
- مازوت: 25%

[1] SONATRACH - Activité Commercialisation : SAHARA Blend , Publications Périodique , Décembre 2004 , P : 06.

- رزيديس: 25 %
- كيروسين: 12 %
- غاز البترول المميع: 04 %

تساهم كل من هذه المشتقات في صناعات أخرى كمواد أولية مثل صناعة البتروكيماويات ، أو كوقود بعد إعادة تحسينها.

– معالجة الغاز الطبيعي: من أهم أساليب معالجة الغاز الطبيعي هي عملية تمييعه وذلك لتسهيل نقله في خزانات (عن طريق بارجات النقل ، الشاحنات) ، في حين الغاز بصورته الطبيعية لا يمكن تخزينه أو نقله بغير الأنابيب، وتتم عملية التمييع عن طريق آلية خفض درجة حرارته إلى ما دون الصفر بعشرات الدرجات الفهرنهايتية ، كما يمكن أن يعالج أيضا بفصل مشتقات غازية لا سيما في المصاحب للنفط.

ب- إنتاج سوناطراك من المحروقات: تنتج سوناطراك إضافة إلى المحروقات الخامة (النفط و الغاز) تشكيلة متنوعة من مشتقات المحروقات الخامة، حيث يمكن توضيح بصفة عامة إنتاج سوناطراك من خلال سنة 2013 كما يلي: [1]

1- النفط الخام: 49,4 مليون طن مكافئ للبترول[*] (لسوناطراك طاقة إنتاجية تقدر بـ : 1,4 مليون برميل يوميا).

2- المكثفات : 6.6 مليون طن مكافئ للبترول.

3- الغاز الطبيعي: 127.2 مليار $م^3$

4- الغاز الطبيعي المميع (GNL): 25 مليون $م^3$

5- غاز البترول المميع (GPL): 7.3 مليون طن مكافئ للبترول.

6- منتجات مكررة: 23.8 مليون طن مكافئ للبترول.

ثانيا: عملاء سوناطراك: يتنوع عملاء سوناطراك لتنوع أنشطتها و منتجاتها، إلا أنها تركز على عملاء منتجاتها الرئيسية (المحروقات)، و تقسمهم ما بين السوق الوطنية و السوق الدولية، لذلك فهم يتوزعون على المستويين التاليين:

أ- السوق الوطنية: تعطي سوناطراك لتلبية طلب السوق الوطنية الأولوية لا سيما في الغاز الطبيعي ، حيث وجهت خلال سنة 2013 إليها ما يلي: [2]

1- نفط خام: 330 ألف طن مكافئ للبترول.

---

[1] SONATRACH: Rapport Annuel 2013 , BAOSEM , Alger , 2014 , pp : 15-26.

[*] 1 طن مكافئ للبترول = 7,3 برميل (1 برميل = 159 لتر)

[2] SONATRACH: Rapport Annuel 2013, op , p:29.

2- الغاز الطبيعي: 33376 مليون سم^3

3- غاز البترول المميع: 1,9 مليون طن مكافئ للبترول.

4- منتجات مكررة : 10,15 مليون طن مكافئ للبترول.

ب- السوق الدولية: تسعى سوناطراك إلى تلبية حاجيات السوق الدولية من المحروقات الخامة و مشتقاتها ، حيث صدرت في 2013 ما قيمته 63.5 مليار دولار أمريكي ، من خلال: [1]

1- 28.4 مليون طن متري من النفط الخام صدرت إلى مختلف القارات.

2- 5.4 مليون طن مكافئ للبترول من المكثفات.

3- 32,7 مليار سم^3 من الغاز الطبيعي.

4- 24.4 مليون م^3 من الغاز الطبيعي المميع.

5- 5.3 مليون طن مكافئ للبترول من غاز البترول المميع.

6- 12.8 مليون طن مكافئ للبترول منتجات مكررة.

و تتوزع صادرات محروقات سوناطراك جغرافيا كما يلي: [2]

1- أوروبا : 69%.

2- أمريكا : 17%

3- آسيا و أوقيانيا : 10%

4- إفريقيا (تونس ، المغرب ، مصر) : 4 %

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك:

تتم دراسة الهيكل التنظيمي الإداري لمجمع سوناطراك انطلاقا من التطرق إلى تنظيم المجمع العام ، ثم استعراض الهيكل التنظيمي له و شرحه.

الفرع الأول: التنظيم العام لمجمع سوناطراك: و هو يعكس أهم الهيآت العليا بالمجمع، والمتمثلة فيما يلي:

أولا:الجمعية العامة و مجلس الإدارة: هما هيئتان تتخذان القرارات الحاسمة و الإستراتيجية للمجمع، لها اجتماعات دورية منتظمة و أخرى طارئة إذا اقتضت الضرورة ، يمكن توضيحها كما يلي:

أ- **الجمعية العامة:** و هي أعلى هيئة بالنسبة للمجمع و أقواها سلطة ، تتكون من أربعة 04 أعضاء و رئيسا، هم :

1- وزير الطاقة (رئيسا)

2- وزير المالية (عضوا)

(1) SONATRACH : Rapport Annuel 2013, op , p:29.

(2) Ministère de L'énergie : Bilan des Réalisations du secteur de L'énergie et des Mines année 2013 , BAOSEM , Alger , 2014 , p : 27.

3- محافظ بنك الجزائر (عضوا)

4- مندوب التخطيط (عضوا)

5- ممثل رئاسة الجمهورية (عضوا)

ب- مجلس الإدارة: و هي الهيئة الثانية من حيث السلطة ، يتم على مستواها اتخاذ القرارات، و تحديد التوجهات انطلاقا من توجيهات الجمعية العامة، و يتكون هذا المجلس من 12 عضوا و رئيسا، هم:

1- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك

2- ممثلان لوزارة المالية (عضوان)

3- ممثل لبنك الجزائر (عضوا)

4- ممثلان عن الوزارة المكلفة بالمحروقات (عضوان)

5- شخصية ذات كفاءة في قطاع المحروقات (عادة الرئيس المدير العام لمجمع سونلغاز) و يكون من خارج المجمع (عضوا)

6- أربع ممثلين لمجمع سوناطراك (أعضاء)

7- ممثلان لعمال المجمع (عضوان)

ثانيا:المجلس التنفيذي: و هو الهيئة التنفيذية للمجمع ، يضطلع بدور التسيير المباشر، و يرفع تقاريره إلى كلا من مجلس الإدارة و الجمعية العامة ، حيث يتكون هذا المجلس من:

أ- الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك

ب- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المنبع (AMONT)

ج- نائب الرئيس المكلف بأنشطة النقل عبر الأنابيب (TRC)

د- نائب الرئيس المكلف بأنشطة المصب (AVAL)

هـ- نائب الرئيس المكلف بالأنشطة التجارية (COM)

و- المدير التنفيذي للمالية

ز- المدير التنفيذي للفروع و المساهمات

ح- المدير التنفيذي للإستراتيجية، التخطيط والاقتصاد

ط- المدير التنفيذي للشؤون القانونية

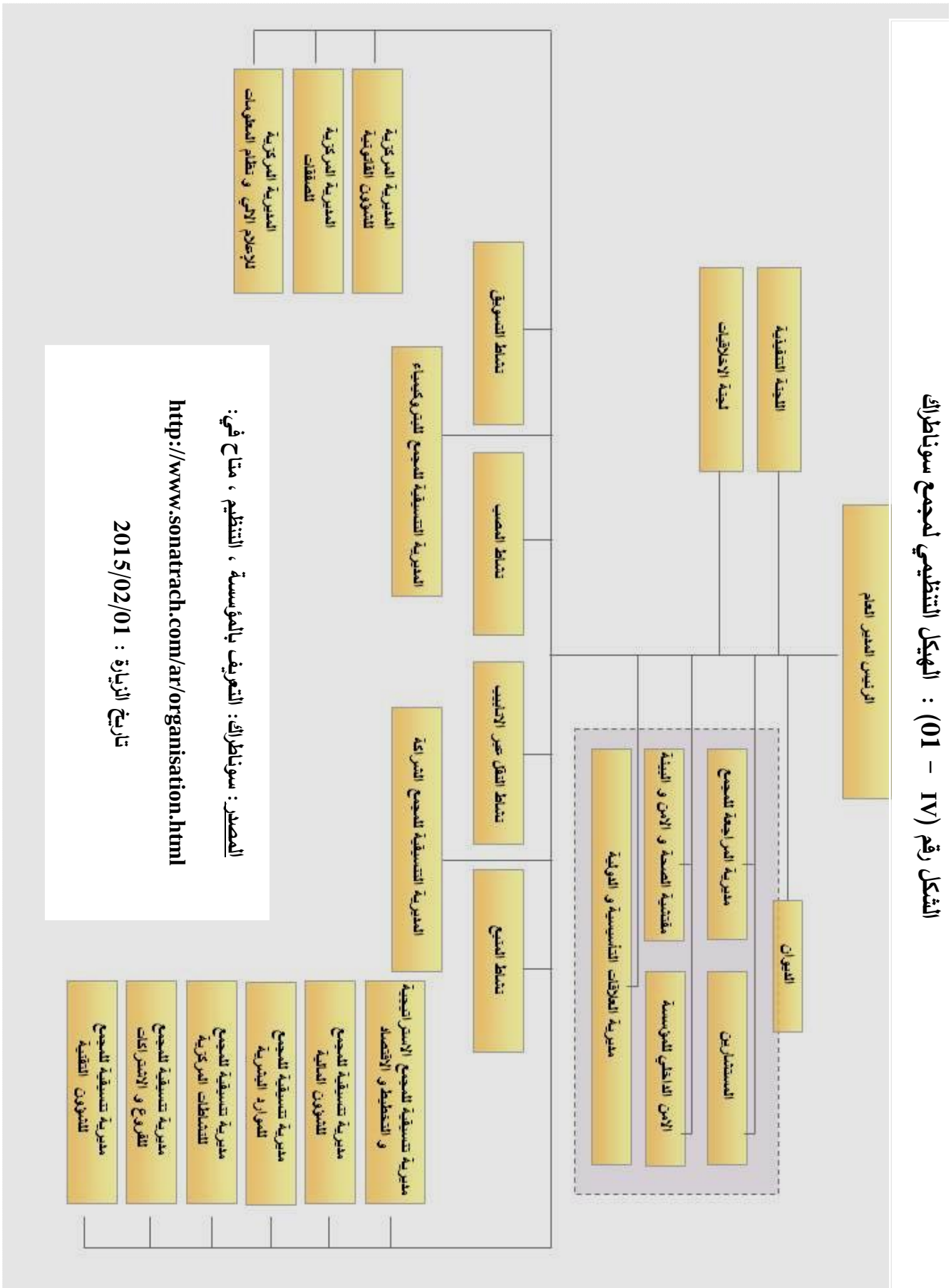
ك- المدير التنفيذي للشراكات

ل- المدير التنفيذي للموارد البشرية

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك و شرحه: و يتم التطرق إلى ذلك من خلال :

أولا: الهيكل التنظيمي لسوناطراك: وقع الرئيس المدير العام يوم 10 جانفي 2011 القرار: أ- **001** (ر- **25**) المتضمن الهيكل التنظيمي الجديد للبنية الكبرى لسوناطراك و المعتمد من قبل مجلس الإدارة في 04 جانفي 2011 ، و ذلك في إطار تطوير قيادة نشاطات المجمع سواءا من حيث تكييف إستراتجية التنمية مع المستجدّات الوطنية و الدّولية و ذلك بصفة ديناميكية مستمرة ، أو من حيث تعزيز التنسيق بين مجمل النشاطات و موارد الشركة. ، يوضح هذا الهيكل بالشكل التالي:

الشكل رقم (IV – 01) : الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك



المصدر: سوناطراك: التعريف بالمؤسسة ، التنظيم ، متاح في:

http://www.sonatrach.com/ar/organisation.html

تاريخ الزيارة : 2015/02/01

ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي لمجمع سوناطراك: الهيكل التنظيمي لسوناطراك هو عبارة عن هرم يوضح مختلف المستويات و العلاقات بالمجمع، و التي هي كما يلي:

أ- الرئيس المدير العام : هو أعلى سلطة تنفيذية بالمجمع ، دوره الأساسي الإشراف على التسيير العام.

ب- الديوان: له دور التسيير الإداري للمجمع، و متابعة مختلف الشؤون الإدارية.

ج- اللجنة التنفيذية: و هي لجنة تضطلع بتسيير المجمع ، وترفع التقارير إلى كل من مجلس الإدارة ، و إلى الجمعية العامة إذا لزم الأمر.

د- لجنة الأخلاقيات: مكلّفة بالسّهر على احترام أحكام قانون الأخلاقيات و تعزيز الامتثال للممارسات الأخلاقية في المؤسسة.

هـ- مديرية المراجعة للمجمع: تقوم بدور المراجعة الداخلية للمجمع بمختلف الأنشطة و المستويات.

و- المستشارين: لهم دور استشاري يساعد على اتخاذ القرارات ، و تيسير فهم التغيرات المختلفة المؤثرة على المجمع.

ز- الأمن الداخلي للمؤسسة: له دور متابعة و تسيير الأمن داخل المجمع، سواء الموفر ذاتيا، أو من طرف مؤسسات الأمن الخاصة.

ح- مفتشية الصحة و الأمن و البيئة : تساهم في صياغة السياسات لحماية صحة و أمن الأفراد داخل المجمع و خارجه، و كذلك حماية البيئة في مختلف الأنشطة و المستويات و مراقبتها.

ط- مديرية العلاقات التأسيسية و الدولية : تشرف على مختلف العلاقات التأسيسية و الدولية التي يقوم بها المجمع.

ك- نشاط المنبع (AMONT) : يشمل جميع الأنشطة التي تؤدي و تساعد على استخراج المحروقات الخامة ، من البحث و التنقيب إلى صيانة الآبار و استخراج النفط . و قد جمعت سوناطراك كل هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للخدمات النفطية و شبه النفطية (SPP) ، هذه الأخيرة التي تضم حصص سوناطراك بمجموعة من المؤسسات المملوكة لها كليا أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى ، أهمها:

1- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO) ، و التي تمتلكها سوناطراك بالكامل.

2- المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR)، و التي تمتلكها أيضا سوناطراك كليا.

3- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP) ، و التي ترجع ملكيتها أيضا كليا للمجمع.

4- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية و البناء (ENGCB) ، و التي تمتلكها سوناطراك كليا.

ل- نشاط النقل عبر الأنابيب (TRC): يشمل الأنشطة التي تعمل و تساعد على ضمان نقل منتجات المجمع عبر الأنابيب، و قد جمعت سوناطراك أيضا هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي سوناطراك القابضة للاستثمار

و المساهمة (SIP) ، و التي تضم بدورها حصص مجمع سوناطراك بمجموعة من المؤسسات التي يشترك في ملكيتها مع مؤسسات أخرى، و من أهم مكونات هذه المحفظة:

1- شركة نقل المحروقات (STH) ، حيث تصل حصة سوناطراك إلى 60 %

2- الشركة الجزائرية لانجاز المشاريع الصناعية (SARPI)، حيث تمتلك سوناطراك 50 % منها.

م- نشاط المصب (AVAL): و يشمل الأنشطة التي تساهم في معالجة الخامات و تحويلها، و قد جمعت سوناطراك كذلك هذه الأنشطة في محفظة واحدة هي الشركة القابضة للتكرير و كيمياء المحروقات (RCH) ، و التي تضم حصص المجمع في مجموعة من المؤسسات التي تمتلكها بالكامل أو بالشراكة مع مؤسسات أخرى، و التي من أهمها:

1- المؤسسة الوطنية لتكرير النفط (NAFTEC) ، و التي تمتلكها سوناطراك بالكامل.

2- المؤسسة الوطنية للبتروكيمياويات (ENIP)، و التي تمتلكها سوناطراك بنسبة 100 %.

ن- نشاط التسويق : و يشمل جميع الأنشطة التي تساهم في تسويق منتجات مجمع سوناطراك ، و التي جمعت في سوناطراك القابضة لتقييم المحروقات (SVH) ، هذه الأخيرة التي تضم حصص المجمع في مؤسسات تنوعت ملكيتها ما بين الملكية الكاملة ، و بين الشراكة مع مؤسسات أخرى ، و تتمثل أهم مؤسسات هذه المحفظة فيما يلي:

1- المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات النفطية (NAFTAL) ، و التي يمتلكها المجمع بالكامل.

2- مؤسسة النقل البحري (HYPROC) ، و التي يمتلكها المجمع كليا.

3- شركة تجهيز و تسويق الغازات الصناعية (COGIZ)، و التي ترجع ملكيتها بالكامل للمجمع.

4- الشركة الجزائرية للطاقة (AEC)، و التي يمتلك مجمع سوناطراك حصة 50 % منها.

5- الشركة الجزائرية للطاقة المتجددة (NEAL)، و التي ترجع ملكية 45 % منها للمجمع.

س- المديرية التنسيقية للمجمع للشراكة : تهتم بمتابعة أنشطة المشاركات، في أنشطة المنبع بمراعاة المسائل العمليّة، الإستراتجية و المالية لسوناطراك .

ع- المديرية التنسيقية للمجمع للبيروكيمياء : تهتم بمتابعة أنشطة البيتروكيماويات .

المديرية التنسيقية للمجمع الإستراتيجية ، التخطيط والاقتصاد: تشرف على صياغة و اختيار إستراتيجية المجمع بالتنسيق مع مختلف الأنشطة ، كما تعمل على تقييم مشاريعه و صياغة سياساته العامة.

ف- المديرية التنسيقية للمجمع للشؤون المالية: و هي المديرية المسؤولة عن مختلف العمليات المالية للمجمع.

ص- المديرية التنسيقية للمجمع للموارد البشرية: تساهم هذه المديرية بصياغة السياسات و الإستراتيجيات على مستوى الموارد البشرية بالمجمع و متابعتها.

ق- المديرية التنسيقية للمجمع للأنشطة المركزية : تشرف على مختلف الأنشطة التابعة إلى المديرية العامة مباشرة .

ر- المديرية التنسيقية للمجمع للفروع و المساهمات: تعمل على ضمان التنسيق، المتابعة و مراقبة ميزانية الفروع و المشاركات في الجزائر و في الخارج ، كما تسهر على تسجيل أهداف الميزانية في إطار إستراتجية سوناطراك و لاسيما في الجوانب الإستراتجية ، التخطيط ، المالية ، الموارد البشرية ، الشؤون القانونية و التدقيق.

ش- المديرية التنسيقية للمجمع التقنية : تعمل على توحيد و تنسيق جميع موارد الشركة و كذا جعلها مركز تفوّق و تؤهلّها للتحكّم بالتكنولوجيات ، تطوير الخبرة و البحث و التنمية .

ت- المديرية المركزية للشؤون القانونية : لها دور متابعة كل التغيرات القانونية الخارجية التي تؤثر على المجمع ، لتقوم بكشفها و توضيحها لمختلف المستويات و الأنشطة ، كما تقوم بإضفاء الطابع القانوني على كل الأنشطة و المستويات ، و متابعة ذلك.

ث- المديرية المركزية لصفقات: تهتم بمختلف الشؤون المتعلقة بصفقات المجمع.

خ- المديرية المركزية للإعلام الآلي و نظام المعلومات : تشرف على تسهيل الاتصال داخل المجمع و تبادل المعلومات بين مختلف لأنشطة و المستويات، و كذلك تطوير الأنظمة المعلوماتية و التقنية.

المبحث الثاني: تحليل البيئة الخارجية الدولية لسوناطراك:

تعتبر صناعة المحروقات من الصناعات شديدة التأثر بالتغيرات الدولية ، سواء كانت خارجية عامة أو خاصة ، لذلك فسيتم تحليل البيئة الخارجية الدولية لمجمع سوناطراك انطلاقا من جمع البيانات و المعلومات حول أهم العوامل الرئيسية المؤثرة عليه بالاعتماد على مدخل الجمع من الداخل إلى الخارج ، و بالتالي جمع البيانات و المعلومات حول العوامل البيئية الخارجية التي لها درجة تأثير عالية على المجمع و أنشطته ، ثم تشخيص أهم الفرص و التهديدات.

المطلب الأول: تحليل البيئة الخارجية الدولية العامة لسوناطراك:

يتم تحليل هذه البيئة الخارجية عن طريق تحليل مجموعة من العوامل على المستوى الدولي التي لها تأثير عال على قطاع المجمع.

الفرع الأول: تحليل العوامل السياسية: تعتبر المحروقات من السلع الدولية الإستراتيجية التي تتأثر بالمتغيرات السياسية على المستوى الدولي ، سواءا كان هذا التأثير على حجم و اتجاه الاستثمارات ، أو على مستوى الأسعار و من ثم حركة الصادرات و الواردات ، و بالتالي على الاستهلاك المحلي و العالمي من هذه السلع . و عليه فان مجمع سوناطراك – في ظل حساسية نشاطه الرئيسي (المحروقات) للتغيرات السياسية الدولية– يتأثر بهذا النوع من التغيرات الحالية و المستقبلية ، و التي من أهمها:

أولا: انفراد المعسكر الغربي بقيادة العالم (لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية) : حيث انجر على ذلك هيمنة أدت إلى:

أ– احتلال العراق في سنة 2003 خارج الشرعية الدولية و إسقاط النظام و الدولة ، وما نتج عن ذلك من حالة اللااستقرار أمنيا و سياسيا في منطقة الشرق الأوسط ككل لم تتضح آفاق نهايتها بعد (تمثل منطقة الخليج العربي لوحدها (60%) من احتياطي العالم النفطي).

ب– التدخل العسكري لحلف الناتو في ليبيا و إسقاط النظام الليبي ، و ما انجر عنه من فوضى و عدم الاستقرار داخل ليبيا(التي تعتبر الأولى إفريقيا من حيث الاحتياطي النفطي بما يعادل 35% من الاحتياطي النفطي الإفريقي أي بحجم احتياطي يقدر بحوالي 45 مليار برميل ، و باحتياطي غازي يفوق 1500 مليار م^3 أي بنسبة 10.5% من الاحتياطي الإفريقي الغازي) و ماله من انعكاسات على منطقة شمال إفريقيا و الساحل (باعتبار ليبيا امتداد و عمق للأمن القومي لهذه المنطقة).

ج– التدخل المباشر و غير المباشر في الوضع الداخلي السوري و ما نتج عنه من انعكاسات وخيمة تغذي عدم الاستقرار داخليا و خارجيا (خاصة في منطقة الشرق الأوسط) .

ثانيا: التجاذبات الغربية – الإيرانية حول القضية النووية الإيرانية : و ما يمكن أن ينجر عن ذلك من توترات في المنطقة مع التشبث الإيراني بحقها في الاستخدام السلمي لهذا النوع من الطاقة ، خاصة و أن (40 %) من صادرات النفط العالمية الحالية تمر عبر مضيق هرمز (الواقع بين إيران و الإمارات العربية المتحدة).

ثالثا: الصراع الأمريكي الغربي – الروسي: بدءا من قضية منصات الصواريخ و محاولة انضمام دول أوربا الشرقية إلى حلف الناتو لاسيما أوكرانيا (طريق 20 % من الغاز الروسي لأوربا) و جورجيا، و ما انجر عليها من توتر روسي– أمريكي أدى إلى الحرب الروسية الجورجية في سنة 2008 ، و اختلاف رؤاهم حول الأزمة السورية ، كل ذلك ينبئ باشتداد التوتر (خاصة في منطقة بحر قزوين التي تمثل حوالي 4 % من احتياطيات العالم النفطية ، و 7 % من الاحتياطات الغازية في العالم).

و بذلك يمكن تشخيص أهم الفرص و التهديدات السياسية الدولية كالتالي:

الجدول رقم (IV -01): تشخيص أهم الفرص و التهديدات السياسية

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
التوتر الأمني و السياسي في العراق و سوريا و انعكاساته على الخليج العربي	هذا التوتر يضع منطقة تمثل 60% من احتياطي العالم النفطي تحت التهديد، و الذي يمكن الدول الغربية عموما و الولايات المتحدة الأمريكية خصوصا من ملء الفراغ و تحقيق امتيازات في مجال المحروقات، و لعب دور رئيسي في السياسات النفطية الدولية و بالتالي إضعاف دور الأوبك فيها.	**– استمرار التوترات في هذه المنطقة يمكن أن يدفع أسعار النفط نحو الارتفاع مستقبلا**	**– تضاؤل فرص الاستثمار بهذه المنطقة المهمة و الحيوية.** **– غموض في السوق النفطية مستقبلا.**
عدم الاستقرار الأمني و السياسي في ليبيا	هذا التدهور السياسي و الأمني سوف يضع منطقة شمال إفريقيا و دول الساحل في حالة توتر أمني شديد، خاصة بعد حادثة تيقنتورين– إن أمناس بالجزائر في جانفي 2013، و كذلك سيمكن هذا الوضع الدول الغربية و على رأسها أمريكا من تحقيق امتيازات و لعب أدوار في هذا البلد النفطي و الغازي لتؤثر على الأوبك و السياسات النفطية العالمية.	**– إمكانية ارتفاع الأسعار في المستقبل**	**– خطورة الاستثمار في هذا البلد الذي ترتبط به سوناطراك باتفاقيات شراكة.** **– زيادة الغموض في السوق النفطية**
التوتر الأمريكي– الإيراني	تهديد منطقة تمثل 60% من احتياط العالم النفطي، و أكبر الدول إنتاجا على المستوى العالمي، و وضع ممر 40% من صادرات العالم النفطية تحت احتمال خطر التصعيد و حالة اللااستقرار سياسيا.	**– استمرار التوترات في هذه المنطقة سيدعم الأسعار مستقبلا.** **– بحث الشركات النفطية العالمية عن مناطق أقل خطرا لاستثماراتها، تكون الجزائر أهمها.**	**– تضاعف مخاطر الاستثمار في هذه المنطقة في ظل صراع النفوذ.**
التوتر الأمريكي– الروسي	يرفع من إمكانية التوتر المستقبلي بين روسيا وهذه الدول، لاسيما أوكرانيا ممر الغاز الروسي لأوربا.	**– سيدعم أسعار النفط (ما يؤثر أيضا على أسعار الغاز).** **– سيجعل أوربا تتجه نحو دول غازية أكثر استقرارا وأمنا للطاقة منها الجزائر الأقرب جغرافيا.**	

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: تحليل العوامل الاقتصادية: لعبت المتغيرات الاقتصادية الدولية دورا هاما و مؤثرا في الطلب على المحروقات إيجابا أو سلبا ، حيث يعتبر مؤشر النمو الاقتصاد العالمي الحالي و المتوقع مستقبلا من أهم المؤشرات التي يجب أخذها بعين الاعتبار من طرف المؤسسات الاقتصادية و لاسيما ذات النشاط الدولي، لذلك نوضح هذا المؤشر فيما يلي:

الجدول رقم (IV- 02): معدل النمو الاقتصادي الدولي السنوي المتوقع خلال المدى المتوسط (2014 – 2019) و المدى الطويل(2014 – 2040)

(% سنويا)

	2019 -2014	2040 - 2014
دول منظمة OECD	2.1	2.1
أمريكا اللاتينية	2.9	3.1
الشرق الأوسط و إفريقيا	3.6	3.3
الهند	6.3	5.9
الصين	7.1	5.7
باقي دول آسيا	4.2	3.5
دول أوبك	3.7	3.4
الدول النامية	5.3	4.7
روسيا	2.1	2.3
دول أوراسيا	2.5	2.5
الاقتصاد العالمي ككل	**3.6**	**3.5**

Source: OPEC : 2014 World Oil Outlook , OPEC Secretariat , 2014 , P : 171.

يعبر الجدول السابق السيناريو المطروح من طرف منظمة الدول المصدرة للبترول(**OPEC**) للنمو الاقتصادي لأهم التكتلات الدولية و الدول المؤثرة في الساحة الاقتصادية العالمية ، و كذلك بالنسبة إلى إجمالي الاقتصاد العالمي ، حيث يتضح من خلال هذا الجدول أن هذا السيناريو و بالرغم من حالة اللايقين التي تكتنف الاقتصاد العالمي إلا أنه كان تفاؤليا متوقعا لنمو اقتصادي سنوي ايجابي خلال المديين المتوسط و الطويل لكل التكتلات الدولية و الدول المؤثرة في الساحة الاقتصادية الدولية ، فيتوقع نمو الاقتصاد العالمي بمعدل : 3.6 % سنويا في المدى المتوسط (2014 – 2019) و بمعدل نمو 3.5 % سنويا في المدى الطويل(2014 – 2040) استجابة للنمو الديمغرافي العالمي و كذلك للاتجاهات الإنتاجية العالمية.

ومما سبق يتضح بأنه على المديين المتوسط و الطويل سيبقى معدل نمو الاقتصاد العالمي ايجابي باستمرار و بالتالي سينعكس ذلك إيجابا على الأنشطة الاقتصادية و قطاعاتها خاصة المحروقات ، و عليه يمكن تشخيص فرصة استمرارية زيادة الطلب العالمي على المحروقات في المديين المتوسط و الطويل.

الفرع الثالث: تحليل العوامل الثقافية و الاجتماعية: تعتبر هذه العوامل و تغيراتها من أهم العوامل المؤثرة على مختلف القطاعات الاقتصادية و المحروقات خصوصا، لذلك سنقوم بتحليل أهم التغيرات فيها و تشخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عنها.

أولا: العوامل الثقافية: تحلل هذه العوامل عن طريق تحليل أهم العناصر المكونة لها ، و التي من أهمها:

أ- العادات والتقاليد: تبعا لانتشار مد العولمة ، ساد العالم نمط يكاد يكون موحدا من القواعد السلوكية ، أثر على الخصوصيات المحلية ، و خلق أذواق و عادات عالمية الطابع فصلت المكان عن الهوية .

ب- الإعلام: في ظل ظاهرة العولمة و حرية انتقال المعلومة ، أصبح للصناعة الإعلامية الدور الأكبر في صياغة أفكار و قيم الأفراد، و في ظل سيطرة الدول المتقدمة على هذه الصناعة أصبح من الأمور الأكثر رواجا في الإعلام هو تحميل دول أوبك ارتفاع أسعار النفط ، و الترويج لذلك من خلال الفوائض المالية التي تحققها دول أوبك ، و بالتالي بناء صورة ذهنية سلبية مغالطة عن هذه الدول ، في حين أن الحقيقة هي كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 03): الضرائب المفروضة على النفط من طرف دول مجموعة السبعة خلال سنة 2013

الوحدة : دولار أمريكي/ لتر

	سعر النفط الخام	نسبة سعر النفط الخام إلى السعر النهائي بعد عمليات الإنتاج (%)	قيمة الضرائب المفروضة على النفط	نسبة قيمة الضرائب إلى السعر النهائي للنفط (%)
المملكة المتحدة	0.69	33	1.21	57.8
ايطاليا	0.69	31.4	1.22	55.5
ألمانيا	0.69	36.3	0.96	50.6
فرنسا	0.69	38.4	0.89	49.3
اليابان	0.70	49.5	0.45	32.3
كندا	0.68	55.3	0.37	29.6
الولايات المتحدة الأمريكية	0.61	63.4	0.14	14.2
متوسط دول OECD	**0.68**	**39.9**	**0.77**	**44.9**

Source: OPEC :Taxes on Oil – Who gets what from a Littre of Oil in 2013 , Available on: http://www.opec.org/opec_web/en/data_graphs/333.htm , Consulted in : 15/02/2015.

من خلال الجدول السابق يتضح أن:

1- المستهلك الأوربي الأكثر تحملا للعبء الضريبي النفطي حيث يدفع ما يقارب 58% من سعر النفط النهائي كضرائب في المملكة المتحدة ، و 56% من سعر النفط النهائي في ايطاليا ، و 51% في ألمانيا و حوالي 50% في فرنسا.

2- ما تجنيه الدول المستهلكة (دول OECD مثلا) أكبر مما تجنيه دول أوبك.

ثانيا: العوامل الاجتماعية: و يمكن تحليلها من خلال العناصر التالية:

أ- التغيرات الديمغرافية: يعتبر النمو الديمغرافي أهم هذه التغيرات ، حيث بلغ عدد سكان العالم في منتصف سنة 2013 حوالي 7.2 مليار نسمة و يتوقع أن يبلغ 8.1 مليار في سنة 2025 ، و يصل إلى 9.6 مليار نسمة في حدود سنة 2050 .[1]

و يتوزع هذا الحجم السكاني كما يلي:

الجدول رقم (IV - 04): توزيع سكان العالم عبر القارات خلال منتصف سنة 2013 و في آفاق 2050

الوحدة: مليون نسمة

	منتصف 2013	آفاق 2050
إفريقيا	1111	2393
آسيا	4299	5164
أوربا	742	709
أمريكا اللاتينية و الكاريبي	617	782
أمريكا الشمالية	355	446
أوقيانيا	38	57
إجمالي سكان العالم	**7162**	**9551**

Source: United Nations : World Population Prospects : The 2012 Revision, Population Division , The Department of Economic and Social Affairs , United Nations Secretariat , New York , 2013 , p : 2.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن معدل النمو الديمغرافي ايجابي في كل قارات العالم حيث يزداد عدد سكان العالم بما يقارب 65 مليون نسمة سنويا بدءا من سنة 2013 و حتى آفاق 2050 ، كما يتضح أيضا

[1] United Nations : World Population Prospects : The 2012 Revision, Population Division , The Department of Economic and Social Affairs , United Nations Secretariat , New York , 2013, p:1.

تركز عدد السكان في الدول النامية عموما، و في قارتي آسيا و إفريقيا خصوصا اللتان يشكلان حوالي 75 % من إجمالي سكان العالم في سنة 2013 ، و ما يفوق 79 % في آفاق 2050.

ب- مستوى المعيشة: تسعى مجموعة البنك الدولي إلى تسريع جهود إنهاء الفقر المدقع على مستوى العالم (و يعبر الفقر المدقع عن العيش بأقل من 1.25 دولار أمريكي للفرد في اليوم) ، و قد حددت بلوغ هدف إنهاء الفقر المدقع في العالم بحلول سنة 2030 ، و هدفاً مرحلياً لخفض نسبة الفقر على مستوى العالم إلى 9% في آفاق سنة 2020.

و قد ساهمت مجموعة البنك الدولي ببرامجها الإنمائية و تسهيلاتها في خفض معدلات الفقر المدقع باضطراد بدءا من سنة 1990 حيث كان 43% من سكان البلدان النامية يعيشون في أوضاع الفقر. و كان ما يقدر بنحو 1.9 مليار نسمة من الفقراء في العالم ، لينخفض هذا العدد إلى 1.2 مليار نسمة في سنة 2010 . إلا أن الوصول إلى نسبة 9% في سنة 2020 يعني أيضا أن ما يقدر بنحو 690 مليون نسمة سيبقون في تعداد من يعيشون في فقر مدقع. و لكن رغم ذلك سيكون أقل بـ 510 مليون نسمة مقارنة بما كان عليه الوضع قبل عقد من الزمن. و هذا سيعادل نصف تعداد سكان قارة أفريقيا ، أو أكثر من ضعف تعداد سكان إندونيسيا.

مما سبق يمكن تشخيص أهم الفرص و التهديدات كما يلي:

الجدول رقم (IV - 05): تشخيص أهم الفرص و التهديدات الثقافية و الاجتماعية

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
العادات و التقاليد	سواد نمط يكاد يكون موحدا من العادات في إطار العولمة، سيؤدي إلى اكتساب ثقافة استهلاكية نمطية، و بالتالي تنمية الاستهلاك.	**- سواد ثقافة استهلاكية موحدة عالميا و بالتالي زيادة الطلب.**	
الإعلام	بناء صورة ذهنية على دول الأوبك عن طريق الصناعة الإعلامية، و تحميلها مسؤولية ارتفاع الأسعار أمام الرأي العام.		**- الضغوطات المستقبلية التي يمكن أن تتعرض لها دول أوبك عند ارتفاع الأسعار، و ما ينجر عن ذلك من ضغوط على المجمع.**
التغيرات الديمغرافية	- نمو السكان على المستوى العالمي سيؤدي إلى زيادة الطلب.	**- ارتفاع الطلب** **- وفرة في سوق العمل.**	
مستوى المعيشة	تحسين مستوى المعيشة على المستوى العالمي سيؤثر على زيادة الطلب	**- ارتفاع الطلب**	

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الرابع: تحليل العوامل الإيكولوجية: و يمكن تحليلها من خلال العوامل التالية:

أولا: التغيرات المناخية: يتضح من خلال تقارير الأمم المتحدة حول التغير المناخي بأن العالم يتجه نحو تغيرات مناخية حادة خلال القرن الحادي و العشرين ، نتيجة لانبعاث غازات الدفيئة التي تؤدي إلى ظاهرة الاحتباس الحراري و ما ينجم عنها : من ارتفاع حرارة الأرض و حدوث تغيرات سلبية في الدورة الهيدرولوجية ، و ارتفاع في مستويات البحار ، و من ثم حدوث تغييرات مناخية في العالم بأسره تؤدي إلى تأثيرات إقليمية نوجزها فيما يلي: [1]

أ- إفريقيا: ستكون عرضة للتغير المناخي و بشدة نتيجة للفقر المتوطن، و ضعف المؤسسات ، و التعرض لكوارث و صراعات معقدة . فقد انتشر الجفاف و اشتدت كثافته منذ سبعينات القرن العشرين حيث أصبحت منطقة الساحل و منطقة الجنوب الأفريقي بالفعل أكثر جفافاً أثناء القرن العشرين. و من المرجح أن تتعرض إمدادات المياه و الإنتاج الزراعي لخطر شديد لتنخفض المحاصيل في بعض البلدان بما قد يصل إلى 50% في حدود سنة 2020 ، و من المرجح أيضا أن يتوقف الإنتاج في بعض المناطق الزراعية و تتغير الغابات و الأراضي العشبية و النظم الطبيعية الأخرى خاصة في الجنوب الإفريقي. و من المرجح أن تزيد مساحة الأراضي القاحلة و شبه القاحلة في إفريقيا بنسبة تتراوح ما بين 5 إلى 8% بحلول ثمانينات القرن الحادي و العشرين.

ب- المنطقة القطبية الجنوبية : أثبتت هذه القارة أنها أكثر استعصاءًا على الفهم و التنبؤ. و باستثناء شبه الجزيرة القطبية الجنوبية التي تزداد حرارتها بسرعة ، ظل كل من درجات الحرارة و سقوط الجليد ثابتين نسبياً في هذه القارة ككل على مدى السنوات الخمسين الماضية. و بالنظر إلى أن هذه القارة المتجمدة تحتوي على ما يقرب من 90 % من مياه كوكب الأرض العذبة ، يتابع الباحثون بعناية أي علامات تدل على أن أنهارها الجليدية و صفحاتها المتجلدة آخذة في الذوبان.

ج – منطقة القطب الشمالي : ارتفع متوسط درجات الحرارة في منطقة القطب الشمالي بسرعة تقارب ضعف سرعة زيادة المتوسط العالمي لدرجات الحرارة على مدى المائة سنة الماضية ، مما أدى إلى انكماش الجليد البحري في هذا القطب بنسبة 2.7 % لكل عقد و يمكن أن تفقد مساحات كبيرة من المحيط القطبي الشمالي غطاءها الجليدي على مدار العام بحلول نهاية القرن الحادي و العشرين إذا استمرت الانبعاثات البشرية على نحو التقديرات الحالية.

---

[1] الأمم المتحدة : تغير المناخ ، متاح في:

http://www.un.org/ar/climatechange/consequences-for-the-future.shtml

تاريخ الزيارة: 2015/01/12.

إن التغيرات التي تحدث في القطب المتجمد الشمالي لها انعكاسات مهمة و مباشرة على العالم . فعلى سبيل المثال فبذوبان الجليد و الثلوج ستقل عاكسية الكرة الأرضية التي تؤدي إلى اختزان الحرارة التي كانت ستنعكس، و بالتالي زيادة حرارة سطح كوكب الأرض.

د- آسيا : يمكن أن يتأثر أكثر من مليار نسمة بحدوث انخفاض في مستويات المياه العذبة ، خاصة في أحواض الأنهار الكبيرة بحلول سنة 2050 ، فالذوبان المتوقع للأنهار الجليدية في منطقة الهيمالايا سيؤدي إلى زيادة الفيضانات و الانهيارات الصخرية مما يؤثر على موارد المياه خلال العقدين إلى ثلاثة العقود المقبلة ، و مع انحسار الأنهار الجليدية ستقل تدفقات الأنهار وستصبح مناطق الدلتا الضخمة المأهولة بالسكان معرضة و بشدة للأخطار نتيجة لتزايد فيضانات البحار و الأنهار.

هـ – استراليا و نيوزيلندا : على مدى العقود القليلة الماضية زادت موجات الحرارة و ازداد هطول الأمطار في شمال غرب أستراليا و جنوب غرب نيوزيلندا ، كما قل هطول الأمطار في جنوب و شرق أستراليا و في شمال شرق نيوزيلندا ، و من المؤكد تقريباً أن مناخ القرن الحادي و العشرين سيكون أدفأ مع زيادة التعرض لموجات حرارة بدرجة أكثر ، و لحالات : جفاف و حرائق ، عواصف و فيضانات، و انهيارات أرضية.

و- أوروبا : يعتقد الباحثون أن المناطق الشمالية من أوروبا ستشهد فصول شتاء أدفأ و هطولاً أكبر للأمطار، و توسعاً في الغابات و إنتاجية زراعية أكبر، أما المناطق الجنوبية المجاورة للبحر المتوسط فستشهد فصول صيف أكثر حرارة ، و هطولاً أقل للأمطار و مزيداً من حالات الجفاف ، و تراجعاً في الغابات و انخفاضاً في الإنتاجية الزراعية ، كما تضم أوروبا قدراً كبيراً من الأراضي الساحلية المنخفضة على مستوى سطح البحر و المعرضة للزوال ، و من المرجح أن تهدد بالانقراض العديد من النباتات و الحيوانات بحلول نهاية القرن.

ز- أمريكا اللاتينية : من المتوقع أن تحل السافانا تدريجياً محل الغابات الاستوائية شرق منطقة الأمازون و جنوب و وسط المكسيك ، و ستزداد الأجزاء القاحلة من شمال شرق البرازيل و معظم وسط و شمال المكسيك نتيجة للتغير المناخي و للفعل البشري ، و من المرجح بحلول خمسينات هذا القرن أن تشهد 50% من الأراضي الزراعية تصحراً و ارتفاعا في ملوحتها .

ح- أمريكا الشمالية : سيؤدي تغير المناخ إلى ارتفاع في درجات الحرارة و زيادة التبخر ، مما يؤدي إلى التأثير على المياه الموسمية و انخفاض مستويات المياه في البحيرات الكبرى و الأنهار الرئيسية ، كما يسود الجفاف و تزداد الحرائق. و على مدى القرن الحادي و العشرين سيتم إعادة ترتيب النظم الإيكولوجية في أمريكا الشمالية.

ط- الجزر الصغيرة: ستتأثر هذه الجزر بتغير المناخ ، فحجمها المحدود يجعلها أكثر تعرضاً للمخاطر الطبيعية خاصة للارتفاعات في مستوى سطح البحر و للمخاطر التي تهدد مياهها العذبة.

ثانيا: استنزاف الموارد: انطلاقا من كون المحروقات سلع ناضبة فإنه كلما تسارعت وتيرة الإنتاج كلما تسارع استنزافها، لاسيما مع ظهور المؤشرات التي تدعم نظرية الذروة النفطية لعالم الجيولوجيا الأمريكي" كينغ هوبرت. (*)

حيث اختلف في هذه الذروة حول توقيت بلوغها ، ما بين متفائل كوكالة الطاقة الدولية التي تؤكد انخفاض وتيرة الإنتاج للحقول بنسبة 2,9 % ، إلا أنها تحدد أجل بلوغ هذه الذروة انطلاقا من سنة 2030 ، و بين متشائم من علماء الجيولوجيا النفطية (كالعالم البريطاني كولن كامبل) حيث حددوا أجل بلوغها في سنة 2020 كأقصى تقدير.

و مما سبق يمكن تشخيص الفرص و التهديدات كما يلي:

الجدول رقم(IV - 06): تشخيص أهم الفرص و التهديدات الإيكولوجية

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
التغيرات المناخية	النقص الحاد في المياه و المحاصيل الزراعية، سيؤدي إلى حالة من اللااستقرار اقتصاديا، اجتماعيا و سياسيا		**بيئة خارجية ذات مخاطر منتظمة عالية**
استنزاف الموارد	الاقتراب من بلوغ الذروة النفطية يرفع من درجة التوترات لاسيما السياسية و العسكرية الدولية، و اندلاع حروب النفوذ و السيطرة على منابع النفط		**– ارتفاع مخاطر الاستثمار الدولي.** **– مخاطر فقدان مورد هام للنشاط**

المصدر: من إعداد الطالب.

(*) نظرية الذروة النفطية ظهرت في خمسينات القرن الماضي على يد عالم الجيولوجيا الأمريكي" كينغ هوبرت" ، تؤكد ظاهرة تراجع الإنتاج النفطي في حدود معينة مهما كانت المحاولات لرفع إنتاجية البئر (و نضوب النفط ليس نهائي بل انخفاض ضغط خزاناته ستؤدي إلى عدم القدرة على استخراجه على عكس الغاز الذي يتميز بالنضوب التام)، و بعد دراسات أجريت على حالة الولايات المتحدة الأمريكية توقع تراجع إنتاجها بدءا من سنة 1970، و فعلا تحقق ذلك ، كما توقع أيضا مؤيدوا هذه النظرية من علماء جيولوجيا النفط انحدار إنتاج بحر الشمال، و فعلا بعد أن كان يتوقع إنتاج 8,2 مليون برميل يوميا بحلول سنة 2000 ، تم تراجع هذا الإنتاج على عكس المتوقع في نفس الفترة إلى 6,1 مليون برميل.

الفرع الخامس: تحليل العوامل التشريعية و التنظيمية الدولية : تعتبر الاتفاقيات و المعاهدات الايكولوجية هي الأبرز تأثيرا على المجمع و أنشطته ، حيث يعتبر برتوكول كيوتو الموقع عليه باليابان سنة 1997 من أبرز الاتفاقيات الدولية في هذا المجال ، و التي تنص على أن حد الانبعاثات يكون بدفع الدول الموقعة على الاتفاقية إذا تجاوزت الحد المسموح به من انبعاثات ثاني أكسيد الكربون إلى الدول التي لها انبعاثات أقل مما هو متفق عليه ، فهي كضريبة تدفع على الانبعاثات الزائدة عن الحد المتفق عليه ، و منحت هذه الاتفاقية للدول النامية فترة سماح حتى سنة 2012 ، و لأجل تخفيض الانبعاثات وفقا لهذه الاتفاقية تم وضع أهداف دولية للتخفيض، يتضح أهمها فيما يلي:

الجدول رقم(IV - 07): خطة خفض الانبعاثات في الدول الكبرى و الأهداف المستقبلية

أهداف خفض غازات الاحتباس الحراري	على المدى القريب (2012-2015)	على المدى المتوسط (في حدود 2020)	على المدى البعيد (آفاق 2050)
تقرير التنمية البشرية المستدامة (انبعاثات الدول المتقدمة)	انبعاثات تبلغ ذروتها	%30	%80 على الأقل
الدول	أهداف كيوتو	مـــــــا بعد كيوتـــــــــو	
الاتحاد الأوربي	%8	20 % (فردي) 30 % (جماعي)	60-80% (بالاتفاق الدولي)
فرنسا			%75
ألمانيا	%21	%40	
ايطاليا	%6.5		
السويد	%4	%25	
المملكة المتحدة	%12.5	%32-26	%60
النرويج	%10	%30 قبل ستة 2030	%100
أستراليا	%8 زيادة		
كندا	%2	%20 بالنسبة لسنة 2006	60-80 % بالنسبة 2006
اليابان	%2		%50
الولايات المتحدة الأمريكية	%7		
المبادرة الأمريكية غازات الاحتباس الحراري	التثبيت عند مستويات (2001 – 2004) حتى ستة 2015	%10 تحت مستويات (2002 – 2004) حتى سنة 2019	
القانون الأمريكي لسلامة المناخ	مستوى2009 لسنة 2010	%2 سنويا تخفيض من سنة 2011 إلى 2020	%80 أقل من مستويات سنة 2000

المصدر: وائل فوزي عبد الباسط : الأبعاد الاقتصادية و البيئية لظاهرة الاحتباس الحراري في مصر، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الاقتصاد ، غير منشورة ، كلية الإدارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 2009-2010، ص:25.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن المسار العام للدول الكبرى المؤثرة في الساحة الدولية يتجه مستقبلا نحو المزيد من التخفيضات لانبعاثات غازات الاحتباس الحراري ، و التي من أهمها الاتحاد الأوربي الذي يساهم كتكتل بحوالي 15% من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون في العالم و المطلوب منه في ظل برتوكول كيوتو تخفيض انبعاثاته بنسبة 8% تحت مستويات سنة 1990 ، حيث ألزم نفسه بتخفيض غازات الاحتباس الحراري بنسبة 20% على الأقل بحلول سنة 2020 و بنسبة ما بين 60- 80 % في آفاق سنة 2050.

أما الولايات المتحدة الأمريكية التي تعتبر أكبر الدول تلويثا للعالم و لم توقع على معاهدة كيوتو العالمية للحد من الانبعاثات العالمية التي نصت على ضرورة تخفيضها للانبعاثات بنسبة 7% ، إلا أنها من أكثر الدول اهتماما بالمشاكل البيئية المحلية من خلال سن العديد من القوانين المحلية المتعلقة بالمحافظة على البيئة و الموجهة لسلوك الأفراد و المؤسسات نحو العمل على تخفيض التلوث و الانبعاثات وفقا لنسب مستهدفة ، تجسدها بمجموعة من الحوافز و الضرائب للحد من التلوث سواء على مستوى الولايات المتحدة ككل أو على المستوى الفيدرالي كضريبة الإنتاج و ضريبة الانبعاثات.

و مما سبق يمكن أن نشخص الفرص والتهديدات كما يلي:

الجدول رقم (IV – 08): تشخيص أهم الفرص و التهديدات التشريعية و التنظيمية

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
اتفاقية كيوتو	تنشئ هذه الاتفاقية سوق للمبادلات الايكولوجية، يسري تطبيقها على الدول النامية بما فيها الجزائر بدءا من سنة 2012، كما أن هذه الأهداف الدولية لتخفيض الانبعاثات ستكون مجسدة عمليا بحوافز و حواجز.		**– ضغوطات قانونية على الجزائر للالتزام بهذه الاتفاقية تنعكس على التشريعات و التنظيمات الوطنية.** **– فرض المزيد من القيود على الاستثمار الدولي.**

المصدر: من إعداد الطالب.

المطلب الثاني: تحليل البيئة الخارجية الدولية الخاصة لسوناطراك:

و يتم تحليل هذه البيئة عن طريق تحليل مجموعة من العوامل الدولية التي لها تأثير مباشر على المجمع وأنشطته ، و التي من أهمها:

الفرع الأول : تحليل سوق المحروقات الدولية: يعتبر العرض و الطلب من أهم الأدوات المؤثرة في سوق المحروقات الدولية ، و عليه سنقوم بتحليل هاتين الآليتين كما يلي:

أولا: تحليل الطلب على المحروقات: يعتبر الطلب العالمي على المحروقات و اتجاهاته من أهم المؤشرات التي تؤثر مباشرة على القطاع ككل و على قرارات و استراتيجيات مؤسسات هذا القطاع ، لذلك سنبدأ تحليلنا هذا بتحليل الاتجاهات المستقبلية لهذا الطلب.

أ- **الطلب على النفط :** يتضح اتجاهات هذا الطلب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV – 09): تطور الطلب الدولي على النفط حتى آفاق 2040

الوحدة : مليون برميل/ اليوم

2040	2035	2030	2025	2020	2015	2013	
38.2	40.0	42.0	43.8	45.0	45.8	45.9	دول OCED
7.4	7.1	6.8	6.5	6.1	5.7	5.3	أمريكا اللاتينية
5.8	5.3	4.9	4.5	4.1	3.7	3.5	الشرق الأوسط و شمال إفريقيا
9.8	8.3	6.9	5.7	4.7	3.9	3.7	الهـــند
18.8	17.8	16.4	14.6	12.6	10.7	10.1	الصيـــن
12.4	11.5	10.6	9.7	8.6	7.6	7.4	دول آسيوية أخرى
12.8	12.1	11.5	10.9	10.3	9.7	9.0	دول الأوبك
67.0	62.2	57.1	51.9	46.5	41.2	39.0	مجموع الدول النامية
5.9	5.8	5.7	5.6	5.5	5.2	5.1	مجموع أوراسيا
111.1	**108.0**	**104.8**	**101.3**	**96.9**	**92.3**	**90.0**	**الطلب العالمي**

Source: OPEC : 2014 World Oil Outlook , OP , P : 73.

يتضح من خلال الجدول السابق بأن:

- 71% من نمو الطلب على النفط في دول آسيا النامية كالصين ، الهند ، و دول آسيوية أخرى.
- دول منظمة (OCED) هي في تراجع مستمر من حيث الطلب بعد أن بلغت ذروته في سنة 2005.

كما أن هذا الطلب العالمي على النفط يوزع على مختلف القطاعات كالتالي :

الجدول رقم (IV – 10): توزيع الطلب النفطي العالمي على مختلف القطاعات خلال سنتي: 2011 ، آفاق 2040

قطاع الكهرباء	السكن/ التجارة/ الفلاحة	الصناعة	النقل	
%6	%10	%25	% 59	**2011**
%4	%10	%23	%63	**2040**

Source: OPEC : 2014 World Oil Outlook , OP , P:89.

من خلال الجدول السابق يتضح بأن قطاع النقل هو أكبر قطاع دافع للطلب على النفط ، حيث مثل 59% من إجمالي الطلب العالمي في سنة 2011 و سيمثل 63% منه في حدود 2040 ، و يرجع ذلك أساسا إلى النمو المستمر لحجم وسائل النقل العالمية ، فعلى سبيل المثال حضيرة السيارات العالمية ستصل إلى حوالي 2.1 مليار سيارة في حدود 2040 ، و خلال الفترة 2011– 2040 ستعرف دول منظمة (OCED) زيادة في حضيرتها بما يفوق 130 مليون سيارة ، و ستعرف الدول النامية زيادة في حضيرة سياراتها بما يفوق مليار سيارة متجاوزة بذلك دول منظمة (OCED) ، حيث أن 68% من هذه الزيادة ستكون في الدول النامية الآسيوية و التي في مقدمتها الصين بزيادة تفوق 470 مليون سيارة خلال الفترة 2011 – 2040 ، و تنتقل بذلك من معدل 53 سيارة لكل 1000 نسمة خلال سنة 2011 إلى معدل 382 في آفاق 2040 ، لتليها الهند التي ستنتقل من معدل 12 سيارة لكل 1000 نسمة خلال سنة 2011 إلى 134 سيارة في آفاق 2040.

ب– الطلب على الغاز الطبيعي : [1] من المتوقع أن ينمو الطلب العالمي على الغاز الطبيعي بمعدل 1.9% سنويا ليصل إلى 490 مليار قدم مكعب في اليوم في آفاق 2035 ، حيث يرجع هذا النمو أساسا إلى طلب الدول خارج منظمة (OCED) الذي ينمو بمعدل 2.5% سنويا ، مضيفا طلب بمقدار 123 مليار قدم مكعب في اليوم إلى الطلب العالمي ، كما أن دول منظمة (OCED) تضيف أيضا طلبا يقدر بحوالي 42 مليار قدم مكعب في اليوم و بمعدل نمو 1.1 % سنويا.

يمثل قطاعي الطاقة و الصناعة 80% من إجمالي الطلب العالمي على الغاز الطبيعي ، حيث تحتل الطاقة المرتبة الأولى بحوالي 75 مليار قدم مكعب في اليوم و بمعدل نمو 2.3 % سنويا و ذلك لكون هذا النوع من المحروقات أقل طرحا لأكسيد الكربون عند الاحتراق (170 غرام لكل كيلواط ساعي في حين يطلق النفط 220 غرام لكل كيلواط ساعي) ، كما أن الصناعة تحتل المرتبة الثانية بطلب يقارب 61 مليار قدم مكعب في اليوم و بمعدل نمو 1.8 % سنويا . إلا أن قطاع النقل يعتبر الأسرع نموا فمن المتوقع أن يبلغ معدل 3% من استهلاك الغاز الطبيعي في حدود سنة 2035.

ثانيا: تحليل عرض المحروقات: لدراسة و تحليل عرض المحروقات العالمي الحالي و المستقبلي ينبغي تحليل احتياطات العالم منها و أماكن تركزها و كذلك إلى حجم الاستثمارات لاستخراجها ، و التي نوضحها كما يلي :

أ– احتياطات العالم من المحروقات : يتضح حجم الاحتياطات العالمية المؤكدة من النفط و الغاز الطبيعي التقليديين من خلال الجدول التالي:

(1) BP : Energy Outlook 2035 , February 2015 , p : 51.

الجدول رقم (IV – 11): حجم احتياطيات المحروقات التقليدية العالمية و توزيعها خلال سنتي: 2009 ، 2013

الوحدة : مليون برميل

	2009		2013	
	النفـــط (مليون برميل)	الغاز الطبيعي (مليار م^3)	النفـــط (مليون برميل)	الغاز الطبيعي (مليار م^3)
دول الأوبك	1.064.288	90.634	1.206.170	95.034
دول منظمة OCED	51.734	17.737	64.448	19.753
الولايات المتحدة الأمريكية	19.121	6.928	33.000	8.735
الصيـــــن	21.618	3.090	24.428	3.200
الهنـــــد	5.673	1.116	5.654	1.330
الاحتياطي العالمي	**1.323.490**	**189.082**	**1.489.865**	**200.363**

Source: OPEC : Annual Statistical Bulletin , OPEC Secretariat , 2014 , PP : 22-23.

يتضح من خلال الجدول السابق بأن:

– 81 % من الاحتياطي النفطي العالمي و 47.4 % من الاحتياطي العالمي الغازي هي بدول الأوبك.

– على الرغم من أن حجم احتياطيات المحروقات المؤكدة في العالم بإمكانها تلبية الطلب الحالي، إلا أنها ستشكل في المستقبل قلقا كبيرا مرجعه النضوب المتسارع لهذه الثروات إذا استمر الطلب و الاستهلاك بالوتيرة الحالية مع التغير البسيط في حجم الاحتياطيات ، فعلى سبيل المثال سينضب النفط في حدود 45 سنة (بقسمة الاحتياطي العالمي لسنة 2013 على معدل الطلب العالمي لنفس السنة).

ب– حجم الاستثمارات لتطوير القدرات : خلال الفترة 2014– 2040 يقدر حجم الاستثمار في مجال النفط بحوالي 7.3 تريليون دولار (دولار 2013) ، حيث أغلب هذه الاستثمارات ستكون في دول خارج الأوبك باستثمار يفوق 300 مليار دولار سنويا ، في حين تحتاج دول الأوبك إلى استثمار ما يقارب 40 مليار دولار سنويا في المدى المتوسط (حتى سنة 2019) و بما يفوق 60 مليار دولار سنويا في المدى الطويل (حتى آفاق 2040).

و مما سبق يمكن تشخيص أهم الفرص و التهديدات على مستوى السوق النفطية كالآتي:

الجدول رقم (IV – 12): تشخيص أهم الفرص و التهديدات على مستوى السوق النفطية

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
نمو الطلب العالمي	ارتفاع الطلب على المحروقات في السوق العالمية يؤثر على الدول المنتجة، ومن ثم على المجمع نتيجة لعدم قدرة هذا الأخير على تلبية الطلب المتنامي باضطراد.	**– زيادة الطلب الخارجي.** **– دعم القوة التفاوضية للمجمع لاسيما في المدى الطويل.** **– سيبقي الأسعار مرتفعة في المدى البعيد.**	**– الارتفاع المتسارع للطلب سيسرع من استنفاذ احتياطات المحروقات على المدى الطويل.**
حجم الاستثمارات العالمية	ارتفاع حجم الاستثمارات العالمية في قطاع المحروقات سيؤدي إلى فرص استثمارية أكثر و في مناطق عديدة ، ويفرض على دول الأوبك ضرورة الإسراع في تحقيق الاستثمارات المطلوبة.	**– زيادة فرص الاستثمار الخارجي.**	**– سيدعم المنافسين الأقوى ماليا و تكنولوجيا** **– سيجعل المجمع أمام حتمية الاستثمار و تنمية القدرات الوطنية.**

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثاني: تحليل الموردين: يرتكز نشاط سوناطراك الأساسي على المستوى الوطني، و بالتالي فمجمع سوناطراك يرتكز في توريده على هذا المستوى ، حيث تتميز الجزائر في مجال المحروقات بمساحة 1.5 مليون كلم^2 أحواض يمكن استكشاف المحروقات بها ، كما أن الجزائر لها معدل 15 بئرا لكل 10 ألاف كلم^2 في حين المعدل العالمي هو 100 بئر لنفس المساحة . [1]

كما أن احتياطي الجزائر النفطي يقدر بـ: 12,2 مليار برميل وهو يمثل بذلك 0,9% من الاحتياطي العالمي إلا أنه سينضب في حدود سنة 2030 حسب تصريحات رئيس الجمهورية عبد العزيز بوتفليقة في العديد من المناسبات ، و يقدر احتياطي الجزائر الغازي هو 4504 مليار م^3 وهو يمثل حوالي 2% من الاحتياطي العالمي و 56 % من احتياطي المحروقات الجزائري.

مما سبق يمكن تشخيص أهم الفرص و التهديدات على مستوى الموردين كما يلي:

[1] SONATRACH : SONATRACH une compagnie pétrolière et gazière intégrée , BAOSEM , Alger , 2014 , P :03.

الجدول رقم (IV – 13): تشخيص أهم الفرص و التهديدات على مستوى الموردين

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
مساحة الأحواض و معدل الآبار	المساحة الشاسعة للأحواض الممكن تحقيق استكشافات بها، و كذلك معدل الأبيار بمساحة 10 ألاف كلم^2 المنخفض، يطرح إمكانية استكشافات هامة جديدة .	**– إمكانية تحقيق استكشافات هامة تدعم احتياطات المجمع من المحروقات. – جذب المستثمرين الأجانب للاستكشاف وتقوية المركز التفاوضي للمجمع.**	
نهاية عصر النفط بالجزائر	نهاية عصر النفط بالجزائر بحدود سنة 2030، في ظل تنامي صدى نظرية الذروة النفطية، يطرح إشكال فقدان هذا المورد الهام، في ظل عدم تحقيق اكتشافات هامة يمكن أن تؤخر هذه النهاية بحدود أبعد.	**– التحول التدريجي للإنتاج الغازي.**	**– ضغط التحول و بسرعة نحو منتجات أخرى.**

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الثالث: تحليل دور الوسطاء: يعتمد تحديد سعر برميل النفط على أسواق النفط العالمية، لاسيما في نيويورك و لندن، مما يجعل أهم المحددات لهذا السعر هو مدى المضاربة في هاته البورصات. [*] فرغم عدم وجود دراسات علمية متخصصة إلا أنه أجمع الكثير من خبراء النفط العالميين – لاسيما دول أوبك – على أن للوسطاء دور مهم جدا في ارتفاع و انخفاض أسعار النفط ، فبفقدان الثقة في أسواق الأوراق المالية يتجه هؤلاء المضاربون لأسواق السلع ، خصوصا النفط مما يؤدي إلى تداول حتى ما يقارب مليار برميل يوميا على الورق في حين يتم يتداول فعليا حوالي 85 مليون برميل يوميا ، فترتفع الأسعار باضطراد و قد تؤدي إلى انفجار الفقاعة لتهوي مجددا .

مما سبق يمكن تشخيص الفرص و التهديدات التالية:

الجدول رقم (IV – 14): تشخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن الوسطاء

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
المضاربون في السوق النفطية	يعملون على المضاربة في هذه السلعة الإستراتيجية، لاسيما عند تدهور أسواق الأوراق المالية، مما يجعل أسعار النفط تكسر حواجز سعرية رغم استقرار آلية السوق (الطلب– العرض)، في حين يمكن أن تشكل هذه المضاربات فقاعة لها آثار وخيمة عند انفجارها.	**– تحقيق فوائض مالية في الأجل القصير.**	**– عدم استقرار السوق النفطية. – عدم وضوح الرؤية الإستراتجية.**

المصدر: من إعداد الطالب.

[*] يتم تداول في البورصات نفوط قياسية تكون معيارا لتحديد أسعار بقية النفوط.

الفرع الرابع: تحليل المنافسين: ينافس سوناطراك في مجالات نشاطها شركات عالمية عملاقة متفوقة تكنولوجيا و تستثمر ملايير الدولارات و تسيطر على احتياطيات ضخمة من المحروقات، نوضح أهمها كما يلي:

الجدول رقم(IV - 15): أهم المؤشرات لأكبر خمس شركات عالمية في قطاع المحروقات خلال سنة 2013

	بريتيش بتروليوم	اكسون موبيل	توتال	روايال دوتش / شال	شفرون	الإجمالي
احتياطي النفط (مليون برميل)	4.161	13.239	5.413	6.170	4.303	**33.286**
احتياطي الغاز (مليار $م^3$)	968	2.035	935	766	727	**5.431**
إنتاج النفط الخام (ألف برميل/ اليوم)	2.013	2.202	1.167	1.396	1.731	**8.509**
المنتجات النفطية المكررة (ألف برميل/ اليوم)	5.569	5.887	3.418	6.164	2.711	**23.749**
إنتاج الغاز الطبيعي (مليون $م^3$/ اليوم)	200	335	175	272	276	**1.258**
المداخيل (مليون دولار)	396.217	438.255	251.731	451.235	288.848	**1.766.286**
الإنفاق على عمليات الاستكشاف (مليون دولار)	36.612	42.489	34.427	40.145	41.877	**195.550**

Source: OPEC : Annual Statistical Bulletin , OP , PP:94-97.

من خلال الجدول يتضح مدى القوة التي تمثلها هاته الشركات المنافسة على المستوى الدولي فمداخيلها و احتياطات المحروقات التي تسيطر عليها جعلتها شركات عملاقة تؤثر بقراراتها في الساحة الدولية.

و لذلك يمكن تشخيص الفرص و التهديدات على هذا المستوى كما يلي:

الجدول رقم (IV - 16): تشخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن المنافسين

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
قـــوة المنافسين	تؤثر الشركات العالمية ، ذات المركز المالي و التكنولوجي الأقوى عالميا، على توجهات المجمع الاستثمارية لاسيما الجغرافية.	**– اكتساب الخبرة مع هذه المؤسسات في مجالات نشاط المجمع لاسيما في الجزائر.** **– استقطاب شراكات مع هذه الشركات انطلاقا من الوفرة المالية المحققة.**	**– سيطرة الشركات على المناقصات العالمية خاصة في ظل انخفاض أسعار النفط، لقدرتها المسيطرة على التكاليف بالتكنولوجيا.**

المصدر: من إعداد الطالب.

الفرع الخامس: تحليل المنتجات البديلة: نظرا للنمو المتزايد و باضطراد على مصادر الطاقة و الاستراتيجيات الطاقوية الدولية المعتمدة على خيار تنويع مصادرها ، تتقاطع صناعة المحروقات مع جملة من مصادر الطاقة لتتكامل أحيانا و تتنافس أحيانا أخرى في سوق الطاقة العالمي ، حيث نوضح أهم هذه المصادر كما يلي:

أولا: المحروقات غير التقليدية: و هي محروقات لها نفس مواصفات التقليدية إلا أنها تختلف في طرق و آليات استخراجها ، و التي أهمها: النفط و الغاز الصخريين.

أ- **النفط الصخري:** تتوزع احتياطاته في العالم كما يلي:

الجدول رقم (IV - 17) : يوضح أهم الاحتياطات الدولية من النفط الصخري خلال سنة 2013

الوحدة: مليار برميل

المرتبة	الدولة	حجم الاحتياطي
01	روسيا	75
02	الولايات المتحدة الأمريكية	48
03	الصين	32
04	الأرجنتين	27
05	ليبيا	26
06	فنزويلا	13
07	المكسيك	13
08	باكستان	9
09	كندا	9
10	اندونيسيا	8
	إجمالي احتياطيات العالم	335

Source: U.S Energy Information Administration : EIA / ARI World Shale oil ressource assessment, U. S Department of Energy , Washington , June 2013 , p:02 .

من خلال الجدول السابق يتضح بان هذا النوع من النفط سيضيف احتياطيات هامة للاحتياطي العالمي من النفط التقليدي (ما يقارب 23 %) ، و بالتالي فسيعزز مركز هذه الدول الأكبر احتياطيا في الخارطة الطاقوية الدولية (يقدر الاحتياطي الجزائري وفق نفس المصدر أعلاه بحوالي 5.7 مليار برميل) خاصة الولايات المتحدة الأمريكية ، إلا ما يمكن أن يواجه هذا النوع من النفط من تحديات هي تكلفة الاستخراج (التي تقدر بما بين 40- 80 دولار للبرميل) العالية مقارنة بنظيره التقليدي.

ب- الغاز الصخري: يماثل الغاز الصخري نظيره التقليدي في الخصائص و المكونات و يختلف عنه فقط من ناحية التموقع الجيولوجي و آليات الحفر و الاستخراج ، حيث تتوزع أهم احتياطاته في العالم كما يلي:

الجدول رقم (IV - 18): أهم الاحتياطات الدولية من الغاز الصخري خلال سنة 2013

الوحدة: تريليون قدم مكعب

المرتبة	الدولة	حجم الاحتياطي
01	الولايات المتحدة الأمريكية	1.161
02	الصين	1.115
03	الأرجنتين	802
04	الجـزائر	707
05	كنـــدا	573
06	المكسيك	545
07	أستراليا	437
08	جنوب إفريقيا	390
09	روسيا	285
10	البرازيل	245
	إجمالي احتياطيات العالم	7.795

Source: U.S Energy Information Administration : op , p:02 .

من خلال الجدول أعلاه يتضح بأن هذا النوع من الغاز سيضاعف الاحتياطي العالمي الغازي، و سيرفع من قدرات العديد من الدول و لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية التي ستتجه بذلك نحو اكتفائها الطاقوي الذاتي و التخلص من إشكال أرقها لعقود (الأمن الطاقوي) ، أما فيما يخص الجزائر فان هذه الاحتياطيات من الغاز غير التقليدي ستضيف إلى احتياطاتها الغازية التقليدية الحالية أربعة أضعاف.

ثانيا: مصادر الطاقة الأخرى: و هي تشمل جملة من مصادر الطاقة المتنوعة ذات الأهمية على الصعيد الدولي، و التي سيتم تحليل الطلب عليها و حجم الاستثمارات فيها وفقا " لسيناريو السياسات الجديد " المعتمد من طرف الوكالة الدولية للطاقة عند صياغة تقاريرها بدءا من مطلع سنة 2014 ، و الذي يعكس سياسات الطاقة و توقعاتها انطلاقا من الالتزامات و التدابير الدولية المعتمدة ، فضلا عن غيرها من الالتزامات التي لم تنفذ بعد (مع الحذر من مدى تحقيقها).

أ- **الطلب على مصادر الطاقة الأخرى:** و يتضح هذا الطلب من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (IV - 19): الطلب العالمي على مصادر الوقود و الطاقة من غير المحروقات وفقا " لسيناريو السياسات الجديد" خلال الفترة : 2014 – 2035

الوحدة: مليون طن مكافئ للبترول

	1990	2000	2012	2020	2025	2030	2035
الفحم	2.230	2.375	3.796	4.137	4.238	4.309	4.398
الطاقة النووية	526	676	642	869	969	1.051	1.118
الطاقة الحيوية	893	1.016	1.318	1.488	1.598	1.718	1.848
الطاقة الهيدروليكية	184	225	313	391	430	466	501
الطاقات المتجددة الأخرى	36	60	142	311	432	566	717
الطلب العالمي الإجمالي	**3.870**	**4335**	**6.186**	**7.196**	**7.667**	**8.110**	**8.583**

Source: International Energy Agency : World Energy Investment Outlook – Special Report , IEA , 2014 , P:24.

من خلال الجدول السابق يتضح مدى الارتفاع الذي سيعرفه الطلب العالمي الإجمالي على مصادر الوقود و الطاقة من غير المحروقات (بما يقارب الثلث بدءا من سنة 2012 و حتى آفاق 2035) ، في حين أن معدل نمو الطلب على الفحم سيكون الأبطء بحوالي: 16% ، و معدل نمو الطلب على كلا من الطاقة النووية و الطاقات المتجددة الأخرى سيكون : 74% و 400 % على الترتيب.

ب-**حجم الاستثمارات في مصادر الطاقة الأخرى** : و يتضح حجم هذه الاستثمارات من خلال ما يلي:

الجدول رقم (IV - 20): حجم الاستثمارات المتوقعة على المستوى الدولي في مصادر الوقود و الطاقة من غير المحروقات وفقا " لسيناريو السياسات الجديد" خلال الفترة : 2014 – 2035

الوحدة: مليار دولار(دولار سنة 2012)

	الفحم	الطاقة النووية	الطاقة الحيوية	الطاقة الهيدروليكية	طاقة الرياح	الطاقة الشمسية	طاقات أخرى	الإجمالي
الصين	332	293	87	311	368	207	60	**1.658**
الاتحاد الأوربي	103	166	160	100	354	254	93	**1.234**
الولايات المتحدة الأمريكية	185	90	143	57	219	212	88	**944**
الهند	302	72	34	174	138	139	17	**876**
روسيا	84	125	25	55	6	3	5	**303**
البرازيل	5	11	27	158	35	17	6	**259**
إجمالي العالم	**1.528**	**1.061**	**639**	**1.507**	**1.429**	**1.276**	**447**	**7.887**

Source: International Energy Agency : OP , P : 103.

يتضح من هذا الجدول أن إجمالي الاستثمارات التي يحتاجها العالم لتلبية الطلب على مصادر الوقود و الطاقة من غير المحروقات خلال الفترة 2014 – 2035 ستقارب 9.7 تريليون دولار(2012 دولار)، حيث يعتبر الفحم المصدر الأكبر استثماريا منها بنسبة 19.3 % من إجمالي الاستثمارات ، لتليه الطاقة الهيدروليكية بنسبة 19% ، فالرياح 18% ، ثم الطاقة الشمسية 16% ، لتليها النووية بحوالي 13.5 % ، و الحيوية بنسبة 8 % ، و أخيرا طاقات أخرى (الطاقة الحرارية ، الطاقة الشمسية المركزة و البحرية) بحوالي 6 % .

انطلاقا مما سبق يمكن تشخيص الفرص و التهديدات على مستوى المنتجات البديلة كما يلي:

الجدول رقم (IV – 21): تشخيص أهم الفرص و التهديدات الناتجة عن المنتجات البديلة

البيانات	معالجة البيانات و تحويلها إلى معلومات	الفرص	التهديدات
المحروقات غير التقليدية	– ستغير الاحتياطيات غير التقليدية من قواعد لعبة النفط العالمية مستقبلا ، و ستجعل أكبر مستورد للمحروقات في العالم (الولايات المتحدة الأمريكية) تخرج من دائرة الاستيراد إلى الاكتفاء الطاقوي الذاتي و ربما التصدير. – امتلاك الجزائر لاحتياطيات هامة من هاته المحروقات و لاسيما الغاز غير التقليدي ستضمن لها مكانة عالمية رائدة مستقبلا في ظل تنامي الطلب. – هذا النوع من المحروقات و بالتكنولوجيا الحالية لن يكون ذا جدوى اقتصادية إلا في حالة ارتفاع أسعار البترول بما يفوق 80 دولارا للبرميل.	– **التخلص من ضغط ذروة المحروقات.** – **فرص استثمار المجمع في هذا النوع من المحروقات، و لاسيما الغاز الصخري.**	– **إضعاف دور الأوبك مستقبلا.** – **المخاطر الحالية لاستغلال هذا النوع من المحروقات العالية لارتباطها بارتفاع الأسعار.**
مصادر الطاقة الأخرى	– نمو الطلب على هاته المصادر و حجم الاستثمارات المتوقعة لها تحت اطار تنويع مصادر الطاقة سيجعل خارطة الطلب العالمي على الطاقة تتغير مستقبلا. – رغم الطلب العالمي المتنامي و حجم الاستثمارات المتوقعة لهذه المصادر إلا أنه و حتى آفاق سنة 2035 سيبقى الطلب على المحروقات كمصدر للطاقة هو الأكبر.	– **فرص استثمار المجمع في الطاقات المتجددة.** – **استمرار هيمنة المحروقات كمصدر رئيسي لقطاع الطاقة العالمي حتى في المدى البعيد.**	– **اتجاه عملاء المجمع التقليديين (الاتحاد الأوربي) نحو الطاقات المتجددة.**

المصدر: من إعداد الطالب.

المبحث الثالث: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك:

تتضح ملامح هذا التسيير من خلال دراسة الإستراتيجية الشاملة التي اعتمدها المجمع منذ سنة 2001 و المجسدة عبر مخططات متوسطة المدى أكدت انتهاج مجمع سوناطراك النمو و التوسع كخيار استراتيجي ، فكان أهم مؤشر على ذلك هو التوسع المستمر في الاستثمارات، و التي يمكن أن نوضح أهمها كما يلي:

الجدول رقم(IV - 22) : الاستثمارات السنوية المحققة من طرف سوناطراك في مختلف الأنشطة خلال الفترة (2010– 2013)

الوحدة: مليار دولار

الأنشطة / السنوات	المنبع	النقل عبر الأنابيب	المصب	الأنشطة المركزية
2010	10	1	3.3	0.04
2011	9.1	0.5	2.5	0.05
2012	7.5	0.7	2.1	0.07
2013	6.3	0.9	2	0.05

Source : SONATRACH : Les Rapports Annuels : 2010 - 2013 , BAOSEM , Alger .

من خلال الجدول السابق يتضح النمو المستمر للاستثمارات الإجمالية المحققة لمجمع سوناطراك تجسيدا لخياره الإستراتيجي بالتوسع و النمو لاسيما في أنشطة المنبع التي يعتبرها المجمع المحرك الرئيسي لكل الأنشطة الأخرى.

أما المخطط (2015–2019) والذي سنركز عليه في دراستنا هذه ، فقد أكد استمرارية سوناطراك في تجسيد خيارها الإستراتيجي المعتمد على مختلف المستويات رغم الانخفاض المستمر لأسعار النفط .

المطلب الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على المستوى العام:

يعكس هذا المستوى المجمع ككل ، حيث تم الاستمرار في الاعتماد على خيار النمو و التوسع باستثمارات هامة يصل مستوى تمويلها إلى 90 مليار دولار أمريكي ، هذه الأرقام التي ستتغير حسب مساهمة سوناطراك في المشاريع المستقبلية كالاستكشاف و استغلال الحقول و التمييع.

و قد اعتمدت سوناطراك لتحقيق خيارها الإستراتيجي وفقا لهذا المخطط على:

الفرع الأول: خيار التنويع: و يركز هذا الخيار الإستراتيجي على تنويع محفظة الأنشطة للمجمع ، وأخذ هذا التنويع الشكلين التاليين:

أولا: التنويع المرتبط: استمرت سوناطراك بنهجها خيار النمو و التوسع ليشمل كل أنشطتها الرئيسية بمختلف مراحلها و مستوياتها ، فنوعت نموها من خلال:

أ- أنشطة المنبع: تولي سوناطراك أهمية بالغة لهذه الأنشطة و تعتبرها المحرك الرئيسي لنموها مما جعلها تعتمد خيار النمو و التوسع في مختلف أنشطة المنبع بدءا من سنة 2001 و حتى آفاق 2019 ، و مما أدى إلى انتقال إنتاجها من 188 مليون طن مكافئ للبترول من المحروقات في سنة 1999، إلى إنتاج 194.6 مليون طن مكافئ للبترول من المحروقات سنة 2012 ، و تسعى إلى بلوغ هدف إنتاج 225 مليون طن مكافئ للبترول من المحروقات التقليدية في آفاق سنة 2019 (يمثل الغاز الطبيعي 60 % منه) ، و إنتاج 20 مليار متر مكعب سنويا من الغاز غير التقليدي(الصخري) في آفاق سنة 2022 ، و بلوغ إنتاج 30 مليار متر مكعب سنويا في حدود 2025-2027.

فمن خلال المخطط (2015 – 2019) ستستمر مجهودات تطوير احتياطياتها من المحروقات و بما يفوق 88 % ، حيث خصصت سوناطراك الحصة الأكثر أهمية من الموارد المستثمرة لتنمية الحقول بغلاف مالي يقدر بـ: 48 مليار دولار أمريكي ، تستثمر 28 مليار دولار منها في حقول الغاز الطبيعي لرفع إنتاج هذه الحقول بنسبة 40% ، و لتحقيق هدف التنقيب بالمسح الزلزالي ثنائي الأبعاد لمساحة تفوق 10000 كلم^2 سنويا، و بالمسح الزلزالي ثلاثي الأبعاد لما يفوق 26000 كلم^2 سنويا ، و تحقيق معدل حفر يقارب 125 بئرا سنويا. [1]

و يشمل برنامج التنقيب وفقا لهذا المخطط المحاور التالية:

1- الاستمرار في تطوير الأحواض الناضجة (كاليزي ، بركين ، واد ميا ، محيط حاسي مسعود و حاسي الرمل) و التنقيب في مناطق الأحواض غير الناضجة كبشار، تندوف ، الشناشن ، تامسنا ، و تافاساست.

2- التعرف على إمكانيات شمال البلاد و المناطق البحرية باستثمار يقدر بـ: 6 % من إجمالي استثمارات المنبع.

3- استكشاف و تقييم موارد البلاد من الغاز غير التقليدي (الغاز الصخري) بحجم استثماري يقدر بـ: 70 مليار دولار خلال العشرين سنة القادمة ، حيث تقدر سوناطراك الاحتياطي الجزائري منه بما يفوق 4900 تريليون قدم مكعب كتقييم أولي ، أي 7 أضعاف احتياطي حقل حاسي الرمل (الذي يمثل 60 من الاحتياطي الغازي التقليدي الجزائري)، و قد أعلن المجمع عن برنامج أولي بـ 11 بئرا للغاز الصخري لتقييم الاحتياطيات و تكوين إطاراته، و ستكون هذه العمليات في 5 أحواض في الجنوب الجزائري (بركين ، مويدير، أهنات، بشار، رقان).

[1] Saïd Sahnoun : Allocution de Président Directeur Général de SONATRACH , le Sommet Nord-africain du Pétrole et du Gaz , 07 /12/ 2014 , p:03.

ب- أنشطة النقل عبر الأنابيب: تعتبر أنشطة النقل عبر الأنابيب الشريان الرئيسي بين أنشطة المنبع و أنشطة المصب من جهة ، و بينها و بين عملاء المجمع ، مما جعلها ترتبط ارتباطا وثيقا بأنشطة المنبع، فباعتماد النمو و التوسع كخيار إستراتيجي لهذه الأخيرة أرفقت سوناطراك ذلك بالنمو و التوسع في أشطة النقل عبر الأنابيب لمواكبتها. و استمرت في تحقيق هذا الخيار منذ سنة 2001 حيث بلغ طول شبكة أنابيب النقل 14529 كلم سنة 2002 و بقدرة نقل 202 مليون طن مكافئ للبترول من المحروقات ، و وصلت إلى 19599 كلم سنة 2013 منها 9689 كلم لنقل الغاز الطبيعي و بقدرة نقل 357 مليون طن مكافئ للبترول من المحروقات ، و تحقق ذلك من خلال الاستثمار في مشاريع ضخمة أهمها: [1]

1- مشروع (GALSI): و هو خط غاز يربط حاسي الرمل بالقالة في الجزائر بمدينة ساردين الايطالية ، بطول يقدر بـ: 1470 كلم بقدرة نقل 8 مليار $م^3$ سنويا.

2- مشروع (TSGP): وهو خط غاز يربط نيجيريا عبر النيجر بالجزائر فأوروبا، بطول 4188 كلم منها 2310 بالإقليم الجزائري، و بقدرة نقل ما بين 20 إلى 30 مليار $م^3$ سنويا، ما زال قيد الانجاز.

3- مشروع (MEDGAZ): وهو خط غاز يربط بين بني صاف الجزائرية بالأميرية الاسبانية بطول 210 كلم ، و بقدرة نقل 8 مليار $م^3$ سنوي ا، بدأ استغلاله في سنة 2011 .

أما خلال المخطط المتوسط المدى (2015 – 2019) ستستثمر سوناطراك ما يفوق 7.5 مليار دولار لتطوير شبكة النقل عبر الأنابيب ، منها 5 مليار دولار ستستثمر في مشروع خط نقل الغاز **GR4** (الرابط بين رهورد النص و حاسي الرمل) .[2]

ج- أنشطة المصب: اعتمد مجمع سوناطراك النمو و التوسع في أنشطة المصب خيارا استراتيجيا منذ سنة 2001 ، مجسدا ذلك عبرا مخططاته التي حملت الكثير من المشاريع الضخمة ، و التي من أهمها:

(1) SONATRACH : SONATRACH une Dimension Gazière Internationale , BAOSEM , Alger , 2014 , p : 05.
(2) Saïd Sahnoun : op , p : 05.

الجدول رقم(IV - 23) : مشاريع المصب المحققة من طرف سوناطراك خلال السنوات الأخيرة

	قدرة الإنتاج (مليون طن سنويا)	الشركاء	حجم الاستثمار (مليون دولار)	بدء التشغيل
مركب الأمونياك و اليوريا – أرزيو (1)	– الأمونياك: 1.45 – اليوريـــا: 1.14	أوراسكوم (51 %)	1928	2011
3 قطارات فصل غاز البترول المميع– بطيوة	3	سوناطراك (100%)	1138	2011
مركب الأمونياك و اليوريا – أرزيو (2)	– الأمونياك: 1.45 – اليوريـــا: 1.14	سهيل باهوان (51%)	3007	2012
قطار لغاز البترول المميع – سكيكدة	4.5	سوناطراك (100%)	3780	2012
تحديث مصفاة سكيكدة	1.5	سوناطراك (100%)	2342	2012
تحديث مصفاة أرزيو	1.25	سوناطراك (100%)	651	2012
وحدة الهليوم (2) – أرزيو	17 مليون م^{3}سنويا	–	186	2012
قطار لغاز البترول المميع – أرزيو	4.7	سوناطراك (100%)	4115	2013
تحديث مصفاة الجزائر	0.945+	سوناطراك (100%)	1162	2013
تقطير الإيثان– أرزيو	1.4	توتال	4460	2015
انجاز مصفاة جديدة	15	سوناطراك (100%)	8880	قيد الانجاز

Source :Ministère de l'Energie et des Mines : Bilan des Réalisations du secteur de l'Energie et des Mines (1962-2010) , BAOSEM , Alger , 2011 , pp:31-32.

يتضح من الجدول السابق حجم الاستثمارات الضخمة التي خصصتها سوناطراك لهذه الأنشطة و التي تقارب 32 مليار دولار، مجسدة بذلك خيار النمو و رفع القدرات الإنتاجية في كل هذه الأنشطة.

أما خلال المخطط متوسط المدى (2015– 2019) اعتبر مجمع سوناطراك الاستمرار في النمو و التوسع و كذلك تنويع أنشطة المصب خيارا إستراتيجيا يجسد بإطلاق مشاريع كبرى للتمييع ، فصل، تصفية ، و بتروكيمياويات ، تعطي الصناعة الغازية الأولوية في الاستثمارات ، و هي كما يلي:[1]

1– انجاز قطاران (مصنع) لتمييع الغاز الطبيعي بقدرة إنتاج 20 مليون م^{3}سنويا باستثمار 8 مليار دولار .

[1] Saïd Sahnoun : op , p : 05.

2- رفع قدرة التكرير لسوناطراك في حدود 15 مليون طن سنويا و باستثمارات تقارب 10 مليار دولار في المرحلة الأولى .

3- استثمار ما يفوق 10 مليار دولار كمرحلة أولى في البتروكيماويات.

د- الأنشطة التجارية: سعيا لتحقيق أهداف مجمع سوناطراك الإستراتيجية برفع الطاقة الإنتاجية النفطية إلى مليوني برميل يوميا، و طاقة تصديرية للغاز تصل إلى 85 مليار م^3 سنويا، و تغطية على المستوى الوطني لغاز المدينة بنسبة 57 %، و كذلك تأمين أسطول ناقلات بحرية للمحروقات بوسائلها الذاتية لنقل 50 % من صادراتها بدءا من سنة 2015. و تجسيدا لخيار النمو و التوسع المعتمد على مستوى مختلف الأنشطة حقق المجمع، ما يلي:

1- على مستوى النقل البحري للمحروقات: تمتلك سوناطراك (21) ناقلة للمحروقات تعكس موقعها الريادي في تصدير غاز البترول المميع و الغاز الطبيعي المميع ، تتوزع كما يلي: (02) لنقل النفط الخام ، (10) لنقل غاز البترول المميع ، و (09) لنقل الغاز الطبيعي المميع .

و في إطار تحقيق إستراتيجية النمو و التوسع الشاملة التي ينتهجها المجمع منذ سنة 2001 فقد تدعم الأسطول البحري لسوناطراك منذ سنة 2002 بانجازات ضخمة رفعت من قدراته الاستيعابية ، أهمها:

- بالنسبة لنقل غاز البترول المميع: استلم المجمع ثلاث ناقلات خلال سنتي (2005-2004) ، نوضحها كما يلي:

جدول رقم(IV - 24): ناقلات غاز البترول المميع المستلمة خلال المخطط (2006-2002)

التسمية	القدرة الاستيعابية (م^3)	بداية الخدمة
ألـرار	59 000	2004
رهورد النص	59 000	2004
حـاسي مسعود	59 000	2005

Source : SONATRACH-Activité Commercialisation : SAHARA Blend , Publication Périodique , Décembre 2004 , P : 12.

كما استلمت سوناطراك ناقلة " رهورد الأدرا" بقدرة نقل 22500 م3 في سنة 2007، مما أدى إلى نمو حجم الطاقة الاستيعابية لأسطول نقل غاز البترول المميع للمجمع ما بين سنتي 2004-2007 بنسبة 85 % عما كان عليه سابقا.

- بالنسبة لناقلات الغاز الطبيعي المميع: استلمت سوناطراك في سنة 2007 ناقلة " الشيخ المقراني" بقدرة نقل 75500 م^3، وناقلة " الشيخ بوعمامة" بنفس قدرة النقل في سنة 2008، مما رفع القدرة الاستيعابية لأسطول نقل الغاز الطبيعي المميع بنسبة 16 % عما كان عليه من قبل.

– بالنسبة لناقلات النفط الخام: استلم مجمع سوناطراك خلال سنة 2007 ناقلة "مسدار" بقدرة نقل مليوني برميل خام للشحنة ، و التي تعد أول ناقلة يستلمها المجمع بهذا الحجم.

2– على مستوى الاتفاقيات و العقود: حقق مجمع سوناطراك العديد من العقود التجارية الغازية ، جسدت اتجاهه نحو تحقيق أهدافه الإستراتيجية عبر تنويع عملائه ، من أهمها:

– الاتفاقيتين طويلتي المدى لبيع 3 مليار م^3/سنويا لايطاليا بدءا من سنة 2008.

– اتفاقية البيع الفوري (SPOT) للغاز الطبيعي المميع للبرازيل بدءا سنة 2008.

– اتفاقية طويلة المدى لبيع 1,6 مليار م^3/سنويا للبرتغال بدءا من سنة 2008.

ثانيا: التنويع غير المرتبط: إضافة إلى استمرارية سوناطراك في دعم نموها و توسعها في أنشطتها الرئيسية ، سعت إلى اعتماد الخيار ذاته بالنسبة للأنشطة المستحدثة و التي تختلف عن تركيبة الرئيسية منها، مما أدى إلى انجاز استثمارات هامة نوعت محفظة أنشطة سوناطراك ، أهمها:

أ– في مجال الخدمات البيئية و المالية: تسعى سوناطراك إلى التوسع و النمو في هذا النوع من الخدمات، بدعم نمو الأنشطة الخدماتية المحققة و استحداث أنشطة جديدة ، مما أدى إلى تحقيقها لمجموعة من المشاريع أهمها:

1– إنشاء شركة لمكافحة التلوث البحري عن طريق المحروقات للضفة المتوسطية الجنوبية و غرب افريقيا (OSPREC. SPA) [*] في سنة 2007 برأسمال يقدر بـ: 43 مليون دج.

2– رفع رأسمال شركة تأمين المحروقات (CASH) من 1,8 مليار دج إلى 2,8 مليار دج.

3– إنشاء شركة لإعادة التأمين(SONATRACH . RE) برأسمال يقدر بـ: 20 مليون أورو تم اعتمادها من طرف وزارة المالية للكسمبورغ ، تختص بإعادة التأمين في مجال المحروقات.

ب– في مجال الكهرباء والاتصالات: تميز هذا المجال بتوجه المجمع لتحقيق مشاريع ضخمة ، من أهمها:

1– إنشاء الشركة الجزائرية للطاقة و الاتصالات (AETC) برأسمال يقدر ب: 2 مليون دج لتقديم خدمة الاتصالات للسوق الوطنية و الدولية.

2– انجاز مركزي توليد كهرباء بطاقة إنتاجية تقدر بـ : 1200 ميغاواط لكل منها ، الأول بالتارقة– ولاية عين تيموشنت باستثمار يقدر بملياري دولار أمريكي ، و الثاني بكدية الدراوش– ولاية الطارف باستثمار يقدر بـ: 2,2 مليار دولار أمريكي.

ج– في مجال الطيران: بهدف تنمية مجمع سوناطراك على المستوى الوطني و الدولي، قرر المجمع في سنة 2007 جعل الطاسيلي للطيران مجمع فرعي للمصالح الجوية (TAL) بعد أن كانت مؤسسة فرعية للنقل الجوي، و أصبح هذا المجمع الفرعي يتكون من:

[*] **O**IL **SP**ILL **RE**SPONSE **C**OMPANY.

1- طاسيلي للطيران: تتمثل مهامها في ضمان المصالح الجوية لنقل الأشخاص و الشحن المنتظم و غير المنتظم في الشبكات الوطنية و الدولية.

2- نفط طاسيلي للطيران: تتمثل مهامها في تقديم الخدمات الجوية لفائدة مجمع سوناطراك ، و لقطاع الطاقة و المناجم بما في ذلك الشركاء الأجانب و المستثمرين في قطاع المحروقات و المناجم.

3- طاسيلي للطيران الزراعي: تتكفل بخدمات العمل و الطاكسي الجوي لتلبية حاجات الزراعة و القطاعات الأخرى عمومية كانت أو خاصة.

كما تم اعتماد النمو والتوسع كخيار إستراتيجي بهذا المجمع الفرعي، و وضع بناء أسطول جديد متنوع بـ :41 طائرة جديدة كهدف إستراتيجي يسعى لتحقيقه ، و قد شرع هذا المجمع في تجسيد ذلك من خلال استلام 04 طائرات في سنة 2007 و04 أخرى خلال 2008.

د- في مجال الصناعة و المناجم: حيث حقق مجمع سوناطراك العديد من الاتفاقيات لدعم هذا المجال أهمها:

1- اتفاقية لتطوير و انجاز مركب لإنتاج الألمنيوم بطاقة إنتاجية تقدر بـ:700 ألف طن سنويا ، بالمنطقة الصناعية ببني صاف، و باستثمار يقدر بـ: 05 مليار دولار أمريكي.

2- اتفاقية التنقيب المنجمي في كل من: حقل الحديد غار الجبيلات ببشار، حقل الرصاص و الزنك كاف السماح بسطيف، حقل الرصاص و الزنك بتمنراست.

هـ- في مجال تحلية مياه البحر: يسعى مجمع سوناطراك لبلوغ هدف طاقة تحلية لمياه البحر تقدر بـ: 2,2 مليار لتر سنويا، مما جعله يجسد ذلك بمشاريع هامة ، نوضح أهمها كما يلي:

جدول رقم(IV - 25): محطات تحلية مياه البحر المنجزة من طرف سوناطراك و شركائها

المحطة	الحجم (ألف م^3 /اليوم)	الشركاء	حجم الاستثمار (مليون دولار)	سنة بدء التشغيل
أرزيو	90	BLACH and VERTCH (جنوب افريقيا)	400	2006
الحامة– الجزائر	200	GE IONOCS (الولايات المتحدة الأمريكية)	257	2008
سكيكدة	100	GEIDA (اسبانيا)	136	2009
شط الهلال– عين تيموشنت	200	GEIDA (اسبانيا)	204	2010
فوكة– تيبازة	120	- SNC LAVALIN (كندا) - ACCIONA AGUAS (اسبانيا)	180	2011
مستغانم	200	INIMA/AQUALLIA (اسبانيا)	227	2011
سوق الثلاثاء– تلمسان	200	- HYFLUX (سانغفورة) - MALAKOFF (ماليزيا)	251	2011
كاب جنات– بومرداس	100	INIMA/AQUALLIA (اسبانيا)	138	2012
هونين– تلمسان	200	GEID (اسبانيا)	291	2012
المقطع– وهران	500	- HYFLUX (سانغفورة)	468	2012
تنس– الشلف	200	BEFESA (اسبانيا)	231	2013
الشط – الطارف	100	SH – SONELGAZ – ADE	200	قيد الانجاز
–	100	SH – SONELGAZ – ADE	200	قيد الانجاز
الإجمالي	**2310**	–	**3144**	–

Source : Ministère de l'Energie et des Mines : op , P: 44.

من خلال الجدول السابق يتضح النمو و التوسع المستمر من طرف سوناطراك في مجال نشاط تحلية مياه البحر بحجم استثمارات يفوق 3 مليار دولار لانجاز 13 محطة عبر التراب الوطني بقدرة إنتاج 2.3 مليون م^3 يوميا، أي ما يقارب 840 مليون م^3 سنويا.

و- في مجال الطاقات المتجددة: يسعى مجمع سوناطراك إلى التوسع في هذا المجال لتحقيق هدف تغطية نسبة ما بين 10- 15 % في سنة 2030 من إنتاج الطاقة ، و تم البدء في تجسيد ذلك من خلال:

1- تموين 38 قرية بالكهرباء المنتجة بالطاقة الشمسية في الجنوب الكبير الجزائري .

2- الاستثمار في مجال توليد الكهرباء عن طريق الغاز و الطاقة الشمسية معا ، من خلال انجاز مشروع إنتاج 150 ميغاواط منها 30 ميغاواط من الطاقة الشمسية بمنطقة حاسي الرمل.

3- خلال الفترة 2011 – 2020 يتوقع انجاز 65 مشروعا لإنتاج ما يقارب 2600 ميغاواط .

الفرع الثاني: خيار التكامل: في إطار الخيار الإستراتيجي المعتمد من طرف مجمع سوناطراك بالنمو و التوسع عبر تنويع أنشطته ، عمل على دعمه بخيار التكامل في مختلف الأنشطة لاسيما الأفقي منه ، ليكون أداة تفعل تحقيق أهدافه الإستراتيجية ، و أخذ هذا التكامل الأفقي الأشكال التالية:

أولا: الشراكة : اعتبرت سوناطراك الشراكة كخيار إستراتيجي في مختلف الأنشطة و بمختلف المستويات، و تجسيد ذلك من خلال مشاريع ضخمة ، من أهمها:

أ- على مستوى أنشطة المنبع : حققت سوناطراك من خلال الفترة (2002- 2006) 51 اكتشافا، منها 24 بالشراكة، أما خلال الفترة (2010- 2013) فقد حققت 112 اكتشافا منها 13 بالشراكة. [1]

و كذلك تم عقد اتفاقيات خارجية للتنقيب و الاستغلال كلها عن طريق الشراكة ، و التي من أهمها عقد التنقيب و الإنتاج بالأفشور المصري عن طريق الشراكة بين سوناطراك الدولية للتنقيب والإنتاج (SIPEX) بنسبة 20 % و شركة (STATOIL) النرويجية بنسبة 80 %.

ب- على مستوى أنشطة النقل عبر الأنابيب: يعتمد مجمع سوناطراك لانجاز أغلب مشاريعه لاسيما الدولية منها على خيار الشراكة ، حيث تشترك سوناطراك مع مجموعة من الشركات بنسب مشاركة بأهم مشاريعها نوضحها كما يلي:

1- مشروع (GALSI) : تتوزع نسب الشراكة في هذا المشروع كما يلي:

- سوناطراك: 36 %.
- EDISON GAS : 18%.
- ENEL POWER : 13,5%.
- WINTER SHALL: 13,5%.

(1) SONATRACH : Les Rapports Annuels : 2002 - 2013 , BAOSEM , Alger.

- EOS ENERGIA : 09%.
- PROGEMI SA : 05%.
- SFIRS : 05% .

2- مشروع (TSGP): تتوزع نسب المشاركة فيه كما يلي:

- سوناطراك : 50%
- الشركة الوطنية النيجيرية للنفط : 50%

ج- على مستوى أنشطة المصب: جل المشاريع المحققة و المخططة لهذه الأنشطة يعتمد مجمع سوناطراك على الشراكة لتحقيقها، فمن بين أهم المشاريع المنجزة عن طريق الشراكة ما يلي:

1- انجاز (3) قطارات لفصل غاز البترول المميع بالشراكة مع المجمع الياباني IHI/ITOCHU.

2- انجاز مركب الأمونياك بأرزيو بالشراكة مع المجمع البحريني (SBGH).

3- انجاز مصنع البتروكيماويات لتقطير الإيثان بالبخار مع مجمع (TOTAL) الفرنسي.

د- على مستوى الأنشطة التجارية: يمكن توضيح خيار الشراكة على مستوى الأنشطة التجارية من خلال اتفاقية الشراكة الإستراتيجية مع المجمع البرتغالي (EDP) في ميدان الغاز لتحقيق:

1- تموين سوناطراك لمجمع (EDP) بملياري $م^3$ / سنويا من الغاز الطبيعي، بعقد طويل المدى.

2- إنشاء شركة (JVC) لتسويق الغاز الطبيعي بنسبة 50 % للطرفين.

3- مشاركة سوناطراك لمجمع (EDP) في مراكز توليد الكهرباء الممونة بالغاز الطبيعي الجزائري في اسبانيا و البرتغال بنسبة 25 %.

هـ- على مستوى الأنشطة الفرعية: و تمثل هذه الأنشطة تنويع مجمع سوناطراك غير المرتبط ، و يمكن توضيح الشراكة فيها من خلال جملة من المشاريع، أهمها:

1- إنشاء الشركة الجزائرية للطاقة و الاتصالات (AETC) بالشراكة مناصفة مع مجمع سونلغاز.

2- عقد شراكة لانجاز مشروعي توليد الطاقة الكهربائية في التارقة بعين تيموشنت ، و كدية الدراوش بالطارف، مع كل من مجمع سونلغاز و المجمع المصري أوراسكوم.

3- عقد شراكة لانجاز مصنع الألمنيوم بين الكونسوريوم الجزائري سوناطراك- سونلغاز[*] بنسبة 30 % و الكونسوريوم الإماراتي (مبادلة) بـ :70 %.

ثانيا: الشراء: رغم اعتماد مجمع سوناطراك لخيار الشراكة الإستراتيجي في جل مشاريعه ، إلا أنه اعتمد على خيار شراء حصص بعض الشركات كأداة للاستثمار، نوضحه من خلال:

[*] هو عبارة عن شراكة بين مجمع سوناطراك بنسبة 75 % و مجمع سونلغاز بنسبة 25 %.

أ- عقد التنازل الموقع سنة 2005 من طرف مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية لـ: 41 % التي تمتلكها في شركة الخطوط الجوية الطاسيلي لصالح مجمع سوناطراك لتصبح مؤسسة فرعية مملوكة بالكامل من طرف المجمع.

ب- شراء مجمع سوناطراك من السوق المالي البرتغالي خلال سنة 2007 حصة 2,38 % من المجمع البرتغالي (EDP.SPA) ، و هي أول عملية يقوم بها مجمع سوناطراك لشراء أسهم من السوق المالي.

المطلب الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي لسوناطراك على مستوى وحدات الأعمال و المستوى الوظيفي:

تتسم هذه الملامح بكونها امتدادا للتسيير الاستراتيجي للمجمع على المستوى العام ، و التي نوضحها كما يلي:

الفرع الأول: ملامح التسيير الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال: يقسم مجمع سوناطراك أعماله إلى وحدتي أعمال، الأولى على المستوى الوطني و الثانية على المستوى الدولي ، إلا أن الخيار الإستراتيجي المعتمد لكل من وحدتي الأعمال هو المزاوجة بين خيار السيطرة عن طريق التكاليف و خيار التميز.

أولا: خيار السيطرة عن طريق التكاليف: تعتمد كل من وحدتي الأعمال سواء على المستوى الوطني أو الدولي على هذا الخيار لتحقيق نموها و توسعها، و ذلك من خلال:

أ- **تخفيض التكاليف:** طبقا للقرار رقم DG/129 الصادر بتاريخ 2001/11/08 من طرف الرئيس المدير العام لمجمع سوناطراك ، اعتمد المجمع مسابقة تنظم سنويا لتخفيض التكاليف على مستوى مختلف الأنشطة (حيث يشترط في الأفكار المطروحة القابلية للتطبيق) تحدد خمسة فائزين يتم اعتماد أفكارهم و مشاريعهم المقترحة، و بذلك تكون هذه المشاريع كأداة تستخدمها وحدتي الأعمال في أنشطتها و من ثم محاولة ضمان فعاليتها الاستثمارية.

ب- التحكم في آليات الصفقات: حي تدعم مركز كلا من وحدتي الأعمال بالعديد من الدورات و الملتقيات التكوينية للتحكم في تقنيات الصفقات و إجراءاتها، أهمها ورشتي التحكم في تقنيات صياغة دفاتر الشروط وفقا للمعايير الدولية في مختلف المشاريع بتأطير خبراء من البنك الدولي.

ثانيا: خيار التميز: اعتمدت كلا من وحدتي الأعمال إضافة إلى السيطرة عن طريق التكاليف على التميز لتحقيق الريادة و دعم وضعها التنافسي ، و تم تحقيق ذلك من خلال:

أ- **اكتساب معايير الجودة :** حيث تحصلت أهم مؤسسات الأنشطة الرئيسية على شهادات الجودة لاسيما (ISO 9001-2000) ، فتحصلت عليها خلال سنة 2004 كلا من:

1- المؤسسة الوطنية للحفر (ENAFOR)

2- المؤسسة الوطنية للأشغال النفطية (ENTP)

3- المؤسسة الوطنية للجيوفيزياء (ENAGEO)

4- المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار (ENSP)

5- المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء (GCB)

6- معهد نفطوغاز (NAFTOGAZ)

أما الشركة الوطنية لتكرير النفط (NAFTEC) فقد تحصلت على شهادة (ISO 9001-2000) في سنة 2007.

ب- تطبيق سياسة الصحة، الأمن، البيئة (HSE): تم إدماج نظام الصحة ، الأمن ، البيئة (HSE) منذ سنة 2001 ضمن إطار الإجراءات التحسينية لأداء سوناطراك ، ليتم اعتمادها في سنة 2004 كسياسة من طرف المجلس التنفيذي للمجمع لضمان الوقاية الصحية في العمل و الأمن بكل أنشطة المجمع ، و كذلك حماية البيئة و تخفيض المخاطر الناجمة عن أنشطتها التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد، و دمجها في الأداء العام للمجمع ، و من ثم تحقيق النمو الإستراتيجي عن طريق توطيد العلاقات مع المؤسسات المالية ، السلطات العمومية ، و المؤسسات الطاقوية ، لتصل في الأخير وحدتي أعمالها إلى الريادة في السوق الوطنية و الدولية، و من أهم الانجازات في هذا الصياغ ما يلي:

1- ما تقوم به سوناطراك لحماية البيئة عن طريق عمليات التشجير المستمرة ، فمن سنة 2002 إلى 2007 تم غرس 700 ألف شجرة بأربعين ولاية على المستوى الوطني ، كما قامت بتشجير ما يقارب 500 هكتار في الوسط و الشرق الجزائري ما بين سنتي 2008- 2010 .

2- ما تقوم به سوناطراك من استثمارات لتخفيض انبعاثات غازات الدفيئة وفقا للمعايير الدولية ، و التي من أهمها : [1]

- السعي نحو تحقيق هدف الإلغاء النهائي لنظام المشاعل (TORCHAGE) في كل مراحل الإنتاج و عبر كل أنشطة المجمع عن طريق الاسترجاع باستثمار ما يفوق 5 مليار دج ، فمن نسبة حرق للغاز المنتج تقدر بـ: 11 % في 2003، إلى نسبة 07 % في 2005 ، فالقضاء عليه نهائيا في 2012.

- شروع سوناطراك بالشراكة مع كل من مجموعة (BP) البريطانية و (STATOIL) النرويجية بدءا من سنة 2005 في إعادة حقن ثاني أكسيد الكربون في الحقل الغازي بعين صالح ، ليصبح ثاني مشروع في هذا الإطار بالعالم بحجم استثماري يقدر بـ 300 مليون دولار.

- تحديث المصافي الجزائرية لتتلاءم و المعايير الدولية في انبعاثاتها.

الفرع الثاني: ملامح التسيير الاستراتيجي على المستوى الوظيفي: بعد تحديد سوناطراك لخياراتها الإستراتيجية على مستوى وحدتي أعمالها و سعيا لتجسيدها و تحقيق أهدافها، اعتبرت الموارد البشرية هي أداتها و آليتها الرئيسية لتجسيد و تحقيق ذلك ، مما جعلها تولي الأهمية البالغة للاستثمار فيها عبر سياسة المجمع للموارد

[1] SONATRACH : Rapport Annual HSE , 2008 , P: 37 .

البشرية ، التي تقوم أساسا على التوسع في توظيف الكفاءات المطلوبة و تفعيل موارده البشرية من خلال التكوين و التدريب.

أولا: التوسع في التوظيف: و ذلك بغرض مسايرة النمو و التوسع الاستثماري في مختلف الأنشطة و بمختلف المستويات، و يتضح ذلك كما يلي:

جدول رقم (IV - 26): الموارد البشرية الموظفة من طرف سوناطراك خلال الفترة : 2002– 2013

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد الموظفين الجدد	1031	500	1431	1531	2242	2429	2702	-	397	3558	1198	1019

Source : SONATRACH : Les Rapports des Activités : 2002-2013 , BAOSEM , Alger.

ثانيا: التكوين و التدريب: اعتمدت سوناطراك تفعيل مواردها البشرية كآلية للسيطرة و التميز، عن طريق اعتماد التكوين و التدريب كخيار إستراتيجي لتحقيق ذلك، و تغطية هذا الخيار لـ 80 % من موظفيها كهدف إستراتيجي تسعى لتحقيقه ، فحققت ما يلي:

جدول رقم (IV - 27): عدد موظفي سوناطراك الخاضعين للتكوين أو التدريب خلال الفترة : 2002– 2013

السنة	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
عدد المتكونين/المدربين	19 390	20 524	27 933	25 830	26 077	33 409	22394	-	17445	17148	24860	25895

source: SONATRACH: Les Rapports des Activités: 2002-2013 , BAOSEM , Alger.

فمن خلال الجدول السابق يتضح أن سوناطراك لم تسع إلى نهج خيار توظيفي توسعي لمواجهة نموها العام فقط ، بل دعمت ذلك بخيار تكويني و تدريبي يحقق خيار و أهداف وحدتي أعمالها بالسيطرة عن طريق التكاليف و التميز، و من ثم تحقيق خيار و أهداف المجمع ككل ، حيث خصصت خلال الخمس سنوات الأخيرة 2.5 مليار دج (ما يقارب 32 مليون دولار) لتكوين و تدريب مواردها البشرية .

كما ستستمر سوناطراك في نهج هذا الخيار من خلال المخطط (2015–2019) حيث ستوظف ما يفوق 8000 من المهندسين و التقنيين ، لتحقيق أهدافها الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية و التي من أهمها :

أ– التحكم في نمو الموارد البشرية بتوجيهها نحو الأنشطة الأساسية للمجمع.

ب– اعتماد التكوين و التدريب ضمن إستراتيجية المؤسسة لتنمية مهارات الموظفين الجدد.

ج– تطوير المهارات الإدارية بما في ذلك المتعلقة بإدارة مشاريع النمو، لتحسين قدرة المجمع على تحقيق الأهداف.

د– تطوير الشراكة مع المدارس و الجامعات.

خلاصة الفصل الرابع:

من أجل مقارنة ما تم التوصل إليه في الجانب النظري بواقع التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية قمنا في هذا الفصل بدراسة حالة شركة سوناطراك– الجزائر، بدءا بالتعريف بها ، و تحليل أهم متغيرات بيئتها الخارجية الدولية ، ثم استعرضنا أهم ملامح التسيير الاستراتيجي من خلال تسييرها ، حيث خلصنا إلى ما يلي:

- مؤسسة سوناطراك شركة من المنظور القانوني ، مجمع طاقوي بالمنظور الاقتصادي، عامة الملكية ، و نشاطها الرئيسي المحروقات الذي يتسم بكونه إستراتيجي الطابع بالنسبة للاقتصاد الوطني و العالمي ، تحتل الريادة في مجال نشاطها الرئيسي على المستويين الإقليمي و العالمي ، من خلال كونها:
  - أول شركة نفطية و غازية في أفريقيا
  - أول شركة غاز في البحر الأبيض المتوسط
  - ثالث مصدر في العالم لغاز البترول المميع (GPL)
  - رابع مصدر في العالم للغاز الطبيعي المميع (GNL)
  - خامس مصدر في العالم للغاز الطبيعي
  - سادس شركة عالميا من حيث احتياطات و إنتاج الغاز الطبيعي
  - في المرتبة الثانية عشرة عالميا كشركة بترولية، و الخامسة و العشرون من حيث عدد الموظفين
- البيئة الخارجية لسوناطراك تفوق النطاق الوطني إلى العالمي ، لحساسية مجال نشاطها للتغيرات الوطنية و الدولية ، حيث تتسم هذه البيئة بدرجة عالية من التغير و التعقيد و التداخل في ظل القرية الكونية و تحت إطار ظاهرة العولمة ، مما يفرض على المجمع التركيز على أهم العوامل المؤثرة على أنشطته الرئيسية و التتبع المستمر لتغيراتها.
- اتضحت ملامح التسيير الإستراتيجي لمجمع سوناطراك أساسا من خلال استراتيجياته المعتمدة ، التي تجسدت على المستوى العام باستراتيجيات النمو و التوسع في مختلف الأنشطة و العمليات ، و تم تدعيم استراتيجيات المستوى العام بإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال (السيطرة عن طريق التكاليف ، التميز) ، هذه الأخيرة التي يتم دعمها أيضا بإستراتيجيات على مستوى أهم الوظائف الرئيسية (كانت وظيفة الموارد البشرية محورها) ، حيث تحقق هذا التدرج بتناغم تام بين مختلف المستويات، أدى إلى اغتنام أهم الفرص و اجتناب أو التقليل من مخاطر أهم التهديدات ببيئتها الخارجية الدولية .

الخاتمـــــة العامة

شهد العالم منذ نهاية ثمانينات القرن الماضي – تحت إطار ظاهرة العولمة– العديد من التغيرات العالمية العميقة و المتسارعة المختلفة في سماتها و ملامحها عن كل الفترات السابقة ، حيث أصبح تيار العولمة أشبه ما يكون بالرياح التي تجتاز كل الحدود دون إشعار مسبق و أن القبول بها قد يكون أمر واقع أمام الدول ، و لاسيما في الجانب الاقتصادي الذي يعتبر من أهم مظاهر العولمة بما يعرفه من نمو مضطرد لحجم المبادلات التجارية و حجم التدفقات الاستثمارية الدولية ، و كذلك الدور المتنامي للشركات متعددة الجنسيات ، و ما شهده العالم من تكتلات اقتصادية و أزمات مالية هزت أركان الاقتصاد العالمي .

كما أنه في ظل القرية الكونية التي يعيشها العالم اليوم لعبت مجموعة من المؤسسات الدولية دورا مهما في دعم و انتشار ظاهرة العولمة ، من أهمها : صندوق النقد الذي له دور مهم في عمليات الإشراف و الرقابة الدوليتين، و مجموعة البنك الدولي التي تكرس ظاهرة العولمة من خلال العمل على دعم القطاع الخاص و التجارة و كذلك المساهمة في العديد من الاستثمارات التنموية عبر العالم ، و منظمة التجارة العالمية التي تستهدف من خلال نشاطها إزالة كل القيود أمام التجارة الدولية و الفصل في أهم النزاعات التي قد تنشأ بين أعضائها .

إن ما حدث و يحدث في العالم من تغيرات في ظل العولمة أدت إلى اندماج الأسواق العالمية ، و إلى التغيرات المستمرة في : التكنولوجيات ، الأذواق ، المنتجات و الخدمات ، جعلت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة أكثرتغيرا و تعقيدا تستوجب منها انتهاج نموذج تسييري دولي النطاق بأفكار و فلسفة جديدة تختلف عن مفاهيم و أفكار التسيير التقليدي ، هذا التسيير الذي ينبغي أن يكون استراتيجيا يراعي التغيرات الحاصلة و يحقق التفاعل بين هذه المؤسسات و بيئتها الخارجية الدولية ، من خلال مدخل رئيسي يقوم على تحليل بيئتيها الخارجية و الداخلية عبر خطوات متتالية تمكنها من تشخيص الفرص و التهديدات الحالية و المستقبلية، و كذلك نقاط القوة و الضعف ، و من ثم اختيار إستراتيجيات في مختلف المستويات تتفاعل فيما بينها لتحقق أهدافها الإستراتيجية ، فوضعها موضع التنفيذ ، ثم الرقابة عليها و تقويمها.

إن إدراك المؤسسة الاقتصادية في ظل هذا الوضع لأهمية التغيرات و التطورات في بيئتها الخارجية الدولية و متطلبات التكيف معها ، جعل من تحليل هاته البيئة أحد الأولويات الرئيسية في تسييرها ، من خلال التتبع المستمر لتغيرات عوامل هاته البيئة و تحليلها ، فتشخيص ما فيها من فرص يمكن استغلالها و ما فيها من مخاطر أو تهديدات يمكن اجتنابها أو التقليل من مخاطرها ، و من ثم الاستفادة من نتائج هذا التحليل عند اعتماد الاستراتيجيات بمختلف المستويات الإستراتيجية ، و كذلك أثناء عمليات الرقابة الإستراتيجية و التقويم .

أولا: نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا هاته توصلنا إلى استخلاص النتائج التالية :

1- العولمة ظاهرة لم تكتمل ملامحها بعد يختلف في تحديدها باختلاف الخلفيات و الأيديولوجيات لمعرفيها ، تهدف إلى تحويل العالم إلى قرية كونية تتقارب و تتداخل فيها جل الشعوب و الأمم ، و في مختلف مناحي الحياة : الاقتصادية ، السياسية ، الثقافية و الاجتماعية ، و الإعلامية ، تحت سلطة الأقوى عالميا.

2- إن ما يشهده العالم اليوم من تقدم تكنولوجي و انخفاض في القيود على التجارة و رأس المال و تنقل الأفراد ، شكل نظاما عالميا جديدا تنامت فيه ظاهرة العولمة و تيارها المستهدف للوصول بالعالم إلى وحدة مندمجة متكتلة و متجانسة على مختلف الأصعدة ، كانت مجموعة من الأطر المؤسساتية الدولية (كصندوق النقد و البنك الدوليين ، و المنظمة العالمية للتجارة) أداتها لتحقيق ذلك ، حيث أصبحت هذه المؤسسات تلعب دورا مهما في صياغة المنظومة الاقتصادية العالمية و التأثير فيها من أجل دعم ظاهرة العولمة.

و من خلال ما سبق يمكن تأكيد صحة الفرضية الأولى : **العولمة ظاهرة متعددة الجوانب تستهدف الوصول بالعالم إلى وحدة متكاملة و متجانسة على مختلف الأصعدة عن طريق العديد من الآليات.**

3- البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة تعبر عن مجموع العوامل و المتغيرات ذات النطاق الدولي التي تنشأ خارج المؤسسة الاقتصادية و تؤثر عليها ، كما يمكنها أن تتأثر بهذه المؤسسة و لو نسبيا ، و بالتالي فعناصر هذه البيئة في ظل العولمة عديدة و معقدة بفعل انفتاح الاقتصاديات على بعضها البعض و العمل في ظل تعدد : السياسات ، الثقافات ، القوانين.... ، مما يجعل المؤسسة الاقتصادية أمام ضرورة أخذ هذه العناصر بعين الاعتبار ، و ذلك لأن نجاحها أو فشلها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على التناغم و تغيرات بيئتها الخارجية الدولية.

4- تحليل المؤسسة الاقتصادية لبيئتها الخارجية الدولية في ظل العولمة يمر بخطوات متتالية تبدأ بمرحلة جمع البيانات و المعلومات من مصادرها المختلفة بعد تخطيط عملية التجميع و اعتماد أحد مداخلها ، ليقوم فريق التحليل بمعالجة هاته البيانات ، ثم دراستها بمختلف الطرق الكيفية و الكمية ، فتحديد المعلومات الحالية و المستقبلية لهذه البيئة، ليتم بعد ذلك دراسة تأثير تلك المعلومات على المؤسسة الاقتصادية ، و من ثم تشخيص الفرص و التهديدات.

5- تواجه المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة العديد من الفرص و التهديدات التي تجعلها في وضع لا يسمح لها باستغلال كل هذه الفرص و تجنب أو التقليل من مخاطر كل هذه التهديدات ، لذلك يجب أن تركز – من بين كل الفرص و التهديدات – على الأهم فقط و الحاسمة منها .

من خلال النتائج الثلاث السابقة يمكن إثبات صحة الفرضية الثانية : **يعتبر تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية مدخل رئيسي لخلق درجة عالية من التناغم بين المؤسسة الاقتصادية و بيئتها الخارجية الدولية في ظل العولمة.**

6- التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة هو علم و فن : صياغة إستراتيجية المؤسسة ،

تنفيذها ، الرقابة عليها و تقويمها ، يتم على مستوى الإدارة العليا من طرف قادة إستراتيجيون.

7- إن التسيير الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة عملية متكاملة و مترابطة ، فعلى الرغم مما حظيت به مرحلة الصياغة الإستراتيجية من اهتمام كبير دون غيرها من طرف المفكرين الإستراتيجيين إلا أنه لا يمكن التركيز على نجاح مرحلة دون أخرى ، حيث أن العلاقة بين مختلف المراحل هي علاقة ترابط و تكامل تغيب فيها الخطوط الفاصلة بينها إلا لأغراض الدراسة و البحث العلمي و تبسيط هذه المراحل .

8- تعتمد المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة استراتيجيات على المستوى العام تعكس مكانتها و توجهاتها في ظل الوضع القائم ، و استراتيجيات على المستوى الأدنى فالأدنى (مستوى وحدات الأعمال ، فالمستوى الوظيفي) تتوافق و تتلاءم مع استراتيجيات المستوى العام .

من خلال النتائج الثلاث الأخيرة يمكن إثبات صحة الفرضية الثالثة : **يعتمد نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة بشكل كبير على مدى فعالية تسييرها الاستراتيجي.**

9- تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية أحد أهم عناصر التسيير الاستراتيجي التي يتحدد من خلالها بقاء و استمرارية المؤسسة الاقتصادية و أنشطتها في ظل العولمة ، حيث أن الفرص و التهديدات التي يتم تشخيصها من خلال هذا التحليل لها دور رئيسي في صياغة إستراتيجياتها، كما يمكن أن تكون أداة رئيسية محددة لمدى تكيف هذه المؤسسة مع بيئتها الخارجية الدولية من خلال عملية الرقابة الإستراتيجية و التقويم .

10- تسعى المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة إلى تحقيق التناغم المستمر مع بيئتها الخارجية الدولية و مكافحة الاغتراب البيئي من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية بكفاءة و فعالية ، مما يفرض عليها استمرارية تحليلها لهذه البيئة و استغلال أهم الفرص بها و اجتناب أو التقليل من مخاطر أهم تهديداتها ، و بالتالي اختيار إستراتيجيات تكون استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية لأهم مكونات بيئتها الخارجية الدولية.

من خلال النتيجتين السابقتين يمكن إثبات صحة الفرضية الرابعة : **يجعل تحليل البيئة الخارجية الدولية للمؤسسة الاقتصادية من تسييرها الإستراتيجي استجابة للتغيرات الحالية و المستقبلية لأهم مكونات هذه البيئة.**

11- مؤسسة سوناطراك شركة من المنظور القانوني ، مجمع طاقوي بالمنظور الاقتصادي ، عامة الملكية ، و نشاطها الرئيسي المحروقات الذي يتسم بكونه إستراتيجي الطابع بالنسبة للاقتصاد الوطني و العالمي ، تعبر عن نموذج نجاح جزائري على المستوى الدولي بما تحققه من انجازات و إمكانيات تضعها في صدارة مجال نشاطها على المستويين الإقليمي و العالمي .

12- البيئة الخارجية لسوناطراك تفوق النطاق الوطني إلى العالمي ، لحساسية مجال نشاطها للتغيرات الوطنية و الدولية ، حيث تتسم هذه البيئة بدرجة عالية من التغير و التعقيد و التداخل في ظل القرية الكونية و انتشار

مد تيارات العولمة .

13- اتضحت ملامح التسيير الإستراتيجي لمجمع سوناطراك من خلال استراتيجياته المعتمدة منذ سنة 2001 و حتى آفاق 2019 ، و التي تجسدت على المستوى العام باستراتيجيات النمو و التوسع في مختلف الأنشطة و العمليات ، و على مستوى وحدات الأعمال باستراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف و التميز ، أما على المستوى الوظيفي فقد كانت وظيفة الموارد البشرية محورها ، حيث تحقق هذا التدرج بتناغم تام بين مختلف المستويات الإستراتيجية ، أدى إلى اغتنام أهم الفرص و اجتناب أو التقليل من مخاطر أهم التهديدات ببيئتها الخارجية الدولية ، و بالتالي تفعيل تسييرها الاستراتيجي في ظل العولمة.

ثانيا: التوصيات و الاقتراحات:

بعد دراستنا هاته يمكن أن نقترح على المؤسسة محل الدراسة التوصيات التالية:

1- إنشاء هيئة ذات طابع خاص تكون تابعة للمديرية العامة للمجمع و لها فروع عبر مختلف مناطق صناعة القرار في العالم توكل لها مهمة رئيسية هي : متابعة ، جمع ، تحليل ، و تشخيص أهم فرص و تهديدات البيئة الخارجية الدولية للمجمع الحالية و المستقبلية ، تضم موارد بشرية في العديد من التخصصات ذات قدرات علمية عالية و خبرات متراكمة معتبرة ، تكون مصدرا مهما لمواكبة التطورات الدولية في ظل العولمة و أداة أساسية مساعدة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

2- ضرورة إنشاء إطار مركزي معين يكون كخزان للمعلومات (على شكل بنك للمعلومات) يعمل على تجميع و توفير أهم البيانات و المعلومات (التي يمكن إتاحتها) حول المجمع و أنشطته ، مما يسهل للدارسين و الباحثين الحصول على البيانات و المعلومات المطلوبة بالدقة و الصحة اللازمتين، و من ثم استفادة المجمع من هذه الدراسات و الأبحاث .

3- عدم اللجوء إلى النمو و التوسع الكبير في الاستثمار خارج الجزائر(خاصة بأنشطة المنبع) لما يشهده العالم من صراع دولي محموم و حروب نفوذ نفطية دامية ، و بالتالي ارتفاع المخاطر بالمناطق ذات المردودية.

4- ضرورة دعم إستراتيجيتها على مستوى وظيفة الموارد البشرية (التوظيف ، التكوين و التدريب) بآليات تحافظ من خلالها على مواردها البشرية من استقطاب المنافسين (كتفعيل مشروع بنك سوناطراك ، و إضفاء شفافية أكثر في الترقية و تقليد المناصب) .

5- تسريع وتيرة الاستثمار في الطاقات المتجددة خاصة الشمسية منها و إعطائها الأولوية في البحث و التطوير ، في ظل ما تمتلكه الجزائر من قدرات طبيعية في ذلك (صحراء الجزائر من أكبر مناطق العالم سطوعا للشمس) ، و بالتالي الإحلال التدريجي لهذا النوع من الطاقة في مجال توليد الكهرباء مكان الوقود الأحفوري ، هذا الأخير الذي يمكن الاستفادة منه في مجالات أخرى .

6- البحث عن إنشاء هيئة إعلامية ذات وزن ثقيل في الساحة الدولية (و لاسيما بالشراكة مع المؤسسات الحليفة) لخلق روابط اتصال قوية مع المستهلكين و كشف المغالطات السائدة للرأي العام الوطني و الدولي ، و من ثم تحرير المجمع و حلفائه من كل الضغوطات مستقبلا .

ثالثا: آفاق الدراسة:

حاولنا من خلال دراستنا معالجة الموضوع محل الدراسة في حدود الإشكالية المطروحة و في حدود البيانات و المعلومات المتاحة ، مما يفتح الآفاق لدراسات مستفيضة حول كل جوانب الموضوع الأخرى أو المكملة له ، و عليه يمكن أن نقترح في آخر دراستنا هاته المواضيع التالية كمشاريع مستقبلية للدراسة :

1- دور التحليل الإستراتيجي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة .

2- أثر تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة الاقتصادية على فعالية تسييرها الاستراتيجي.

3- دور المعلومات البيئية في تفعيل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العولمة .

4- واقع التسيير الاستراتيجي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة .

5- نحو تسيير استراتيجي فعال للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل العولمة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولا: المراجع باللغة العربية:

أ- <u>الكتب</u>:

1- أحمد سيد مصطفى: التخطيط الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، ماس للطباعة ، مصر ، 2012 .

2- أحمد مجد مجازي: العولمة بين التفكيك و إعادة التركيب ، الدار المصرية السعودية ، القاهرة ، الطبعة الأولى، 2005 .

3- أحمد محمد عوض: الإدارة الإستراتيجية – الأصول و الأسس العلمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

4- إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية – مفاهيم وحالات تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

5- بثينة عمارة : العولمة و تحديات العصر و انعكاساتها على المجتمع المصري، دار الأمين ، القاهرة ، 2000 .

6- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي : الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و نماذج تطبيقية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001-2002 .

7- جمال الدين محمد المرسي و آخرون: التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .

8- حسن علي الزعبي: نظم المعلومات الإستراتيجية – مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان، الطبعة الأولى ، 2005 .

9- حسين حريم: إدارة المنظمات (منظور كلي) ، دار الحامد، عمان ، الطبعة الأولى ، 2003.

10- ديفيد أندرسون و آخرون: الأساليب الكمية في الإدارة ، ترجمة : محمد توفيق البلقيني ، مرفت طلعت المحلاوي ، دار المريخ للنشر ، الرياض ، 2006 .

11- رضوان وليد العمار: أساسيات الإدارة المالية – مدخل إلى اتخاذ قرارات الاستثمار و التمويل ، دار الميسرة ، بيروت ، الطبعة الثانية ،1997 .

12- رونالد روبستون : العولمة و النظرية الاجتماعية و الثقافية الكونية ، ترجمة : أحمد محمود ، نوار أمين ، المجلس الأعلى للثقافة ، القاهرة ، 1998 .

13- زكريا الدوري ، أحمد علي صالح : الفكر الإستراتيجي و انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال – قراءات و بحوث ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009 .

14- زكريا مطلك الدوري: الإدارة الإستراتيجية : مفاهيم و عمليات و حالات دراسية ، المكتبة الوطنية ، دار الكتب و الوثائق ، بغداد ، 2003 .

15- زينب عوض الله : الاقتصاد الدولي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 .

16- صالح صالحي: دور المنظمات الدولية في إدارة التحولات الاقتصادية العالمية ، دار الوفاء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2004.

17- طارق السويدان: قيادة السوق ، دار ابن حزم ، بيروت ، الطبعة الأولى ، 2001 .

18- الظاهر نعيم: إدارة العولمة و أنواعها ، عالم الكتاب الحديث ، إربد ، الأردن ، 2010 .

19- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية ، مصر ، 1999.

20- عبد الحي وليد: انعكاسات العولمة على الوطن العربي ، الدار العربية للعلوم ، بيروت ، 2011 .

21- عبد الرحمان الصباح: نظم المعلومات الإدارية ، دار زهران للنشر، عمان ، 1998 .

22- عبد الرحيم محمد عبد الرحيم: إدارة الإستراتيجية – خمس خطوات نحو الهدف ، دار المعارف ، الدوحة، 2012 .

23- عبد الرزاق بن حبيب : اقتصاد و تسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية ، الجزائر، الطبعة الثالثة ، 2006 .

24- عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2003 .

25- عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2005/2004 .

26- عبد المجيد قدي: المدخل إلى السياسات الاقتصادية الكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003 .

27- علي عباس: إدارة الأعمال الدولية – الإطار العام، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2003 .

28- فضيل دليو: دراسات في المنهجية ، الديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2000 .

29- فلاح حسن الحسيني: الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل للنشر ، عمان ، الطبعة الأولى ، 2000 .

30- محمد خميس الزوكة: جغرافيا الطاقة (مصادر الطاقة بين الواقع و المأمول) ، دار المعرفة ، الإسكندرية، 2001 .

31- محمود جاسم الصميدعي: إستراتيجية التسويق– مدخل كمي و تحليلي، دار حامد للنشر، عمان، 2000

32- محي الدين الأزهري: بحوث التسويق: علم و فن ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1993.

33- مصطفى محمود أبو بكر: المرجع في التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2004 .

34- مواري ر . شبيجل : ملخصات شوم نظريات و مسائل في الإحصاء ، ترجمة : شعبان عبد الحميد شعبان ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ، القاهرة ، الطبعة السابعة ، 2004 .

35- نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية : إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000 .

36- نادية العارف: الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2004 .

37- نادية العارف: التخطيط الإستراتيجي و العولمة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003 .

38- ناصر دادي عدون: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 1999 .

39- ناصر دادي عدون: الإدارة و التخطيط الإستراتيجي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2003 .

40- نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية – تكوين و تنفيذ إستراتيجية التنافس، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، الطبعة الأولى ، 2003 .

41- نعمة عباس الخفاجي: الفكر الإستراتيجي – قراءات معاصرة ، دار الثقافة للنشر و التوزيع ، عمان، 2008 .

42- نعمة عباس الخفاجي ، طاهر محسن الغالبي: قراءات في الفكر الإداري المعاصر، دار اليازوري للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 .

43- نواف كنعان: اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق) ، دار الثقافة ، عمان ، 1998 .

ب- <u>الدوريات و التقارير</u>:

1- أحمد عباس عبد الله ، أحمد محمد جاسم: دور الشركات متعددة الجنسيات في الاقتصاد العالمي ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، العدد التاسع و العشرون ، 2012 .

2- أحمد عبد العزيز و آخرون: العولمة الاقتصادية و تأثيراتها على الدول العربية ، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد ، العدد 86 ، 2011 .

3- انتصار إبراهيم عبد الرزاق ، صفد حسام الساموك : الإعلام الجديد ، سلسلة مكتبية الإعلام و المجتمع، جامعة بغداد ، 2011 .

4- إيهاب كوزي و آخرون: العولمة المالية فيما وراء لعبة إلقاء اللوم ، مجلة التمويل و التنمية ، مجلة ثلاثية تصدر عن صندوق النقد الدولي، مارس 2007 .

5- باولو ماورو ، جوناثان أوستري: إرساء العولمة المالية على مسار النجاح ، نشرة صندوق النقد الدولي، إدارة البحوث بصندوق النقد الدولي ، واشنطن ، 16 أغسطس 2007 .

6- بلقاسم العباس: السياسات الصناعية في ظل العولمة ، دورية جسر التنمية، المعهد العربي للتخطيط ، الكويت ، العدد 111 ، مارس/ آذار 2012 .

7- البنك الدولي: أدوار البنك الدولي للإنشاء و التعمير و المؤسسة الدولية للتنمية ، التقرير السنوي 2013 ، منشورات البنك الدولي ، واشنطن .

8- البنك الدولي: عالم بلا فقر: إنهاء الفقر المدقع و تعزيز الرخاء المشترك ، التقرير السنوي 2013 ، منشورات البنك الدولي ، واشنطن .

9- الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 43 ، الصادر في : 20 جمادى الأولى 1424 الموافق 20 يوليو 2003 .

10- حكومة دبي: العولمة الاقتصادية : فرص أم تحديات ، إدارة الدراسات الاقتصادية و المالية ، دائرة المالية، 2007 .

11- سعدون حمود الربيعاوي ، ناظم جواد الزيدي: انعكاسات ظاهرة العولمة في إبراز أهمية احتضان الأعمال ، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية ، جامعة بغداد ، المجلد 13 ، العدد 47 ، 2007.

12- سهام الدين خيري: العولمة الاقتصادية و متطلبات التنمية و النهوض في الدول النامية ، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية ، جامعة بغداد ، العدد التاسع و العشرون، 2012 .

13- صندوق النقد الدولي: اتفاقية تأسيس صندوق النقد الدولي، واشنطن ،2011 .

14- صندوق النقد الدولي : آفاق الاقتصاد العالمي ، واشنطن، 1997 .

15- الطيب داودي: أثر تحليل البيئة الخارجية و الداخلية في صياغة الإستراتيجية ، مجلة الباحث، جامعة ورقلة ، العدد 05 ، 2007 .

16- عبد المليك مزهودة : الفكر الاستراتيجي التسييري من نموذج SWOT إلى نظرية الإستراتيجية ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة بسكرة ، العدد الرابع ، ماي 2003 .

17- عبد المليك مزهودة : التسيير الاستراتيجي مقاربات مفهومية و تحديات التنافسية ، مجلة الباحث ، جامعة ورقلة ، العدد: 04 ، 2006 .

18- كيشور مهبوباتي : القرية العالمية ، مجلة التمويل و التنمية ، صندوق النقد الدولي ، واشنطن، سبتمبر 2012 .

19- مداح عرايبي الحاج: أهمية التحليل الإستراتيجي في تقييم رأس المال غير المادي للمؤسسات الاقتصادية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، جامعة الشلف ، العدد 05 ، جانفي 2008 .

20- الوكالة الدولية لضمان الاستثمار: التقرير السنوي 2010، منشورات الوكالة الدولية لضمان الاستثمار، مجموعة البنك الدولي، واشنطن .

21- وليد أحمد مساعدة ، عماد عبد الله الشريفين: العولمة الثقافية رؤية تربوية إسلامية ، مجلة الجامعة الإسلامية ، الأردن ، المجلد الثامن عشر، العدد الأول ، يناير 2010 .

ج- <u>الرسائل و المذكرات</u>:

1- أحمد عاشور عبد الله : تقييم أثر العولمة على سوق المال المصري بالتركيز على أزمتي جنوب شرق آسيا و الأزمة الاقتصادية العالمية 2008 ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، يونيو 2013 .

2- بن قارة أمينة: أهمية نظام معلومات الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/ 2009 .

3- بن موسى كمال: المنظمة العالمية للتجارة و النظام التجاري العالمي الجديد ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004 .

4- بهدي عيسى : رسم ملامح نموذج للتسيير الاستراتيجي لعينة من المؤسسات الاقتصادية وفق التنظيم الشبكي ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، فرع التسيير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2004 / 2005.

5- جمال رشدي عبد العزيز: منهج مقترح لتطوير قياس و تقويم أداء الوحدات الاقتصادية في ظل مفهوم الإدارة الإستراتيجية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في المحاسبة ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر ، 2004 .

6- حازم شحته أبو شرخ ذكي: التعاون الاقتصادي المصري – السعودي في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية ، رسالة مقدمة لنبل درجة الماجستير في الاقتصاد، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر، 2007.

7- حشماوي محمد: الاتجاهات الجديدة للتجارة الدولية في ظل العولمة الاقتصادية ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 .

8- رباب فتحي عبد العزيز نجم: أثر العولمة على صناعة النقل البحري في الدول العربية ، رسالة مقدمة لنبل درجة الماجستير في الاقتصاد ، غير منشور ، كلية التجارة ، جامعة عين شمسن ، مصر، 2005 .

9- سملالي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) ، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تخصص: تسيير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الجزائر، 2004/2003 .

10- سوما علي سليطين: الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، رسالة مقدمة لنبل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين، سوريا، 2006/ 2007 .

11- عبد القادر بابا: سياسة الاستثمارات في الجزائر و تحديات التنمية في ظل التطورات العالمية الراهنة، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، فرع التخطيط ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004/2003 .

12- عبد الوهاب رميدي: التكتلات الاقتصادية الإقليمية في عصر العولمة و تفعيل التكامل الاقتصادي في الدول النامية– دراسة تجارب مختلفة ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، فرع التخطيط، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006 /2007 .

13- العقون نادية: العولمة الاقتصادية و الأزمات المالية: الوقاية والعلاج "دراسة لأزمة الرهن العقاري في الولايات المتحدة الأمريكية"، أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة باتنة، 2013/2012 .

14- غازي رسمي أبو قاعود: دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الأردنية الهامشية مع التطبيق على وزارة التخطيط و التعاون الدولي، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، 2006 .

15- فرحات غول: مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية – حالة المؤسسات الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ، تخصص: تسيير ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006/2005 .

16- لقوقي فاتح : جودة نماذج السلاسل الزمنية الموسمية المختلطة SARIMA في التنبؤ بالمبيعات – دراسة حالة مؤسسة مطاحن جديع بتقرت ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص: الأساليب الكمية في التسيير، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة بسكرة ، 2014/2013 .

17- محمود فاروق محمد غراب: تطوير دور المنظمات الاقتصادية الدولية في تحقيق التنمية الاقتصادية في الدول النامية ، رسالة دكتوراه الفلسفة في الاقتصاد ، غير منشورة ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس، مصر ، 2007 .

18- مدحت محمد عبد العزيز: الدور الاستراتيجي لمجالس الإدارات – مع التطبيق على شركات قطاع الأعمال العام المصرية ، رسالة مقدمة لنبل درجة الماجستير في الإدارة العامة ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، 2008 .

19- مرمي مراد: أهمية نظم المعلومات الإدارية كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية – دراسة حالة شركة Chiali Profiplast بسطيف ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص: اقتصاد و تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة سطيف ، 2009/ 2010 .

20- نسمة شريف محمود شرارة : الفكر الإستراتيجي الأمريكي تجاه العالم الإسلامي بعد أحداث الحادي عشر من سبتمبر: دراسة في بعض مراكز الفكر الأمريكية ، رسالة مقدمة لنبل درجة الماجستير في العلوم السياسية ، غير منشورة ، كلية الاقتصاد و العلوم السياسية، جامعة القاهرة ، 2010 .

21- وائل فوزي عبد الباسط : الأبعاد الاقتصادية و البيئية لظاهرة الاحتباس الحراري في مصر، رسالة مقدمة لنبل درجة الماجستير في الاقتصاد، غير منشورة ، كلية الإدارة ، جامعة عين شمس ، مصر، 2009- 2010 .

د- <u>الملتقيات و الندوات</u>:

1- إبراهيم إسماعيل عبده محمد : الأمن الفكري في ضوء متغيرات العولمة – أبعاد الدراسة النظرية و المعالجة المجتمعية ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الوطني الأول للأمن الفكري " المفاهيم و التحديات"، كرسي الأمير نايف بن عبد العزيز لدراسات الأمن الفكري، جامعة الملك سعود ، 25/22 جماد الأول 1430هـ .

2- أحمد إبراهيم الملاوي: التحولات الاقتصادية في عصر العولمة ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر الدولي حول: عولمة الإدارة في عصر المعرفة ، كلية إدارة الأعمال، جامعة الجنان، طرابلس- لبنان، 15- 17 ديسمبر 2012 .

3- أسماء دردور، نسرين بن زاوي: الأزمة المالية الحالية و مستقبل العولمة المالية ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: الأزمة المالية والاقتصادية الدولية و الحوكمة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف ، يومي: 20-21 أكتوبر 2009 .

4- البشير عبد الكريم : انعكاس المخاطر القطرية على الاستثمار الأجنبي المباشر-حالة الجزائر، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الثالث حول :"إستراتيجية إدارة المخاطر في المؤسسات : الآفاق

و التحديات" ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الشلف ، ، يومي : 25 – 26 نوفمبر 2008 .

5- السيد محمد أبو هاشم: تصور مقترح عن المقومات الشخصية و المهنية الضرورية لمعلم التعليم العام في ضوء متطلبات العولمة ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات ندوة: العولمة و أولويات التربية، كلية التربية ، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية ، يومي : 20-21 أبريل 2004 .

6- غريب بولرباح ، بضياف أحمد : الأداء الحكومي من خلال المؤشرات الكمية ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ، كلية العلوم الحقوق و العلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، يومي : 08 – 09 مارس 2005 .

7- لطرش ذهبية: دور صندوق النقد الدولي في مواجهة الأزمة المالية والاقتصادية العالمية، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى العلمي الدولي حول: الأزمة المالية و الاقتصادية الدولية و الحكومة العالمية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف، يومي: 20- 21 أكتوبر 2009 .

8- محمد بوهزة : محيط المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر- حالة بعض المؤسسات، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول: تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط ، قسم علوم التسيير، جامعة بسكرة ، يومي: 29- 30 أكتوبر 2002 .

9- محمد حاجي: تفعيل الأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية من خلال عملية القيادة في ظل التحديات و الرهانات التي تفرضها العولمة ، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول : التسيير الفعال في المؤسسة الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة ، يومي: 3 – 4 ماي2005 .

هـ – <u>المواقع الإلكترونية</u>:

1- http:/www. Imf.org

2- http://www.inf.org

3- http://www.un.org

ثانيا: المراجع باللغة الفرنسية:

أ- <u>الكتـــب</u>:

1- M . Porter : L'Avantage Concurrentiel – Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, Dunod , Paris , 1999 .

2- Henry Bougruiant : Finance Internationale , Press Universitaire de France, Paris , 1999 .

3- Jean – Didier Lecaillon et autres : Economie contemporaine – Analyse et diagnostics , Bruxelles، De Boeck Université , 2 eme édition , 2004 .

4- Jean .F. Dehenin , Brigitte Fournier : 50 Thèmes D'initiation à l'économie d'entreprise , Bréal , Paris , 1998 .

5- Michel MARCHESNAY: Management Stratégique , Les éditions de L'Adreg , 1995.

6- Raymond Alain Thietart: La Stratégie D'entreprise , 2eme édition , Paris , 1996 .

ب- <u>الدوريات و التقارير</u>:

1- Conférence Des Nations Unies Sur le Commerce et Développement : Rapport sur l'Investissement dans le Monde 2012 , Nations Unies, New York .

2- Ministère de l'Energie et des Mines : Bilan des Réalisations du secteur de L' Energie et des Mines (1962-2010) , , BAOSEM , Alger , 2011.

3- Ministère de L'énergie : Bilan des Réalisations du secteur de L'énergie et des Mines année 2013 , BAOSEM ,Alger , 2014 .

4- Organisation Mondial du Commerce : Rapport Annual 1998 , Publication de l'OMC , GENEVE .

5- Organisation Mondial du Commerce: Statistiques du commerce international 2013, Publication de l'OMC, GENEVE .

6- SONATRACH - Activité Commercialisation : SAHARA Blend , Publications Périodique, Décembre 2004 .

7- SONATRACH : SONATRACH une compagnie pétrolière et gazière intégrée , BAOSEM , Alger , 2014.

8- SONATRACH: Rapport Annuel 2002 , BAOSEM , Alger , 2003.

9- SONATRACH: Rapport Annuel 2003 , BAOSEM , Alger , 2004.

10- SONATRACH: Rapport Annuel 2004 , BAOSEM , Alger , 2005.

11- SONATRACH: Rapport Annuel 2005 , BAOSEM , Alger , 2006.

12- SONATRACH: Rapport Annuel 2006 , BAOSEM , Alger , 2007.

13- SONATRACH: Rapport Annuel 2007 , BAOSEM , Alger , 2008.

14- SONATRACH: Rapport Annuel 2008 , BAOSEM , Alger , 2009.

15- SONATRACH: Rapport Annuel 2009 , BAOSEM , Alger , 2010.

16- SONATRACH: Rapport Annuel 2010 , BAOSEM , Alger , 2011.

17- SONATRACH: Rapport Annuel 2011 , BAOSEM , Alger , 2012.

18- SONATRACH: Rapport Annuel 2012 , BAOSEM , Alger , 2013.

19- SONATRACH: Rapport Annuel 2013 , BAOSEM , Alger , 2014.

20- Stéphanie Monjon , Julien Hamoteau : Développement , croissance et environnement , Cahier Français , n°337 , 2006 .

ج- الملتقيات و الندوات:

1- Saïd Sahnoun: Allocution de Président Directeur Général de SONATRACH , le Sommet Nord-africain du Pétrole et du Gaz , 07 /12/ 2014 .

د- المواقع الإلكترونية:

1- http://Europa.eu

2- https://Finances. World Bank.org .

ثالثا: المراجع باللغة الإنجليزية:

أ- الكتب:

1- Fred . R : Concept of Strategic Management , Mac millan Publishing co, Inc, New York, 1988**.**

2- Phillip Kolter: Marketing Management : Analysis , Planning , and Control , 4th Edition , Engle Wood , N.J , Prentice –Hallinc , 1980 **.**

3- Theodor Levitt : A world Difference , In Globalization , Edit by Malcolm Waters , London**.**

4- Thomas . w , David . H : Strategique Management , Addison Wesley Publishing co, New York , 1986 **.**

ب- الدوريات و التقارير:

1- ASEAN Economy Community Score card : Charting progress Towards Regional Economic integration , ASEAN Secretariat , Jakarta , March 2010 .

2- Bank For International Settlements : Triennial Central Bank Survey , Foreign exchange turnover in April 2013: Preliminary global results , Monetary and Economic Department , Basel , Switzerland, September 2013 .

3- BP: Energy Outlook 2035 , February 2015 .

4- International Energy Agency : World Energy Investment Outlook – Special Report , IEA , 2014 .

5- OPEC : 2 014 World Oil Outlook , OPEC Secretariat , 2014 .

6- OPEC : Annual Statistical Bulletin , OPEC Secretariat , 2014.

7- Susan Lud and Others : Financial Globalization Retreat or rest ? , Global Capital Markets 2013, Mckinsey global institute , San Francisco; USA , March 2013.

8- U.S Energy Information Administration : EIA / ARI World Shale oil ressource assessment , U. S Department of Energy, Washington , June 2013 .

9- United Nations : World Population Prospects : The 2012 Revision , Population Division , The Department of Economic and Social Affairs , United Nations Secretariat , New York , 2013.

ج- المواقع الإلكترونية:

1- http:/ globalization.Kof.ethz.ch

2- http:// www.miga.cfc

3- http://www.opec.org .

4- http://siteresources.worldbank.org.