

مقدمة :

يشهد العالم حاليا العديد من التطورات المتسارعة في كافة المجالات خاصة الإقتصادية منها، مما دفع بالمؤسسات الإقتصادية إلى الإهتمام بالتغيرات التي تحدث في محيطها سواء الداخلي أو الخارجي نظرا لقوة تأثير هذا المحيط على نشاط هذه المؤسسات سلبا وإيجابا.

ويعتبر التحليل الإستراتيجي للمحيط الداخلي و الخارجي للمؤسسة من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسات سعيا منها للإستفادة من الفرص الموجودة في محيطها، وكذلك تجنب التهديدات التي تواجهها، إضافة استغلال نقاط القوة لديها مع إصلاح مواطن الضعف في أدائها الداخلي.

ومن خلال هذا التحليل تقوم المؤسسات بتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة لوضعيتها التنافسية في محيطها.

من هذا المنطلق فإن موضوع تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي وتحديد الخيارات الإستراتيجية يعتبر من أهم مواضيع الإقتصاد الصناعي، الذي يعتمد على ثلاث نقاط أساسية وهي : الهيكل و السلوك و الأداء. ومن خلال هذا الموضوع فإننا سوف نتناول الهيكل عندما نتطرق إلى عوامل بيئة الصناعة التي يمكن التعبير عنها بنموذج القوى الخمس لبورتر، أما بالنسبة للأداء فسنعرض له من خلال تحليل المحيط الداخلي للمؤسسة الذي يعطينا صورة عن الأداء الداخلي متمثلة في نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة، وفي الأخير سنتناول بالدراسة الخيارات الإستراتيجية التي تتحول عند اعتمادها من طرف المؤسسة إلى سلوك استراتيجي .

ويعتبر تحديد الخيارات الإستراتيجية أهم مرحلة في بناء استراتيجية المؤسسة، حيث يتم تحديد الخيار الإستراتيجي المناسب من خلال الموازنة بين نقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي، والفرص والتهديدات في بيئة الصناعة. وتتمثل إشكالية الدراسة في أن العديد من المؤسسات تجد صعوبة كبيرة في الربط بين تحليل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي مع عملية تحديد الخيارات الإستراتيجية، وبالتالي فإنها غالبا ما تقوم بتحديد خيارات استراتيجية لا تناسب وضعيتها التنافسية في محيطها، مما يؤدي بها إلى عواقب وخيمة .

تحديد الإشكالية:

انطلاقا مما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

***كيف يتم التوصل إلى الخيارات الإستراتيجية المناسبة من خلال الربط بين عوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي للمؤسسة الإقتصادية؟**

وقد اندرج تحت هذا التساؤل أربع تساؤلات فرعية:

- 1- هل يؤدي اكتشاف فرص في بيئة الصناعة إلى تحديد خيارات استراتيجية توسعية؟
- 2- هل وجود تهديدات في بيئة الصناعة يؤدي بالمؤسسة إلى اختيار استراتيجية استقرار؟
- 3- ما هو الخيار الإستراتيجي المناسب لوجود نقاط قوة في الأداء الداخلي للمؤسسة مع مراعاة عوامل بيئة الصناعة؟

4- هل الإستراتيجيات التي تعتمد على ملبنة الحضنة تناسب موقعها التنافسي؟.

الفرضيات :

الفرضية الرئيسية :

يتم تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية من خلال معرفة الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة من جهة ونقاط القوة والضعف في الأداء الداخلي من جهة أخرى، ثم يتم جمع هذه العوامل في مصفوفة واحدة تعطي مجموعة من الخيارات الإستراتيجية وفقا لعوامل بيئة الصناعة والمحيط الداخلي .

الفرضيات الجزئية :

- 1- وجود فرص في بيئة الصناعة يحفز المؤسسة على استغلال هذه الفرص و بالتالي تقوم باتباع استراتيجيات توسعية.
- 2- اكتشاف تهديدات في بيئة الصناعة يجبر المؤسسة على التريث استعدادا لمواجهة هذه التهديدات لذلك فهي تختار إستراتيجية استقرار.
- 3- إستراتيجية التوسع هي الخيار الإستراتيجي المناسب لوجود نقاط قوة في الأداء الداخلي للمؤسسة مع وجود فرص في بيئة الصناعة.
- 4- هناك تناسب بين الإستراتيجيات المعتمدة من طرف ملبنة الحضنة وموقعها التنافسي.

أسباب اختيار الموضوع:

تتمثل أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في التالي :

- الرغبة الشخصية في تناول هذا الموضوع و التمكن من المادة العلمية .
 - إضافة دراسة جديدة في مجال التحليل الإستراتيجي و الخيارات الإستراتيجية .
 - عدم قدرة العديد من المؤسسات الإقتصادية على الربط بين تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي من جهة و تحديد الخيارات الإستراتيجية من جهة ثانية .
 - قلة الدراسات في هذا الموضوع و التي تربط بين التحليل الثنائي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية .
- أهمية الدراسة : تكمن أهمية الدراسة في:

محاولة الربط بين التحليل الثنائي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي مع الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية، حيث أن هذا الربط يعد من المحاولات النادرة في البيئة الصناعية الجزائرية على الخصوص .
وتبرز أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- 1- الإسهام في بلورة العلاقة بين الخيارات الإستراتيجية و تحليل بيئة الصناعة و المحيط الداخلي للمؤسسات الإقتصادية .
- 2- التحولات الإقتصادية العالمية و إمكانية انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة يستدعي من المؤسسات الجزائرية أن تكون متحسنة لتغيرات البيئة الإقتصادية من أجل تبني الخيارات الإستراتيجية التي تساعد على زيادة تنافسيتها في السوق العالمية .

- 3- تكتسب الدراسة أهميتها في أنها تتناول التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي و الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية التي تعتبر اللبنة الأساسية للإقتصاد الوطني .
- 4- النتائج التي ستسفر عنها الدراسة تساعد المؤسسات الإقتصادية على تحديد و اتباع الخطوات اللازمة لتحديد الخيارات الإستراتيجية المناسبة بناء على المتغيرات الحقيقية لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي .

أهداف الدراسة :

- 1- التعريف بالتحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و المحيط الداخلي و كذلك الخيارات الإستراتيجية .
- 2- تحديد مدى قيام المؤسسات الإقتصادية بالإعتماد على هذا النوع من التحليل في تحديد الخيار الإستراتيجي الذي سيتحول بعد اعتماده إلى سلوك إستراتيجي .
- 3- معرفة مدى قدرة المؤسسات على كشف الفرص و التهديدات في بيئة الصناعة، وكذلك نقاط القوة و الضعف في الأداء الداخلي و بالتالي تبني الخيار الإستراتيجي المناسب .
- 4- الربط بين التحليل الإستراتيجي لبيئة الصناعة و تحليل المحيط الداخلي في تحليل واحد و هو التحليل الثنائي، و تحديد دور التحليل الثنائي في تحديد الخيار الإستراتيجي للمؤسسة الإقتصادية .

الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

بعنوان "الميزة التنافسية للمؤسسة الإقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية، حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة بالجزائر"، أطروحة دكتوراه، من إعداد الباحث أحمد بلالي، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008.

حيث تكونت هذه الدراسة من خمسة فصول، ثلاثة فصول نظرية و فصلين للدراسة الميدانية.

حيث تناول الفصل الأول الميزة التنافسية و مكانتها في نموذج الإدارة الإستراتيجية، الإطار العام للميزة التنافسية، الأبعاد التي يمكن أن تتحقق الميزة التنافسية على أساسها، علاقة الميزة التنافسية بالإدارة الإستراتيجية.

أما الفصل الثاني فتطرق إلى المقاربة الهيكلية للميزة التنافسية، حيث تم فيه إبراز التأثيرات المختلفة لهيكل الصناعة على الميزة التنافسية مستندا إلى منهج بورتر سواء فيما يتعلق بالتحليل الهيكلي وفق نموذج قوى المنافسة الخمسة، أو بتحليل سلسلة القيمة الذي يتكامل معه.

أما فيما يتعلق بالفصل الثالث فقد تناول الميزة التنافسية و مدخل تحليل الموارد بداية بتقديم الإطار النظري لمدخل تحليل الموارد، كيفية إعداد استراتيجية تنافس مرتكزة على الموارد لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة .

أما الفصل الرابع فيتمحور حول الإصلاحات في قطاع الإتصالات و تطور الهاتفية النقالة في الجزائر .

والفصل الخامس تناول التنافسية في قطاع الهاتفية النقالة انطلاقا من تحليل هيكل القطاع بالإستناد إلى نموذج قوى المنافسة الخمسة لبورتر، والتعرف على الإستراتيجيات الخاصة بمختلف المتعاملين.

الدراسة الثانية:

بعنوان "محاولة لتشخيص البيئة الخارجية لبناء الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة الأقمشة الصناعية بولاية المسيلة"، مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث بن واضح الهاشمي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2006/2005.

حيث قسم دراسته إلى جانبين، الجانب الأول نظري، تضمن الفصل الأول مدخل نظري للإدارة الإستراتيجية والبيئة الخارجية تطرق فيه إلى ماهية الإستراتيجية، مستويات وضعها، وخطوات صياغتها، البيئة الخارجية وكيفية تحليلها، أما الفصل الثاني فتطرق فيه إلى مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة الاقتصادية، والفصل الثالث اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات، أما الجانب الثاني وهو الجانب التطبيقي، تضمن الفصل الرابع منه التعريف بميدان الدراسة لمؤسسة الأقمشة الصناعية بالولاية، والفصل الخامس قام بتشخيص البيئة الصناعية لهذه المؤسسة.

الدراسة الثالثة:

بعنوان "التحليل البيئي و أثره في تحديد الخيار الإستراتيجي، حالة مجموعة من المؤسسات اليمينية"، رسالة ماجستير، من إعداد الباحث توفيق مهدي العلوي بارحمة، كلية العلوم الإدارية، جامعة عدن، اليمن، 2006.

حيث تناول في فصلها الأول مفهوم التحليل البيئي خطواته وأدواته، التحليل البيئي الداخلي، التحليل البيئي الخارجي، أما في الفصل الثاني فقد اشتمل على مفهوم الخيار الإستراتيجي وعملياته، الخيارات الإستراتيجية العامة للمؤسسة و العلاقة بين التحليل البيئي والخيار الاستراتيجي.

وتضمن الفصل الثالث الجانب التطبيقي للدراسة التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد العينة لمتغيرات الدراسة. كما تطرق إلى اختبار علاقة التأثير بين المتغيرات الرئيسية للمؤسسات عينة الدراسة وكذلك اختبار الفروق بين المؤسسات عينة الدراسة.

الدراسة الرابعة:

بعنوان "دور تحليل البيئة الخارجية في صياغة استراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حالة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في

الجزائر"، مذكرة ماجستير، من إعداد الباحث ياسين عطالله، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008.

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربعة فصول، ثلاثة نظرية والرابع تطبيقي، وقد تطرق في الفصل الأول إلى ماهية الإستراتيجية، مستوياتها وخطوات بنائها، أما الفصل الثاني فتناول فيه ماهية البيئة الخارجية، مكوناتها العامة والخاصة، وتحديد أهم عناصرها وتشخيصها، كما تطرق في الفصل الثالث إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مفهومها، خصائصها، واقعها، والمنظومة القانونية والمؤسسية لترقية البيئة الخارجية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر. أما الفصل الرابع فتناول فيه تحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما قام كذلك بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر.

المنهج المستخدم:

نظرا لطبيعة الموضوع فإننا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها، وهذا في الفصول الثلاثة النظرية، ومنهج دراسة الحالة في الفصل الرابع، ويتم الاستعانة بالأدوات التالية:

المقابلة: يتم التحدث إلى بعض مسؤولي المؤسسة بواسطة طرح أسئلة الهدف منها الاستفسار والتعرف على مختلف متغيرات بيئة الصناعة والمحيط الداخلي وكيفية التعامل معها على مستوى المؤسسة المعنية، وهذا كدعم لإجابات للمعطيات والبيانات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

الملاحظة: باعتبارها إحدى الأدوات الهامة للبحث العلمي التي يرتبط بها الباحث، فقد أفادتنا خاصة فيما يتعلق بوضعية الصناعة، وكذلك تحليل الأداء داخل المؤسسة انطلاقا من العلاقات والمعاملات مع مختلف عمال ومسؤولي المؤسسة، وكذلك في التدقيق في قيم وثقافة المتعاملين مع المؤسسة والعاملين بها.

هيكل الدراسة:

تم تقسيم هذا البحث إلى أربعة فصول، ثلاثة نظرية والرابع تطبيقي، حيث نتطرق في الفصل الأول إلى ماهية البيئة الخارجية وبيئة الصناعة، عوامل إستراتيجية في بيئة الصناعة، مكونات بيئة الصناعة، وأخير اكتشاف وتحليل الفرص والتهديدات في بيئة الصناعة.

أما الفصل الثاني فننتطرق فيه إلى مختلف المفاهيم ذات العلاقة (المحيط الداخلي، التحليل الداخلي والأداء الداخلي)، مراجعة الأداء الداخلي وأدواته، مكونات المحيط الداخلي وكيفية تحليلها، وفي الأخير يتم تناول التحليل الثنائي لبيئة الصناعة والمحيط الداخلي.

أما في الفصل الثالث فننتناول مدخل عام للإستراتيجية، مفهوم الخيار الإستراتيجي وعوامله، وأخيرا نتطرق لمختلف أنواع الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة الإقتصادية.

أما الفصل الرابع فقمنا بتحديد الإطار المنهجي للدراسة، كما قمنا كذلك بإسقاط الجانب النظري من الدراسة على المؤسسة محل الدراسة، وتحديد مدى التوافق بين المعارف النظرية والممارسة الميدانية.