

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## محاضرات في مقياس:

## الإدارة الاستراتيجية

موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس  
تخصص: إدارة أعمال

إعداد:

الدكتور موسى بخاخشة

السنة الجامعية

2020/2019

## الفهرس

الصفحة	العنوان
1	فهرس المحتويات
1	قائمة الاشكال
1	قائمة الجداول
1	المقدمة
<b>الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط</b>	
4	المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمحيط
4	المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية
5	المطلب الثاني: تطور مفهوم المؤسسة الاقتصادية
5	المطلب الثالث: تأثير المحيط على المؤسسة
6	المطلب الرابع: تأثير المؤسسة على المحيط
7	المبحث الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية
7	المطلب الأول: مفهوم محيط المؤسسة
8	المطلب الثاني: خصائص محيط المؤسسة
9	المطلب الثالث: تصنيف محيط المؤسسة
10	المطلب الرابع: مكونات محيط المؤسسة
13	المبحث الثالث: مظاهر تحولات محيط المؤسسة والسلوكات الاستراتيجية اتجاه البيئة
13	المطلب الأول: مظاهر تطور المؤسسة
14	المطلب الثاني: التحولات الخارجية
15	المطلب الثالث: التحولات الداخلية
16	المطلب الرابع: السلوكات الاستراتيجية للمؤسسة اتجاه بيئتها
<b>الفصل الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية</b>	
21	المبحث الأول: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
21	المطلب الأول: مرحلة التخطيط المالي (الموازنات)
21	المطلب الثاني: مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ
22	المطلب الثالث: مرحلة التخطيط الاستراتيجي
22	المطلب الرابع: مرحلة الإدارة الاستراتيجية
24	المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية، الإدارة الاستراتيجية.
24	المطلب الأول: التخطيط والتخطيط الاستراتيجي
25	المطلب الثاني: الاستراتيجية
29	المطلب الثالث: الإدارة الاستراتيجية

32	المبحث الثالث: مراحل تطور الإدارة الاستراتيجية
32	المطلب الأول: مرحلة التصميم
32	المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ
33	المطلب الثالث: مرحلة التقييم
34	المبحث الرابع: أهمية الإدارة الاستراتيجية ومدارس الفكر الاستراتيجي
34	المطلب الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية
35	المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي
36	المطلب الثالث: تطور مدارس الفكر الاستراتيجي
38	المبحث الخامس: سيرورة اتخاذ القرار في المؤسسة
38	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
39	المطلب الثاني: ظروف اتخاذ القرار في المؤسسة
39	المطلب الثالث: مراحل اتخاذ القرار في المؤسسة
41	المبحث السادس: خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية
41	المطلب الأول: مفهوم القرارات الاستراتيجية
42	المطلب الثاني: خصائص القرار الاستراتيجي
43	المطلب الثالث: مداخل صنع القرارات الاستراتيجية
<b>الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة</b>	
46	المبحث الأول: نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الاستراتيجي
46	المطلب الأول: مفهوم هوية المؤسسة
47	المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي لهوية المؤسسة
47	المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة
49	المبحث الثاني: صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة
49	المطلب الأول: رسالة المؤسسة
50	المطلب الثاني: أهمية رسالة المؤسسة
51	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على رسالة المؤسسة
52	المبحث الثالث: الأهداف والغايات الاستراتيجية
52	المطلب الأول: مفهوم الغايات والاهداف
53	المطلب الثاني: خصائص وأهمية الأهداف الاستراتيجية
54	المطلب الثالث: الرؤية الاستراتيجية
55	المطلب الرابع: أهمية الرؤية الاستراتيجية
55	المطلب الخامس: التقييم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة
<b>الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة</b>	
61	المبحث الأول: أساسيات حول التشخيص الاستراتيجي

61	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي
62	المطلب الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي
62	المطلب الثالث: مبادئ التشخيص الاستراتيجي
63	المبحث الثاني: التشخيص الخارجي للمؤسسة
64	المطلب الأول: مفهوم التشخيص الخارجي (البيئة الخارجية)
64	المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية
65	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الخارجي للبيئة
65	المبحث الثالث: أدوات التشخيص الخارجي
65	المطلب الأول: تشخيص البيئة العامة لنموذج PESTL
67	المطلب الثاني: تشخيص عناصر البيئة المباشرة
67	المطلب الثالث: تحليل المنافسة (M.PORTER)
<b>الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة</b>	
73	المبحث الأول: أساسيات حول التشخيص الداخلي للمؤسسة
73	المطلب الأول: التشخيص الداخلي (البيئة الداخلية)
73	المطلب الثاني: مفهوم البيئة ومكوناتها
74	المطلب الثالث: أهمية التشخيص الداخلي
75	المبحث الثاني: أدوات التشخيص الداخلي
75	المطلب الأول: المدخل الوظيفي
77	المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة
78	المطلب الثالث: مدخل الموارد
81	المبحث الثالث: علاقة التشخيص المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي (نموذج سوات S.W.O.T)
81	المطلب الأول: مفهوم تحليل سوات S.W.O.T
81	المطلب الثاني: الإطار العام لتحليل S.W.O.T
82	المطلب الثالث: استراتيجيات نتائج تحليل S.W.O.T
83	المبحث الرابع: أدوات التحليل الإستراتيجي على مستوى النشاط الواحد
83	المطلب الأول: دورة حياة منتج
84	المطلب الثاني: منحى الخبرة (التعلم)
86	المطلب الثالث: مصفوفة النمو
87	المبحث الخامس: أدوات التحليل على مستوى حافظة النشاطات
87	المطلب الأول: نموذج جماعة بوسطن الإستشارية BCG
89	المطلب الثاني: نموذج ماكنتزي MAKINCY
90	المطلب الثالث: نموذج ARTHAR - DILLITTLE ADL
<b>الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة</b>	

95	المبحث الأول: أساسيات حول الخيار الإستراتيجي
95	المطلب الأول: مفهوم الخيار الإستراتيجي
96	المطلب الثاني: أهمية الخيار الإستراتيجي
96	المطلب الثالث: مراحل وصعوبات صنع الخيار الإستراتيجي
97	المبحث الثاني: الخيارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة
98	المطلب الأول: إستراتيجية النمو
99	المطلب الثاني: إستراتيجية الاستقرار
100	المطلب الثالث: إستراتيجية الانكماش
101	المبحث الثالث: الخيارات الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
103	المطلب الأول: الإستراتيجيات التنافسية
106	المطلب الثاني: الإستراتيجيات التعاونية
107	المطلب الثالث: الإستراتيجيات الوظيفية
<b>الفصل السابع: إجراءات وصعوبات تنفيذ ومراقبة الخيارات الإستراتيجية</b>	
113	المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية
113	المطلب الأول: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي
113	المطلب الثاني: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجي
115	المطلب الثالث: تسيير التغير الإستراتيجي ومستوياته
117	المبحث الثاني: مراقبة الخيارات الإستراتيجية
117	المطلب الأول: مفهوم الرقابة الإستراتيجية
117	المطلب الثاني: أهمية الرقابة الإستراتيجية
118	المطلب الثالث: خطوات الرقابة الإستراتيجية
119	المبحث الثالث: المدخل التقليدي والحديثة للرقابة الإستراتيجية
119	المطلب الأول: المدخل التقليدي للرقابة الإستراتيجية
119	المطلب الثاني: المدخل المعاصر للرقابة الإستراتيجية
120	المطلب الثالث: المدخل النقدي للرقابة الإستراتيجية
122	المبحث الرابع: مداخل تنفيذ الإستراتيجية
122	المطلب الأول: مدخل إصدار الأوامر
122	المطلب الثاني: مدخل التغير التنظيمي
122	المطلب الثالث: المدخل التعاوني
123	المطلب الرابع: المدخل الثقافي
123	المطلب الخامس: المدخل الابداعي
125	الخاتمة
126	قائمة المراجع

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	نمودج القوى الخمس Porter	01
28	أبعاد الاستراتيجية	02
31	مكونات الإدارة الاستراتيجية	03
33	مراحل الإدارة الاستراتيجية	04
37	هيكارية الاستراتيجية في المنظمة	05
40	سيرورة اتخاذ القرار في المؤسسة	06
48	إطار Abell لتحديد مجال الأعمال	07
50	نمودج الرسالة: Campbell 1991	08
51	الرسالة-الأهداف-الرؤية	09
53	خصائص الأهداف	10
56	نشاطات المؤسسة المولدة للقيمة	11
63	مبادئ التشخيص الاستراتيجي	12
68	تحليل المنافسة (نمودج M. PORTER)	13
75	الامكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية للمؤسسة	14
77	أنشطة المؤسسة المولدة للقيمة	15
83	مراحل دورة حياة المنتج	16
84	منحنى الخبرة (التجربة)	17
85	مصفوفة (B.C.G)	18
85	مصفوفة ماكينزي	19
87	نمودج ARTHAR-DILLITE (A.D.L)	20
98	البدايل الاستراتيجية لاستراتيجية النمو	21
102	الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال	22
103	الاستراتيجيات التنافسية لـ PORTER	23
114	العناصر التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية	24
118	نمودج مراحل الرقابة الاستراتيجية	25
119	المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية	26
121	النظام الرقابي المتكامل	27

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	المراحل المتعاقبة في تطور الإدارة الاستراتيجية	01
32	مقارنة التسيير التقليدي بالتسيير الاستراتيجي	02
43	القرار الاستراتيجي والقرار المستقبلي	03
83	نقاط القوة الضعف / الفرص والتهديدات / الاستراتيجيات المختارة	04
86	مصفوفة النمو	05

د. موسى بخاخنة

## ملاحظة:

هذه المطبوعة موجهة إلى طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال وكل من يهتم بتسيير المؤسسات وعلى القارئ أن يعرف مختلف مدارس التسيير وتقنيات إدارة المؤسسات ومختلف التحولات المحيطة بالمؤسسة، سواء الداخلية أو الخارجية فضلا عن قراءة جيدة لجميع الخيارات الاستراتيجية المتاحة في ظل الموارد المتوفرة لدى المؤسسة.



تشكل الإدارة الإستراتيجية نقلة جديدة في مجال التسيير الحديث، خلافا للأنماط التقليدية في التسيير والتي

كانت تتم في سياق البيئات الثابتة.

إن تطورات المحيط الحالية التي مست بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية وقللة دورة حياة المنتجات وبروز

الصناعات القائمة على المعرفة والتكنولوجيا والاستعلام أوجد مقاربات جديدة في تسيير وبقظة المؤسسة والتوجه نحو

المقاربة الاستراتيجية القائمة أساسا على إيجاد توافق بين قدرات المؤسسة الجوهرية وامكانياتها ومختلف الفرص

والتهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتجه المؤسسات التي تبني خيارات استراتيجية تتيح لها الاستمرارية على

المدى الطويل في ظل المنافسة الشرسة البقاء فيها للأقوى.

ولغرض تشرح هذه المقاربة الحديثة في التسيير المعروفة بمقاربة التسيير الاستراتيجي للمؤسسات قمنا بتقسيم هذه

الدراسة إلى سبعة فصول أساسية كما يلي:

- الفصل الأول: المؤسسة وتطورات المحيط.
- الفصل الثاني: التطور التاريخي للإدارة الاستراتيجية.
- الفصل الثالث: الرؤية الاستراتيجية ومجالات الدراسة.
- الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة.
- الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة.
- الفصل السادس: الخيارات الاستراتيجية.
- الفصل السابع: تنفيذ ومراقبة الخيارات الاستراتيجية.

الفصل الأول:

المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

تمهيد:

تشكل المؤسسة الاقتصادية نواة وقاطرة التنمية في جميع بلدان العالم، ولقد تطورت أشكالها عبر فترات وأنماط الاقتصاد، وأنماط التسيير، وأشكال الملكية فهي على العموم مركز اهتمام الباحثين في مجال التسيير بغض النظر عن طبيعتها وحجمها، حيث تطورت لتأخذ الأشكال الحديثة سواء من حيث أنماط التسيير وأدوارها الاجتماعية أو الاقتصادية أو السياسية وهي تعكس اهتمام المدارس الفكرية الإدارية حول زيادة كفاءة هاته المؤسسات في المجال الإنتاجي والخدمي لتبقى بذلك محل تطوير واهتمام مستمر نتيجة المحيط الذي تعيش فيه ودورها الأساسي في المجتمع.

## المبحث الأول: مفهوم المؤسسة والمحيط.

## المطلب الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية نتيجة الأدوار التي مرت بها وصراعات المدارس والتيارات الفكرية، وبروز تعقيدات المحيط الذي تعمل فيه والثورات الصناعية والموجات وأنماط الاقتصاد التقليدي والحديث القائم على اقتصاد المعرفة. والذي يعطي مفهومًا جديدًا لها يركز على البنية الاجتماعية بداخلها.

تعرف المؤسسة الاقتصادية على أنها "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعًا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية والمالية والمادية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني"<sup>1</sup>.

كما أن المؤسسة عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل ماليًا في إطار قانون اجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الانتاج أو تبادل السلع والخدمات بين أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة وهذه الشروط الاقتصادية تختلف اختلاف الحيز الزمني والمكاني<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة كيان أو تنظيم ذو صيغة اقتصادية بمعنى يتجه إلى المفهوم الاقتصادي، بغرض انتاج منافع وقيم وتبادل سلع وخدمات بين مختلف الأعوان وحاجات المؤسسات والمجتمع، ويخضع إلى قوانين تنظمها حسب مكان تواجدها وفق النصوص التشريعية السائدة في كل دولة.

كما تعرف على أنها كل هيئة قانونية متصلة في شخص مادي أو معنوي، تتخذ قراراتها في ظل استقلاليتها المالية وتنتج سلعا وخدمات<sup>3</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة عبارة عن كيان معنوي أو شخصية اعتبارية لها الاستقلالية المالية وحرية التصرف والقرارات في الانتاج وتوزيع الخدمات وحرية التصرف في الأموال والاستثمار.

يتجه هذا التعريف إلى وصف المنظمة بأنها عون اقتصادي واجتماعي لها الاستقلالية المالية تقوم بتجميع أو تتجمع بداخلها موارد مالية ومادية وبشرية لإنتاج سلع وخدمات ذات قيمة لخدمة أهداف المجتمع في وقت مناسب ومكان مناسب وهي بذلك تشكل نظام اقتصادي واجتماعي.

فالمؤسسة إذن عبارة عن عون اقتصادي واجتماعي يتم فيها تنسيق عوامل النتاج لغرض انتاج سلع وخدمات لتلبية احتياجات وطلبات المجتمع في الأسواق حيث يتقاسم الأفراد السلطات فيها وتوزيع المهام، وفق قدرات وإمكانيات تحوز عليها حيث تقدم المفاهيم السابقة مفاهيم ساكنة حول المؤسسة ذات بعد داخلي (الانتاج ثم الاستهلاك).

<sup>1</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصادية المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة المالية، ط3، 2006، ص28.

<sup>2</sup> ناصر دادى عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 1998، ص11.

<sup>3</sup> Jean longate et jacque muller , economie d'entreprise, dunod, paris, 2004, p1.

## المطلب الثاني: تطور مفهوم المؤسسة.

إن المفاهيم الحديثة تتجه إلى مفاهيم جديدة وفق تطورات المحيط حيث ينظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح على البيئة الخارجية عكس الاتجاه الكلاسيكي الذي يركزون الواقع الداخلي للمؤسسة (النظام المغلق) حيث يتجه المديرون إلى تعظيم العملية الإنتاجية من خلال حشد الموارد البشرية اللازمة للإنتاج (مدرسة العلاقات الإنسانية)، فكل هاتاه الاهتمامات بالمحيط الداخلي أفرزت توجهات حديثة في مفاهيم المؤسسة الاقتصادية المنفتحة (المؤسسة كنظام مفتوح) حيث التغذية الكلية تساهم وبسرعة في تعديل مخرجات المؤسسة وتحسين جودة منتجاتها وخدماتها وبالتالي ضمان استمراريتهما في الأسواق وتميزها عن غيرها من المنافسين لها في نفس القطاع.

## المطلب الثالث: تأثير المحيط على المؤسسة.

1. العامل البشري: تشكل الموارد البشرية أحد المدخلات الأساسية في العملية الإنتاجية من حيث التسيير، الإنتاج واتخاذ القرارات فالمؤسسة تزداد فاعليتها وكفاءتها الإنتاجية، ومصدر أرباحها بفعل الكفاءات والمهارات التي تحوز عليها، فهي مصدر للابتكار واتخاذ الخطط الصحيحة وقراءة جيدة لتحولات المحيط التنافسي الذي تعيش فيه بفعل كفاءة مسيرتها.

فالكثير من الدراسات ترى أن نجاح المؤسسة يعني حسن اختيار أفرادها وفشلها هو سوء اختيار الأفراد، فمستويات التعليم وأنماط التدريب وتطور المهن وزيادة فرص تأهيل الأفراد كلها لها انعكاسات على نمو وتطور المؤسسة.

2. المواد الأولية: تشكل المواد الأولية مصدرا مهما لنجاح المؤسسة في الأسواق حيث المؤسسات الحديثة التي تحاول تلبية رغبات الزبائن وتفضيلاتهم من خلال ترجمة ذلك إلى قرارات وأفعال في الميدان، فجودة المواد الأولية تعني جودة مخرجاتها وجودة منتجاتها وخدماتها المختلفة وبالتالي فالمحيط له تأثير كبير على حاضر ومستقبل المؤسسة، ويتطلب ذلك البحث عن مصادر المواد الأولية بالتنوع الجيدة.

3. التطورات التكنولوجية: يشكل التطور التكنولوجي أحد العوامل المهمة في تأثيرها على المؤسسة، سواء من حيث تقنيات الإنتاج أو تقنيات التسيير، فالمسيرة للواقع التكنولوجي تفرض على المؤسسة أن تتمتع باليقظة تجاه محيطها التكنولوجي (اليقظة التكنولوجية).

فالمؤسسات الحديثة تتجه إلى عصنة أدوات الإنتاج أو ما يعرف بالتجديد التكنولوجي الذي له دور كبير في زيادة الإنتاجية وسرعة التوصيل وسرعة الإنتاج، فالتطورات التكنولوجية تمثل طفرة كبيرة في المؤسسات الحديثة وهي رهانات على المؤسسة اكتسابها والاستثمار فيها.

4. نمو شبكة النقل والمواصلات: حيث يؤدي توفر شبكات النقل (السكك الحديدية، المطارات وغيرها) مؤهلات إضافية لنمو المؤسسات وتطور أرباحها وتواجد منتوجاتها وتوسعها جغرافيا فكلما توسعت البنية التحتية كلما زادت الحركة التجارية للمؤسسات الاقتصادية.

## المطلب الرابع: تأثير المؤسسة على المحيط.

تساهم المؤسسة في التأثير على المحيط الذي تنشط فيه من خلال العناصر التالية وجوانب التأثير ذات الطابع الاجتماعي والاقتصادي:

### 1. الأثار الاجتماعية:

- زيادة فرص التشغيل: وهو الدور الاجتماعي والأساسي بعد الربح، فالمؤسسات اليوم هي مكان للقضاء على البطالة (بطالة الأفراد) ومكان لإنتاج السلع والخدمات، وكلما توسعت المؤسسة، وزادت استثمارها، كلما انعكس ذلك على زيادة فرص التوظيف وتقاسم الأرباح.
- تطوير أنماط الاستهلاك: تقوم المؤسسة بتوجيه منتجاتها إلى المستهلكين ليسوا مجتمعين، فتقوم بتجزئتهم حسب التواجد الجغرافي وتحاول دراسة أنماطهم الاستهلاكية فالمستهلك الياباني يختلف عن المستهلك الغرب وأوقات الاستهلاك تختلف من بلد إلى آخر.
- فالحملات الشهرية المغربية وتخفيض الأسعار والرعاية للمنتجات كلها أدوات تؤثر بها المؤسسة على محيطها ومستهلكيها سواء لزيادة الاستهلاك أو لزيادة الشراء.

- بناء علاقات اجتماعية: تؤدي المؤسسات اليوم دورا اجتماعيا تفاعليا بداخلها فهي تسعى إلى إقامة تجمعات عمالية خاصة المؤسسات ذات الحجم الكبير، وبالتالي يسهل الولاء لها، من خلال التنظيمات السائدة والقوانين التي تحكمها.
- تدعيم البحث التكنولوجي: إن الأبحاث التي تخص تطوير القطاعات مركزها الأساسي المؤسسات الاقتصادية التي من المفترض أن تضم وحدات للبحث والتطوير وتقوم بتمويلها سواء ماليا أو عن طريق استقطاب أحسن الكفاءات لديها.

فالأهداف الاقتصادية تظل مرهونة بحجم الأموال التي تخصصها أو تساهم بها المؤسسات الاحتكارية في دفع عجلة الابتكار والبحث والتطوير من خلال المخابر البحثية التي تحوز عليها.

إن تلك الأبحاث تشكل في النهاية براءات اختراع تساهم في تشكيل قوة اقتصادية للبلد الذي تنشط فيه تلك المؤسسات وبالتالي المساهمة في العائد الاقتصادي لها.

- ظهور التجمعات السكانية: يؤدي إنشاء المؤسسات ومختلف نشاطاتها إلى ظهور مناطق صناعية مأهولة بالسكان، مما يساعد على نشوء حركية تجارية في تلك المناطق وتحديثها، وبالتالي زيادة مستويات الإنفاق فيها وتبادل السلع والخدمات، وبالتالي زيادة الحركية التجارية فيها والذي يسمح لتلك المؤسسات بتسويق منتجاتها واستمرارية نشاطها.
- تأمين الأفراد بعد التقاعد: تساهم المؤسسات الحديثة في تأمين التقاعد لأفرادها طيلة حياتهم من خلال الاشتراكات والاقتطاعات من الأجور الذي كانوا يتقاضونها خلال مساهمهم المهني، وهي بذلك تؤمن الجانب الاجتماعي، فكلما ارتفعت أجورهم كلما زادت مساهمتهم في ذلك وبالتالي ضمان تمويل صندوق التقاعد.

### 2. الأثار الاقتصادية:

- تطوير التنمية: تساهم المؤسسات الاقتصادية في دفع عجلة التنمية في أي بلد من خلال المشاركة في تطوير البيئة التحتية لأي بلد من مدارس، ومستشفيات وبناء الطرق والمطارات، فالكثير من المؤسسات ومن خلال أرباحها تساهم في تطوير التنمية وتوظيف جزء من مداخيلها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تمويل برامج التنمية الوطنية.
- توفير موارد مادية ضريبية: تساهم المؤسسات في خلق موارد مالية للإقتصاد الوطني من خلال دفع الضرائب والأتاوات المختلفة فضلا عن التصدير إلى البلدان الأخرى، فهي تساهم في خلق موارد مالية إضافية للدولة.

- تدعيم القطاعات: وهو شيء ضروري بالنسبة لتلك المؤسسات التي تساهم في خلق التواصل بين قطاعات تعتمد على مخرجات ومدخلات بعضها البعض، فالقطاع الفلاحي يحتاج إلى مؤسسات القطاع الصناعي لزيادة مردوديته، والقطاع الصحي يحتاج أيضا إلى القطاع الصناعي لتطويره.

### 3. خصائص المؤسسة الاقتصادية:

- تتميز المؤسسة الاقتصادية بغض النظر عن حجمها، طبيعة نشاطها عمومية أو خاصة بالصفات التالية<sup>1</sup>:
- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها تمويل كافي وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها ويكون ذلك عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو المزج بينهما.
- لا بد أن تستجيب المؤسسة للبيئة التي تعمل فيها وتتفاعل معها وتتفاعل معها.
- فكل هاته الخصائص تمكن المؤسسة الاقتصادية أن تكون أكثر تحقيا للجدوى الاقتصادية، كما تتيح لها التواجد في الأسواق من الاستعلام عن من فيها ومعرفة زبائنها جيدا كما أن الخصائص السابقة تجعل المؤسسة أكثر ذكاء في تعاملها مع التغيرات البيئية والمتابعة المستمرة لمحيطها الداخلي والخارجي وتكون أكثر تكييفا مع رغبات الزبائن عن طريق المراقبة المستمرة والدائمة والاستعلام خاصة المؤسسات الحديثة التي تريد الدفاع عن وضعها التنافسي من خلال عمليات التجديد والابتكار المستمر في عملياتها ومنتجاتها وأسواقها وبالتالي ضمان نموها وديمومتها حتى في فترات الاضطراب من خلال حشد الموارد المالية والكفاءات الداخلية التي تحوز عليها.

## المبحث الثاني: محيط المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الأول: مفهوم محيط المؤسسة.

تشير العديد من الكتابات في مجال التسيير أن بيئة المؤسسة برزت كعوامل حيوية في العقود الأخيرة ومحدد أساسي لنجاح وإخفاق المؤسسات نظرا للتفاعلات المتباينة على درجة تأثيرها وعلى توجيه الكثير من القرارات الاستراتيجية للمؤسسة وصعوبة البعض في التأقلم معها.

ويقدم محمود أبو بكر مصطفى مفهوم لبيئة المؤسسة "على أنها الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة، وتتفاعل معه لتحقيق أهدافها وتشمل مجموعة التغيرات أو القيود أو المواقف أو الظروف التي يمكن أن تكون خاضعة أو غير خاضعة لسيطرة أو رقابة المؤسسة"<sup>2</sup>.

ويقدم هذا المفهوم حيز مكاني أو إطار يتفاعل في المؤسسة مع التغيرات ويخضع للقيود التي يفرضها ذلك الإطار والذي يمكن للمنظمة التحكم فيه والتأثير عليه حسب درجة قدرتها على استعمال وسائلها لجعله خاضعا لسيطرتها.

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصادية المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2007، ص 24 ص 25 ص 26.

<sup>2</sup> محمود أبو بكر مصطفى، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2020، ص 162.

كما يقدم فيليب غولرميك إطارا آخرًا لمفهوم محيط المؤسسة بالقول بأنه "دائرة الفاعلين الاقتصاديين التي تتواجد المؤسسة في مركزها وتتفاعل المؤسسة مع هؤلاء الفاعلين الذين هم شركاء اقتصاديين ينجم عن أي عملية تبادل معهم تدفقات اقتصادية أو حقوق وواجبات<sup>1</sup>.

ويشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة تتواجد في محيط فيه شبكة من التفاعلات والعلاقات تمثل نواتها حيث تسمح لها تلك العلاقات أن تنمو وتتطور وتبادل المنافع معهم في شكل تدفقات مالية وتخضع للقوى التي تحيط بها وتعمل في ظل التشريعات الموجودة.

ويشير عبد الرزاق بن حبيب إلى أن بيئة المؤسسة عبارة عن مجموعة من عناصر مؤثرة ولكن غير متحكم فيها من قبل المؤسسة فهي تؤثر على خدمات هذه الأخيرة إما إيجابا أو سلبا<sup>2</sup>.

إذن المفاهيم السابقة تؤكد أن بيئة المؤسسة ذلك الوسط الذي يتميز بمجموعة قوى تؤثر عليها لا تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتؤثر عليها من خلال الفرص والتهديدات التي تحد وتعد من تطورها.

### المطلب الثاني: خصائص محيط المؤسسة.

يتميز محيط المؤسسة بأنه أكثر عدوانية وأقل استقرارا فالتطورات الحديثة والتغيرات التكنولوجية أفرزت خصائص معادية للبيئات المستقرة التي ظلت المؤسسة تنشط فيها لعقود، فالاتجاهات الحديثة تشدد على ضرورة فهم المؤسسة للمحيط الذي ينشط فيه ومحاولة استخدام أدوات لاستشرافه والتأقلم معه فقد تتميز البيئة بدرجة تعقيد وعدم التأكد والديناميكية وعموما تتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها ما يلي:

1. التعقد: يشير التعقد إلى كثرة المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة ومكوناتها وعدم تجانسها (علاقات قد تكون متعارضة أو مترابطة وتنوع الأنشطة المرتبطة بعمل المؤسسة<sup>3</sup>.
2. عدم التأكد: وهي أهم خاصية التي لاقت اهتمام الباحثين حيث يرى لورش ولورنس (lourch et lourence) أن عدم التأكد البيئي هو عدم توافر معلومات كافية لدى صانعي القرارات في المنظمة عن العوامل البيئية، كما يواجهون تهديدات وصعوبات في التنبؤ بالمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية حيث يؤدي عدم التأكد إلى زيادة مخاطر فشل المنظمة.
3. الديناميكية المستمرة: وتشير إلى أن بيئة المؤسسة غير ثابتة وتتغير باستمرار بفعل عوامل كثيرة ومتنوعة ويحمل هذا التغيير فرص وتهديدات، حيث يؤدي ذلك التغيير والديناميكية إلى اضطرابات بيئية وعم ثباتها إلى ارتفاع درجة المخاطرة.
4. العدوانية البيئية: تشير العدوانية البيئية إلى ارتفاع درجات المخاطرة وارتفاع الضغوطات التي تعمل فيها المؤسسة كوجود منافسة سعرية قوية مثلا، وهو ما يقوض جهود المؤسسة في السوق واستمرار تواجدها.

<sup>1</sup> Philippe Guillermic, la gestion d'entreprise pas à pas, vvbibert, paris, 2015, p13

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013، ص 37.

<sup>3</sup> منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، 2006، ص 17.



إن تلك الخصائص سالفة الذكر تفرض على المؤسسة تحليل جيد لمكونات بيئتها وأن بقاءها واستمرارها يتوقف على الأقل في المدى البعيد على معرفة بيئتها الخارجية والداخلية حيث أن تلك البيئات تجود عليها بالفرص والتهديدات وتضعها أمام الرهانات التالية:

- محددات وعوامل نجاح المؤسسة تفرضها البيئة الخارجية.
- قدرات وضعف المؤسسة الداخلية تشكل مصدر قوة لها في التكيف.
- استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية تساعدها على التأقلم والتكيف وعدم الاستجابة لها يضع المؤسسة في مشاكل استراتيجية لها تأثير على مستقبل المؤسسة.
- فهم ومعرفة البيئة يمثل مصدرا للفرص والتهديدات وشرطا أساسيا للتحكم فيها.
- كما أن فهم المؤسسة لبيئتها يؤدي إلى التقليل من الاضطرابات البيئية بفعل خلق آليات وأساليب للتكيف من خلال حشد مواردها وتسييرها بطريقة استراتيجية والذي يسمح في النهاية بتشكيل خريطة مستقبلية لتتحرك المؤسسة ضمن الإمكانيات المتاحة والفرص الخارجية، فإن استراتيجية المؤسسات وسلوكاتها عبارة عن ردود أفعال للتغيرات التي تشهدها البيئة الخارجية عن طريق التكيف والتأقلم معها إذ هي أرادت البقاء والاستمرار<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تصنيف محيط المؤسسة.

قدمت العديد من التصنيفات لبيئة المؤسسة فمنها من يصنفها حسب درجة الاستقرار، ومنها من يصنفها حسب درجة التعقد، ومنها من يصنفها حسب درجة الاضطراب فتشكل المؤسسة ميزتها وقدرتها ودرجة السيطرة التي تتمتع بها اتجاه تلك البيئة ويقدم الركابي التصنيفات التالية<sup>2</sup>:

1. البيئة الهادئة العشوائية: تتصف هذه البيئة بالاستقرار وتتوزع عناصرها بشكل عشوائي، وليس هناك علاقات منتظمة بينهم، فهي لها ارتباطات ضعيفة بين عناصرها وتستطيع المؤسسة التكيف معها كوحدات منفردة وصغيرة، حيث عادات وتقاليد المستهلكين والسوق كلها عوامل مستقرة.
2. بيئة هادئة مجتمعة: وهي بيئة مستقرة، مكوناتها بطيئة التغيير، يمكن التنبؤ بها، الموارد في هذه البيئة لا توزع عشوائيا بل يمكن التركيز على أماكن أو عناصر معينة.
3. بيئة قلقة متفاعلة: بيئة المنظمة هنا تتصف بالديناميكية وغير مستقرة تفرض على المنظمة تحديد الهدف التنظيمي ولها حرية السلطة والتصرف في اتخاذ مبادرات ومواجهة التحديات التنافسية وبتر ردود الأفعال.
4. البيئة الهائجة أو المضطربة: وتتصف بنشوء قوى متحركة (ديناميكية)، حيث يصعب فيها التنبؤ بالتغيرات والقوى مثل: زيادة عدد المؤسسات، قوة الترابط بين القطاع الاقتصادي، والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير لمواجهة التحديات التنافسية.

فالتغيرات المفاجئة في هذا النوع تهدد الاستقرار واستمرارية المؤسسة خاصة التغيرات التكنولوجية وظهور منافسين

جدد.

<sup>1</sup> الشريف حمزوي، مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال، مجلة التواصل، العدد 9، جوان 2002، ص ص 55-56.  
<sup>2</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2014، ص 121.

إن المؤسسات الحديثة تغيرت بيئتها بفعل التطورات التكنولوجية وتغير عادات المستهلكين، وتطور أشكال المنافسة في الأسواق، إضافة إلى انتقال المركز التنافسي للمؤسسات من التركيز على المحيط الخارجي إلى التركيز على البيئة الداخلية كمصدر دائم للتميز والتفرد فضلاً عن الاستراتيجيات المطبقة والخبرات التي تحوز عليها في مجال تعاملها مع محيطها الخارجي وقدرة المسيرين على التعلم التنظيمي، فالبيئة ليس معطاة بل يتم صناعتها من القادة والعمال والكفاءات التي تحوز عليها.

جوهر التسيير الاستراتيجي الحديث الذي يحاول فك الارتباط بين المؤسسة وبيئتها الخارجية عن طريق الإستراتيجيات الاستباقية والتغيير الاستباقي وتحديث الاستراتيجيات على اعتبار أن المؤسسات الأكثر ابتكاراً هي المؤسسات التي تقوم بالتغيير والتحضير له وحشد الإمكانيات اللازمة له والاتجاه للسيطرة أكثر.

فالمؤسسات باختلافها يتوقف درجة تأثير البيئة عليها حيث قدراتها وسلوكياتها ورؤيتها للأحداث من خلال القراءة الجيدة لمسيرها والخبرات التي يتمتعون بها والأحداث الماضية التي تعتبر كمرجع أساسي لنطاق التعقد وحجم ودرجة التغيير وقوة هياكلها وثقافتها.

كأدوات توظيفها لخلق بيئة تساعد المؤسسة على الاستمرار، "فالأستراتيجية التي تتبعها المؤسسة تكون مرتبطة ومكملة للاستراتيجيات السابقة لأن المؤسسة تكون قد اكتسبت مهارات وأفعال مارستها عبر مرور الزمن تجعلها تواجه بيئتها بقوة"<sup>1</sup>.

#### المطلب الرابع: مكونات محيط المؤسسة.

تشكل بيئة المؤسسة كل ما يحيط بها من متغيرات داخلية وخارجية تقع خارج حدود المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها، وتعددت مكونات بيئة المؤسسة بين ما هو داخلي وبين ما هو خارجي (عام وخاص).

1. البيئة الخارجية: وتشمل مستويين هما البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية الخاصة (بيئة الصناعة) فهي تشمل كل القوى الخارجية التي لها تأثير على المؤسسة.

- البيئة الخارجية العامة: يرى gerloffin أن "البيئة العامة تشمل مجموعة القطاعات البيئية الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية التي تعمل المنظمة في حدودها وتأثيرها بشكل مباشر"<sup>2</sup>. وتشمل ما يلي:

#### ➤ المتغيرات الاقتصادية:

وتشمل الوضع الاقتصادي المحلي والعالمي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل هذه المتغيرات مجموعة من المؤشرات ينبغي على المؤسسة متابعة تطورها وهي<sup>3</sup>:

- قيمة الدخل الوطني.
- معدلات الطلب والتضخم.
- السياسات النقدية والمالية للدولة.
- أسعار الفائدة.

<sup>1</sup> الشريف حمزاوي، مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 56.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد، دهيش جلال، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، 2018، ص 10.

<sup>3</sup> ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 95.

- المناخ للاستثمار.

➤ المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

تلعب هاته المتغيرات دورا بارزا أساسيا في المؤسسات سواء في الطلب على منتجاتها خاصة مستقبلا فضلا عن عادات وتقاليد المجتمع التي تعمل فيه المؤسسة وتتمحور حول حجم السكان وتركيباتهم العمرية، أنماط الحياة، معدلات التعليم، الطبقات الاجتماعية، وتركيبه الأسر.

➤ المتغيرات التكنولوجية:

تشكل هاته المتغيرات دفعا كبيرا للمؤسسة في تكوير منتجاتها وتحسين خدماتها وبالتالي إيجاد نوع من التميز وخفض التكاليف بفعل الآلات أو في إيجاد وسائل جديدة أو طرق جديدة سواء في التنظيم أو الإنتاج، فرغبات المستهلكين وصراع المنافسين في الأسواق يدعو إلى تقديم أنواع جديدة من السلع والخدمات وهذا يعني استخدام تقنيات حديثة في المستقبل في التشغيل<sup>1</sup>.

فمواكبة التغيرات التكنولوجية في الأسواق الدولية يشكل بوابة السبق في الأسواق ذات الكثافة التنافسية ويتمحور تميز المؤسسة ويجب أن تركز المؤسسة على المتغيرات الآتية:

- تأثير التكنولوجيات الجديدة، دورة حياة التكنولوجيا.
- التغيرات التكنولوجية السريعة.

➤ المتغيرات السياسية والقانونية والتشريعية:

حيث تؤثر هاته المتغيرات على أعمال المؤسسة من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها مما يمكن للمؤسسة الاستفادة من المزايا التي توفرها تلك القواعد التشريعية.

فالبينات السياسية المستقرة تمنح تسهيلات أكثر للاستثمار والاعفاءات الضريبية وغيرها.

وقد تكون تلك التشريعات أو الآليات منافية لأعمال المؤسسة كقوانين حظر الاستيراد وغيرها وجمعيات حماية المستهلك.

حيث ظهر حديثا الاهتمام بالبيئة الطبيعية والانتاج الأخضر والمنتجات الصديقة للبيئة والذي فرض على المؤسسات تحمل الكثير من المسؤولية الاجتماعية خاصة درجات التلوث "حيث على المؤسسة أن تكون على دراية بالأنظمة والقوانين التي تنظم عمليات التصنيع والتسويق والمحافظة على البيئة ومنع التلوث"<sup>2</sup>.

➤ متغيرات البيئة الدولية:

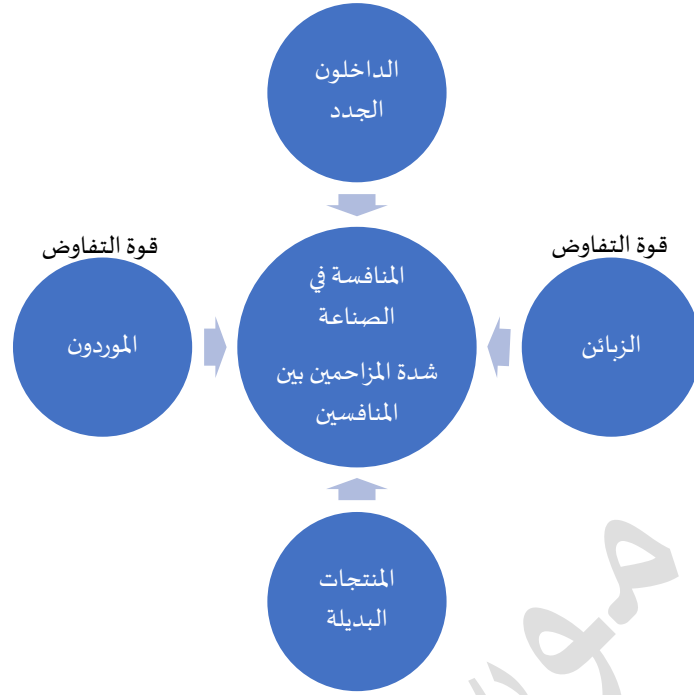
وتشمل مختلف التكتلات الاقتصادية التي تريد المؤسسة الدخول عليها (كالسوق العربية المشتركة، منظمة الأوبك) حيث على المؤسسة أن تكون على دراية بتشابك العلاقات الدولية والمزايا التي تمنحها لها تلك التكتلات الإقليمية.

- البيئة الخارجية الخاصة: وتشمل بيئة الصناعة أو البيئة التنافسية التي لها تأثير كبير على جاذبية الصناعة التنافسية في نفس القطاع الذي تشتغل فيه المجموعة من المؤسسات وتشمل عوامل خمس حددها PORTER كما يلي:

<sup>1</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012، ص 249.

<sup>2</sup> الطاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010، ص 153.

الشكل رقم (01): نموذج القوى الخمس porter.



Source : M.porter (1999) : l'avantage concurrentiel , dunod , p 15.

يقدم نموذج porter تفسير للقوى الخمسة التي تؤثر على نشاطها وهي<sup>1</sup>:

➤ المزااحمة بين المنافسين في الصناعة:

تزداد حدة المنافسة بين المنافسين في نص الصناعة من خلال عدة أشكال (تخفيضات سعرية، خراجات ما بعد البيع) ويؤدي كل ذلك إلى تدهور القطاع، وقد تغادر بعض المؤسسات فكثافة المنافسة داخل القطاع تحكمها عوامل هيكلية: نمو الصناعة، نسبة التكاليف، تمركز المنافسين، وغيرها.

➤ تهديد الداخلين الجدد (المنافسين المحتملين):

إن المنافسة لا تتركز على المنافسين الحاليين، بل الداخلين الجدد إلى السوق أو المنافسين المحتملين الذين بإمكانهم تغيير قواعد اللعبة والمنافسة لصالحهم من خلال القدرات والموارد المميزة لديهم فقد يعتمدون على تخفيض الأسعار مما يسبب تكاليف للمؤسسات الأخرى حيث تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة حواجز الدخول.

➤ تهديد المنتجات البديلة:

يعمل المنافسون على طرح منتجات بديلة تحل محل منتجات المؤسسات الفاعلة في القطاع حيث تؤثر على مردوديتها. مثلا الأسعار التي يدفعها المستهلك في المنتجات البديلة وبالتالي تقليص أرباح المؤسسات الأخرى.

➤ قوة مساومة الموردین:

يشكل الموردون تهديدا للقطاع من خلال ضغوطات رفع الأسعار، تقديم مواد أولية ضعيفة الجودة، ويشكلون قوة ضغط إذا كانت منتجات الموردین عنصرا مهما للمؤسسة أو قادرين على التكامل الخلفي.

<sup>1</sup> تشارلزهر، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة عبد العزيز الرفاعي، سيد أحمد المتعالي، دار المريخ، الرياض، ج 2، 2001، ص 146.

➤ قوة مساومة الزبائن:

تشكل قوة مساومة الزبائن تهديد تنافسي كبير من خلال فرض أسعار منخفضة والتطلع إلى تلقي خدمات أفضل. ويكون المستوى أكثر قوة في حالة:

- عرض الصناعة مؤلف من شركات صغيرة، المستثمرين قليلو العدد

- عندما يقوم المستثمرون باستيراد كميات كبيرة وبالتالي الضغط والمساومة.

2. البيئة الداخلية: تشير الكثير من الدراسات الاستراتيجية أن المتغيرات التي تمثلها البيئة الداخلية تتوزع بين الهيكل التنظيمي الوارد، الثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

ويرى CERTO أن البيئة الداخلية للمنظمة تتمثل في مجموعة المكونات والعوامل والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية<sup>2</sup>.

فالبيئة الداخلية تمثل كل الأنظمة وإجراءات العمل ونمط القيادة والعلاقات السائدة وأنظمة الاتصال وكل ظروف العمل الداخلية والموارد المادية وغير المادية. فهي تشكل قدرات داخلية وتختلف من مؤسسة إلى أخرى وتشكل نقاط قوة للبعض وضعف للبعض الآخر وتستطيع من خلالها المنظمات تحقيق مزايا تنافسية وتعمل المنظمات الحديثة على تطوير تلك الموارد وإبقائها ضمن محيطها الداخلي.

**المبحث الثالث: مظاهر تحولات محيط المؤسسة والسلوكات الاستراتيجية اتجاه البيئة.**

**المطلب الأول: مظاهر تطور محيط المؤسسة.**

خلال القرن الواحد والعشرين (21) أصبحت المؤسسات بمختلف أحجامها تعيش تحولات سريعة وعميقة أجبرتها على التعامل مع البيئات الجديدة والمتجددة أكثر من ذي قبل فظهر منتجات جديدة وزيادة حدة المنافسة إن لهذه التحولات نتائجها السلبية على المؤسسة، بل امتدت لتمس جميع وظائف المؤسسة ومجالات نشاطها، وهو ما يفرض عليها ضرورة مواكبة هذه التحولات، فتلك التحولات والتقلبات تجعل محيط المؤسسة أكثر تعقيدا وأشد عدوانية وخطورة وتضع المسيرين في حالة عدم اليقين للأسباب التالية:

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية وتقدير توجهاتها.
- اتساع رقعة المنافسة وارتفاع حدتها.
- جاذبية القطاع وسهولة الدخول للصناعة.
- ضغوطات المنظمات الدولية.
- التطور التكنولوجي والمعرفي.
- تصغير حجم المنظمات، فقدان الميزات العمالية.

إن التحديات السابقة الذكر تتطلب من المؤسسة الاقتصادية اتخاذ سلوكات حول مجازاة تقلبات المحيط فالمؤسسات أصبحت مجبرة على سبق الأحداث (Proactive) والمعرفة المسبقة للتطورات المستقبلية إلى جانب الاستعداد لإحداث التغيير وهو ما يعرف بالسلوكات الاستراتيجية للمؤسسة وبالتالي تصبح المؤسسة أكثر ليونة (Flexibilité) من خلال

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تنظيمية، الإسكندرية، 2000، ص 169.

<sup>2</sup> محسن الغالبي، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متفاعل، دار وائل، الأردن، ط5، 2015، ص 283.

المسيرة الداخلية والخارجية لمحيطها ومحاولة تجديد مواردها وهياكلها وبنيتها التنظيمية لتكون أكثر قدرة على استباق الأحداث ومن مظاهر تطورات محيط المؤسسة ما يلي:<sup>1</sup>

### المطلب الثاني: التحولات الخارجية.

#### 1. تنامي تكنولوجيا الاعلام والاتصال:

إن التكنولوجيا المعاصرة حملت لنا قيودا وتهديدات أكثر مما حملت لنا فرصا، هاته التهديدات ناتجة عن عدم تدارك المؤسسات لهاته الطفرة الجديدة التي تظهر في نظم الانتاج الإدارة التسويقية وبالتالي زيادة تعميق الفجوة بين الأخذ بها وتركها.

"فتكنولوجيا المعلومات تؤثر تأثيرا أساسيا في نمو المؤسسات حيث أن معدلات الإنتاجية كان أعلى ما يمكن لدى المؤسسات التي استمرت في تكنولوجيا المعلومات وفي توزيع الإدارة والتنظيم"<sup>2</sup>.

فالمعلومات التي توفرها هاته التكنولوجيا تساعد في التأثير على إنتاجية المؤسسة والتعرف على الأسواق والمستهلكين وتخفيض تكاليف الإنتاج وبالتالي يصبح انتاج المؤسسة بوتائر مطردة مع زيادة إدخال التكنولوجيا فضلا على تطوير المنتج، وزيادة المبيعات والتأثير على العمليات التسويقية من خلال اختصار المسافات وتجاوز الحدود المكانية. "حيث مكنت الانترنت من أن تصبح مكانا للتسوق يمكن من خلالها المستهلك المفاضلة بين العديد من العارضين، ثم القيام بعمليات الشراء عبر الانترنت"<sup>3</sup>.

فهاته التكنولوجيا تسمح للمستهلك بتفحص السلع ومختلف مواصفاتها وأسعارها في كل بقاع العالم وبسرعة وبتكلفة قليلة بالمقارنة مع الوسائل التقليدية (السفر، الزيادات، إقامة المعارض).

#### 2. عالمية التجارة والجودة:

يمثل التركيز على الجودة أهم التطورات في البيئة الصناعية حاليا، حيث تعد الجودة هدفا استراتيجيا داخل معظم المؤسسات الصناعية والخدمية، وبات من الضروري على المؤسسات تحسين قدراتها التنافسية من خلال التطوير والتحسين المستمر للمنتج، وتقليص شكاوي العملاء، وكسب رضاهم وبناء علاقات طويلة الأمد معهم، حيث أصبحت الجودة كعامل لولاء المستهلكين فلم تعد المنافسة مجرد الإنتاج بأقل التكاليف بل تعدت في اقتصاد جديد معولم إلى ترسيخ مبدأ الجودة والتميز وهي مبادئ فرضتها عولمة التجارة وحركة تحرير التجارة الخارجية والانضمام إلى (OMC) وفتح الأسواق وقواعد المنافسة<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بخاخشة موسى، إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة عنابة، 2015، ص 164.

<sup>2</sup> علاوي عبد الفتاح، القري ع الرحمن، 2005، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل استراتيجية في اقتصاد المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005، ص 322.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق، ص 323.

<sup>4</sup> بخاخشة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 166.

## المطلب الثالث: التحولات الداخلية.

## 1. التحول من التنافس المادي إلى التنافس غير المادي:

إن المنافسة اليوم لم تبق صناعية، وإنما تحولت نحو المنافسة عن طريق المعارف والمعلومات، وأصبح البعد اللامادي يمثل مركز استراتيجيات المنافسة<sup>1</sup>.

فإذا كانت المؤسسات قد حققت نجاحات في الماضي اعتماداً على الهيئات الطبيعية، فإن الاقتصاديات الحديثة تعتمد على الاستثمار في الأصول غير المادية وغير الملموسة وفي مقدمتها المعارف المختلفة كدعامة جديدة للتنافسية المؤسسة هذه التنافسية أصبحت ترتبط بالتراكم المعرفي وحجم الانفاق على البحث والتطوير خلافاً للصناعات السابقة ذات الاعتماد على الرأس المال العادي ورؤوس الأموال.

لقد أضحى الاستثمار اللامادي يتجاوز بكثير نظيره في المجال المادي (التجهيزات والمعدات) وهو ما يفرض صناعة فضاء للمؤسسة حيث ذهبت العديد من الدراسات إلى القول أن المؤسسات الاقتصادية المعتمدة على المعرفة يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار، وأصول فكرية، ومثل هاته الأصول أصبحت من الدعائم الأساسية لاستمرار المنظمة في مجال الأعمال خاصة في عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات حيث تفوق الأفكار والمواهب المبدعة قيمة الثروات والموارد المادية للمؤسسة<sup>2</sup>.

## 2. التحول نحو المنظمات المتعلمة (OAP):

يشير مصطلح المنظمات المتعلمة إلى المنظمات التي طورت القدرة على القدرة على التكيف مع الظروف المحيطة من خلال تعديل سلوكياتها وتحسين عملياتها باستمرار خاصة مع ظهور كتاب 1978 argirs والذي اعتبر أن المنظمة المتعلمة هي التي تدعو إلى توسيع معارفها وتبادلها وتجديدها باستمرار<sup>3</sup>.

فتطور بيئة المنظمة التنافسية جعل المنظمات تبحث عن وسائل لزيادة تعلمها من أجل اكتساب المعارف والاحتكاك أكثر بالزبائن للتعلم منهم.

فالأضطرابات البيئية جعلت المدراء يعيدون النظر في دور الأفراد في المؤسسة باعتبارهم حاملين هذا التعلم "فالشركات لم تعد تكتفي بالتعلم، وإنما تبحث عن الطرق والأساليب التي تجعلها تحقق التعلم الأسرع والأعمق وتحويل ما تعلمته إلى منتجات وخدمات أو علاقات أو عمليات محسنة أو جديدة تصل بها إلى السوق بشكل أفضل وأسرع مما يأتي به المنافسون"<sup>4</sup>.

فالمنظمات المتعلمة توفر للمؤسسة عمليات ابتكار واسعة نتيجة الاكتساب الدائم للمعرفة وبالتالي تكيف قدرة المؤسسة نحو الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> بخاخشة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 168.

<sup>2</sup> راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2015، ص 62.

<sup>3</sup> بخاخشة موسى، مرجع سبق ذكره، ص 243.

<sup>4</sup> نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص 243.

فالمنظمات الحديثة ستكون أحد الأدوات التي تتميز بالتراكم المعرفي والممارسات الأفضل في الابتكار التسويقي، الابتكار الجذري، وبالتالي السرعة للدخول إلى الأسواق وما هو ما اصطلح عليه شومبيتر (SCHUMPETER) بالتعلم الأسرع ولا ربح إلا ربح المبتكر الأول وأن هذا الربح يتسم بالعمر القصير.

فالمنظمات المتعلمة تكون منظمات يقظة وأكثر ذكاء لتصبح لها القدرة على ادماج الأحداث الخارجية وبالتالي مواجهة الأخطار التي تتعرض لها.

### المطلب الرابع: السلوكات الاستراتيجية للمؤسسة اتجاه محيطها.

تتبع المؤسسة مجموعة من السلوكات تجاه بيئتها، ويخضع ذلك إلى ذكائها، وقدرتها على تحسين بيئتها وطموحات سيرها في عمليات التغيير واستباق الأحداث، القراءة الجيدة لتأثير مجموعة المتغيرات، وشبكة المعلومات وحجم القدرات التي تتمتع بها وتشير الكتابات في مجال التسيير أن سلوكات المؤسسة تشمل (استراتيجيات سلبية، استراتيجيات رد الفعل، استراتيجيات مبادرة، استراتيجيات الترتيب).

#### 1. الاستراتيجيات السلبية (Les Stratégies passives):

وهي أحدث السلوكات غير المرغوبة وتتبعها المؤسسات التي لا تكثر لما يدور حولها من تغيرات في البيئة التي تعمل فيها، فهي لا تتفاعل معها اطلاقاً وتحاول النوم على إنجازاتها السابقة، "فهاته المؤسسات لا تملك تقريباً استراتيجية واضحة ترشدها في اتخاذ قراراتها وتحميها من رياح المنافسة والمناخ الشديد العداء<sup>1</sup>.

تعيش هاته المؤسسات نوع من الاغتراب البيئي مما يجعلها غير قادرة على التكيف واتخاذ القرارات بسبب الخوف من التغيير فهي لم تقم بالإمكانيات والقدرات اللازمة لمعرفة ومواجهة التمديدات التي تحيط بها والفرص المتاحة أمامها.

#### 2. استراتيجيات رد الفعل (Les strategies réactives):

وهي قدرة المؤسسة على الاستجابة ورد الفعل اتجاه التغيرات البيئية حيث تتصرف هاته المؤسسات بأنها مرنة اتجاه بيئتها ومتحكمة أكثر بفعل هيكلها التنظيمية ودرجة تحسن السوق الذي تعمل فيه "هاته الاستراتيجيات تتبعها المؤسسات التي تنتظر حدوث تغير وتحول في البيئة ثم تقوم بتبني سلوكات (استراتيجيات) معينة لمواجهة هذا التغير كنوع من رد الفعل اتجاه البيئة<sup>2</sup>.

فسرعة رد فعل المؤسسة واستمراريتها في الأسواق يتحدد بفعل الإمكانيات الموجودة لديها وقدرتها على مواجهة تطورات بيئتها.

#### 3. استراتيجيات المبادرة الاستباقية (Les strategies proactives):

تعتمد هاته الاستراتيجيات على القدرات التنظيمية التي تمنح للمؤسسة حرية المبادرة واستباق وإحداث التغيرات اللازمة قبل حدوثها "وتتبعها المؤسسات الاستباقية التي تؤمن بأنه غير كافي أن تكتشف التغيرات وتتعامل معها ولكن يجب توقع تلك التغيرات أو ربما تبادر لاحداثها، حيث المبادرة تتضمن تحديد الفرص الواجب انتهازها والتهديدات التي يجب تجنبها<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> تريجو، زيمرمان، استراتيجية الإدارة العليا، ماهية وكيفية تشغيلها، ترجمة البرنس إبراهيم علي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998، ص 115.

<sup>2</sup> منصف بن خديجة، اليقظة الاستراتيجية في المؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، 2006، ص 33.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 36.



فهاته الاستراتيجية أو السلوك يتطلب من المؤسسة التجديد والتحسين المستمر في العمليات، الإنتاج، والتواجد المبكر في الأسواق بفعل عمليات الابتكار.

#### 4. استراتيجية الترقب (Les strategies préactives):

تتبعها المؤسسات التي تترقب نتائج المنافسين الآخرين سواء كانت بالإيجاب أو السلب، وتحاول اكتشاف المزايا في استراتيجيات المؤسسات الأخرى، وبالتالي الاستعادة من أخطاءها وتصحيح قراراتها الاستراتيجية، واتخاذ القرارات الصحيحة وهي بذلك تمنح للمؤسسة فرص تقليل التكاليف والأخطاء التي وقع فيها المنافسون الآخرون، وتقليل المخاطرة.

د. موسى بخاخشه

## خلاصة الفصل:

إن التطورات التي تعيشها المؤسسة (بيئة) فرض عليها أن تكون أكثر ذكاء وقدرة على التعلم وتغير الأهداف حسب المعطيات والظروف (Flexibility) من خلال المسيرة الداخلية والخارجية لمحيطها وتحليل محيطها الداخلي والخارجي وتبني سلوكيات استراتيجية تتوافق مع الظروف التنظيمية لها ومحاولة استيعاب تطورات المحيط واستباق الأحداث، وخلق آليات للتكيف وبالتالي زيادة اندماجها أكثر في المحيط التنافسي والذي يفرض عليها أن تكون أكثر يقظة وجمع كافة المعلومات وقراءة جيدة لمسيرها والانفتاح أكثر على بيئتها التنافسية الشديدة التغير والتعدد والتنوع. فضلا عن الفرص والتهديدات التي تجود عليها.

## الفصل الثاني:

### تطور الإدارة الاستراتيجية

تمهيد :

إن تطورات البيئة ذات المخاطر ، ومختلف التهديدات أجبرت المؤسسات على فقدان الكثير من المزايا التي كانت تحظى بها في السابق نتيجة ثبات واستقرار المحيط الذي كانت تنشط فيه.

فالإدارة الاستراتيجية (تسير الاستراتيجي) اليوم بشكل نافذة المؤسسة، ويحاول بناء علاقة مع محيطها من خلال ايجاد تنظيم داخلي وهياكل ملائمة ومدعمة لها.

لقد تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية وفق العديد من المراحل (الاقتصاد الصناعي وهيمنة أفكار M porter الممجدة للبيئة الخارجية لتلهمها المقربة الداخلية القائمة على الموارد والكفاءات (R V B) وسنحاول في هذا الفصل تسليط الضوء على عاتق المقاربات والتطورات من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع الاستراتيجيات التنافسية ومختلف مدارس التي تناولت الفكر الاستراتيجي بإسهاب.

## المبحث الأول: تطور الإدارة الاستراتيجية.

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية بجملة من التطورات عكستها حجم المتغيرات وضغوطات المنافسة وقدرات المنظمة في كل مرحلة وخبرة المدراء والقادة في تلك المؤسسات.

فالكتابات في مجال التسيير الاستراتيجي ومختلف تطوراتها، قد رست على 04 مراحل أساسية حسب 1980

Glueck كما يلي:

- مرحلة التخطيط المالي (الموازنات)
- مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ.
- مرحلة التخطيط الاستراتيجي.
- مرحلة الإدارة الاستراتيجية.

### المطلب الأول: مرحلة التخطيط المالي (الموازنات).

شكلت هاته المرحلة اللبنة الأولى لعمليات التخطيط، وظهر في الموازنات السنوية (BUDGETS) " التي تقوم بها المنظمات لغرض التخصيصات المالية المتوقعة لكافة النشاطات التي تقوم بها المؤسسة" وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية: بسبب قدرة المدير على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبساطتها والبطن النسبي للمتغيرات الحاصلة<sup>1</sup>.

في هاته المرحلة كان التركيز فيها منصب فقط على اتخاذ القرارات ذات التأثير على النمو الداخلي والاستثمار فقط.

وقد وجهت لها انتقادات بسبب محدودية تلك الموازنات، وأصبحت غير مناسبة خاصة بعد الحرب العالمية II، وظهر تحديات خاصة بالنسبة للمنتجات الأسواق ودرجة التعقيد في البيئة التكنولوجية لتترك المجال لمرحلة ثانية أكثر استيعاباً لتلك التغيرات .

### المطلب الثاني: مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ.

جاءت هاته المرحلة رداً على الإنتقادات الموجهة للمرحلة الأولى، وتميزت بالتخطيط طويل المدى وما حصل في الماضي سيحصل في المستقبل من خلال الإستقرار الجيد وتقديرات الطلب فهاته المرحلة قائمة" على التحليل البيئي والتنبؤ لسنوات قادمة بعيدة الأمد، فضلاً عن توزيع ثابت للموارد في ضوء استجابة المنظمة لمتطلبات النمو<sup>2</sup>.

ما يميز هاته المرحلة رواج فكرة التخطيط طويل المدى، وأصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول مرحلة الموازنة الأولى.

<sup>1</sup> محسن الغالي، محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>2</sup> أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين: مفاهيم، نظريات ومداخل، دار أمجد للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2017، ص 29.

وتؤكد الدراسات ان سرعة التغيرات البيئية في تلك الفترة وتعقدها، وتسارع وتيرة التقدم الصناعي، أفقد هاته المرحلة أو هذا النمط من التخطيط الذي يمتد لسنوات بريقه، وعدم قدرته في الاستجابة للتغيرات لقلة كفاءة التخطيط طويل الأمد كفلسفة وتقنية تستفيد مناه المنظمات في تحقيق أهدافها وتحوله إلى آلية روتينية ، فضلا عن حدة المنافسة وبطئ نمو الاسواق والإعتماد على تقنيات قائمة على افتراضات محدودة، مما أدى إلى التفكير في أليات جديدة ومرحلة جديدة أخرى تعرف بالتخطيط الشامل لسد فجوة نقائص التخطيط طويل المدى، وإعطاء أكبر قدر للإدارة العليا في الرقابة على كافة نشاطات المؤسسة.

### المطلب الثالث: مرحلة التخطيط الاستراتيجي.

امتدت خلال الربع الاخير من القرن الماضي وتحول التركيز من التنبؤ بالمستقبل الموجه بالتأثير الخارجي كأسلوب للتخطيط الى التركيز على مقومات الصناعة والسوق والتركيز على موارد المنظمة وقد بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الاسواق التي تعمل فيها<sup>1</sup>.

فهاته المرحلة تميزت بمعرفة عروض المنافسين ودراسة تفضيلات الزبائن، وإعادة النظر في القدرات الداخلية للمنظمة وهي كلها أدوات تبحث عن إيجاد توازن بين الامكانيات المتاحة وفرص وتهديدات البيئة الخارجية.

إن هاته المرحلة أو كما تسمى بمرحلة التخطيط الإستراتيجي، أعطت نظرة جديدة لبناء ووضع استراتيجيات المنظمة انطلاقا من التحليل الشامل لمحيطها من جهة ومراجعة المنافسة وتوزيع الموارد، ودراسة دورة حياة المنتجات ومنحنى الخبرة وتحليل حافظة النشاطات ، مما يعطي تصورا جديدا للفرص الموجودة ، و كيفية خلقها و بالتالي مراجعة قدرات المنظمة و امكانياتها و النظر الى منافسها ، و بالتالي صياغة استراتيجية دقيقة مما أدى الى بروز مرحلة جديدة تقدم تصورا أكثر وضوحا و دقة المرحلة الثالثة .

### المطلب الرابع: مرحلة الادارة الاستراتيجية .

بدأت هاته المرحلة خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي خلال سنوات الثمانينات لتشكّل دفعا جديدا أكثر انفتاحا على البيئة ، و التفكير و التحليل و ربط الحاضر و المستقبل ، و نمو و تطور الأسواق و حشد الموارد اللازمة لكافة المشكلات البيئية ، و دراسة و صياغة رسالة و رؤية المنظمة ، مما أعطى مونة كبيرة في عملية التخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و يوضح الشكل التالي تكد المراحل المتعاقبة في تطور الادارة الاستراتيجية .

<sup>1</sup> الطاهر محسن الغالي، محمد ادريس، مرجع سابق، ص 59.

الجدول رقم (01) : المراحل المتعاقبة في تطور الإدارة الاستراتيجية.

الإدارة الاستراتيجية	التخطيط طويل الأمد		التخطيط المستند على التنبؤ	الموازنات	المرحلة
	تخطيط استراتيجي	تخطيط طويل الأمد			الابعاد
-التوقف مع المفاجأة -اختلاف المستقبل -المرونة العالية	-تغير المهام والقدرات الاستراتيجية -اختلاف المستقبل -التكيف مع البيئة	-التنبؤ لفترة زمنية طويلة -تحليل بيئي -توقع النمو	-التنبؤ للفترة المقبلة -قصيرة -متوسطة الأمد -التحليل البيئي	-الرقابة على الانحرافات -إدارة التعقيد -حفض النفقات	المنهج الإداري
-دورات التخطيط غير كافية للتعامل مع التغيرات . -اختلاف المستقبل	-إحداث جديدة والتنبؤ ممكن -إختلاف المستقبل	-الاتجاهات الماضية تستمر	-المستقبل يمكن التنبؤ به -الماضي يتكرر	-الماضي يعد نفسه	الاشتراطات
منتصف التسعينات من القرن الماضي.	-منتصف الستينات	-الأربعينات من القرن الماضي	العشرينيات من القرن الماضي	-أوائل القرن العشرين	الفترة التي برز فيها

المصدر: طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، سنة 2015، ص65.

## المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط الاستراتيجي، الاستراتيجية، الادارة الاستراتيجية.

### المطلب الأول: التخطيط و التخطيط الاستراتيجي.

فكرة التخطيط و التخطيط الاستراتيجي ، أفكار عالقة في أذهان الناس ، فالنسبة للتخطيط هو ذو طبيعة ذهنية يتضمن عبارات ماذا يجب عمله و متى ذلك ، وظائف التسيير في الادارة أو المؤسسة ، و أحد مكوناتها ، و أداة للوصول الى الاهداف المسطرة باستخدام الامكانيات و الوسائل ، و تختلف الخطط في المؤسسة باختلاف المعايير و التصنيفات .

- فحسب معيار الأهمية و الشمولية هناك تخطيط استراتيجي و تكتيكي و تشغيلي .
- و حسب معيار الزمن هناك تخطيط طويل المدى و قصير المدى و متوسط المدى .
- و حسب المركزية هناك تخطيط مركزي و تخطيط لا مركزي .

بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي ، راج هذا المصطلح خلال فترة منتصف الخمسينات من القرن الماضي و كان أكثر استخداما في الدول المتقدمة ، وأحد التقنيات المستخدمة ، و محدد أساسي في نجاح أو فشل المنظمات ، و لقد بين (peters1991) بأن أهمية التخطيط الاستراتيجي تكمن في أنه يمثل أساليب و طرق التعامل مع الفرص و التهديدات الموجودة في البيئة و بم يحقق مصالح المنظمة .

و عموما فان التخطيط الاستراتيجي يساهم في بقاء و نمو و تطور المنظمة من خلال التوافق مع التغيرات الحاصلة في بيئتها الداخلية و الخارجية ، فهو يساعد على تحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة امامها .

يعرف التخطيط الاستراتيجي حسب Good steng and pfeiffer 1993 على انه عملية توجيه و تكامل الأنشطة الادارية و التنفيذية في المؤسسة لرؤية المستقبل و تطوير الاجراءات فاعلمليات الضرورية لتحقيق ذلك المستقبل. أما كوفمان و هيرمان 1991 koufman and herman فيرى بأن التخطيط الاستراتيجي عملية للتجديد التنظيمي حيث يتوفر اطار عمل للتحسين و اعادة هيكلة البرامج و الادارة و تقديم تقدم المؤسسة، إذن فالتخطيط الاستراتيجي يتعلق بتحديد الاولويات و وضع الاستراتيجيات ، و تكوين البرامج و رسم السياسات .

يجيب التخطيط الاستراتيجي على جملة من التساؤلات ، ماذا ، و لماذا ؟ أي يرتبط مفهومه بوجود المنافسة و الخصم يراد التأثير عليه من خلال التميز و التفوق و يتضمن مجموعة من الخطوات منها:

- تحديد المهمة أو الغاية .

- تحديد البيئة .

- تحديد الأهداف .

- تقييم الموارد المتاحة .

- تقييم القيود الداخلية و الخارجية.

فالتخطيط الاستراتيجي يكشف للمؤسسة حجم الاختلافات التي يمكن مراعاتها اثناء وضع الخطة و تنفيذها ، كما أن التخطيط الاستراتيجي يجعلنا دائما لا نتغافل عن مراجعة الخطة ، و تحديثها الدوري عن طريق المعلومات الوافدة عن المتغيرات البيئية ، كما يعلمنا دائما ان لا نتبع تطبيق البرامج المعتادة بطريقة عمياء او ميكانيكية .



إن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من الإدارة الاستراتيجية ، و احد مراحلها ، و يهدف في النهاية الى معرفة و مساعدة المنظمات على تقديم اداء افضل ، بفضل توجيه الأهداف وفق متغيرات البيئة الخارجية و الداخلية و بالتالي تكييف قدراتها و امكانياتها و غاياتها و دراساتها ، مما يعطي لها حيوية جديدة في التعامل مع مختلف التغيرات لضمان الوصول الى إنجاز أهدافها.

ويشير (steiner 1977) إلى أن التخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر أساسية.<sup>1</sup>

1. **المستقبلية في إتخاذ القرارات:** أي ضرورة تحديد بدائل اتباعها مستقبلا من خلال استكشاف مختلف التهديدات وتحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها .
2. **العملية:** حيث يبدأ بتحديد الاهداف ثم السياسات وتطوير الخطط المستقبلية فهو عملية مستمرة وهاته الإستمرارية ناتجة عن التغيرات المستمرة في البيئة الخارجية والداخلية، حيث يتم تغير لخطط وفق التغيرات الحاصلة في محيط المنظمة.
3. **الفلسفة:** التخطيط الاستراتيجي يعبر عن فلسفة المنظمة وفلسفة المدراء ونظراتهم لمستقبل المنظمة حيث أن هاته الفلسفة والطموحة تختلف من شخص لآخر نتيجة مختلف الإجراءات والقواعد التي يعملون على ممارستها داخل المنظمة .
4. **الهيكلية :** أي ترابط بين مختلف الخطط سواء كانت على المستوى العام أو البرامج المتوسطة أو الرامج القصيرة ، حيث الهيكلية هنا تتجه نحو ايجاد العلاقة تربط بين مختلف الخطط و هذه الهيكلية تساعد الادارة العليا على تحويل الخطط الى قرارات محددة لاتجاه المنظمة بغرض تحقيق أهدافها .

### المطلب الثاني: الاستراتيجية.

استخدام هذا المفهوم في بدايته داخل المجال العسكري الحربي strategos، وتعني قيادة الجيوش ، و هي كلمة ذات منشأ يوناني ، كانت تهدف من ورائها القيادات الحربية الى تحقيق النصر على العدو و كسب المعارك في تلك الفترة .  
راج هذا المفهوم أكثر في أوساط الأكاديميين و متخذي القرارات في المؤسسات ، و أصبحت أكثر تداولاً في اوساط المال و الاعمال في بداية الستينات من القرن الماضي .

و يعد الفرد شاندرل Alfred Chandler من الأباء المؤسسين في كتابه المشهور بعنوان statègies et striucturres de l'entreprise حيث ربط نجاح الاستراتيجية بالهيكل التنظيمية و أن الهيكل يتبع الاستراتيجية، شكلت فترة الستينات و السبعينات و الثمانينات و التسعينات مسرحاً أكاديمياً لبوزغ.

العديد من المفكرين و المنظرين في هذا المجال على غرار (ansoff 1965) و منتزبرغ (mintzberg 1979) و porter (1980) و (htax 1990) و (montgomery 1995)

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره، ص-ص، 101-102.

غير أن تطبيق مفهوم الاستراتيجية في ميدان الأعمال ظهر حين أكد (newman 1951) على أهمية الاستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي و مساهمة كل من (andrews, ansoff) في الستينات بمزج و مقابلة فرص الاعمال مع الموارد التنظيمية وظهر الاهتمام بالتحليل البيئي بواسطة مصفوفة (s.w.o.t) نقاط القوة والضعف الفرص والتهديدات (milles) ونماذج العمل بتحليل محفظة الأعمال (b.c.G) وماكينزي (McKinsey) وحصل بداية من الثمانيات تحلو جوهرى عن نموذج مدرسة التصميم إلى نموذج (M. Porter 1980) وتناول الوضع الشمولي للمنظمة، فضلا عن تعزيز التفوق التنافسي بتطبيق الكفايات الجوهرية، والموارد المعرفية، حيث يرد (Macmillan 2000) بتوضيح الغرض والقصد الدافع نحو المستقبل وبالتالي خلق رؤى مستقبلية للمنظمة الجديدة والتغلب على المنافسين وبناء القدرات الاستراتيجية.

حسب شاندرلر (Chandler) تعرف الإستراتيجية على أنها تحديد الغايات والاهداف الطويلة المدى اختيار وسائل العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغ تلك الاهداف<sup>1</sup>.

وحسب (igoransoff) فإن الاستراتيجية هي اتفاق بين المؤسسة والبيئة<sup>2</sup>.

بينما يعرفها زيمرمان وتريفو (trego and zimmarman 1980) "على انها تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في لمستقبل وليس لكيفية وصول المنظمة الى هذا الوضع"<sup>3</sup>.

بينما يعرفها ما يكل يورتر (M. Porter) على أنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون تلك القوى أضعف ما يكون<sup>4</sup>.

ويقدم (martinet) تعريفا للاستراتيجية على أنها الكفيلة التي توظف بها المؤسسة مواردها بهدف تغير التوازن التنافسي لصالحها فهي تتمثل أساسا في مجالات النشاط الذي تختاره المؤسسة للنهوض أو الحفاظ أو التطوير أو الإستحاف<sup>5</sup>.

ويقدم (mintz barg 1997) مفهوما شموليا للإستراتيجية يشمل خمسة تعاريف أساسية يكمل بعضها البعض (ps5) أيوهي كالتالي: perspective, plan, ploy, pattern, position.

1. الاستراتيجية كخطة: (stratégie as a plan): وينظر إليها كنشاط مقصود للتعامل مع مواقف المتباينة، إذ تمتلك الخطة صفتين حيث تعد قبل الأنشطة والثانية تعد لتحقيق أهداف محددة.
2. الاستراتيجية كمناوره: (shategyas as a ploy): أي خطة لجذاع المنافسين، ومراوغتهم وهي أقرب إلى التكتيك.
3. الإستراتيجية كنموذج: (stratégie as a pattern): وينظر إليها على أنها نموذج أو أسلوب في عملية تدفق الأنشطة المختلفة خلال عمليات الحراك والتنفيذ، وهي نتاج لعملية التعلم التنظيمي وتراكم الخبرات.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

<sup>4</sup> صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>5</sup> a.c. martinei : stratégie , ed viber, paris 1983, p 38.

4. الاستراتيجية كوضع (stratégie as a position): ينظر إليها هنا كوضع قائم من خلال سوق التعامل مع الزبائن وما تكسبه من مركز عملياتها ومنتجاتها وخدماتها المقدمة.

5. الاستراتيجية كمنظور (Strategy as a perspective): أي أن الاستراتيجية تعبر من خلال منظورها عن أغراض المنظمة وتصوراتها وتوجهاتها المرتبطة برسالتها وقيمتها المحورية ويشترك في نشأتها العاملون على مختلف المستويات . إن التعريفات السابقة، تشير إلى أن الاستراتيجية توضح طريقة تحقيق المنظمة لأهدافها من خلال عمليات مواؤمة بين مختلف الأنشطة التي تمارسها والبيئة التي تعمل فيها لغرض تحقيق ميزة تنافسية أو سبق تنافسي وإيجاد موقع لها في بيئة الصناعة التي تنشط فيها المنظمة.

لقد أشار (porter) إلى أن الإستراتيجية في طبيعتها تبحث عن تحقيق تناغم ومواءمة استراتيجية كشرط جوهري لتحقيق الميزة التنافسية، ويشترط أن تكون دائمة ومتفردة يصعب على المنافسين تقليدها. ويعتبر هذا التوجه لديه اتجاه حديث في تبني مفهوم الإستراتيجية بمفهومها الشامل وعدم التركيز على الفاعلية التشغيلية فقط وتحسين كفاءة العمليات وخفض التكاليف ويعتبره خطأ قائل يتمثل في تجاهل الوضع الاستراتيجي للمنظمة .

هذا الاتجاه الحديث تم تعزيزه بعوامل النجاح الحرجة المتصلة في الموارد المعرفية والفكرية التي تجوز علمها المنظمة، إن الاستراتيجية في مفاهيمها هي الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ماذا يمكن أن نفعّل.
- ماذا نريد أن نفعّل.
- ماذا بإمكاننا أن فعل.
- ماذا يجب علينا أن نفعّل.
- وللإجابة ن هاته التساؤلات يجب معرفة ما يلي:
- القطاع الاقتصادي الذي تنشط فيه المؤسسة.
- تحليل المنافسين.
- معرفة القيود المختلفة.
- مجموعة الضغط المختلفة.

فما تقوم به المؤسسة في النهاية هو اجراء حوصلة لمجموعة هذه المتغيرات السابقة، وهي دالة لمجموعة الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة المختلفة من جهة ومن جهة أخرى هي دالة أو تابع لنقاط القوة والضعف في التنظيم القائمة وكذا طموحات المسيرين فكل استراتيجية تبني على تشخيص داخلي وخارجي.

وبالتالي يمكن القول في النهاية بأن الاستراتيجية تصف طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في البيئة وإمكانيات المنظمة، حيث أن هناك ثلاثة عوامل أساسية يجب مراعاتها في وضع الاستراتيجية وهي:

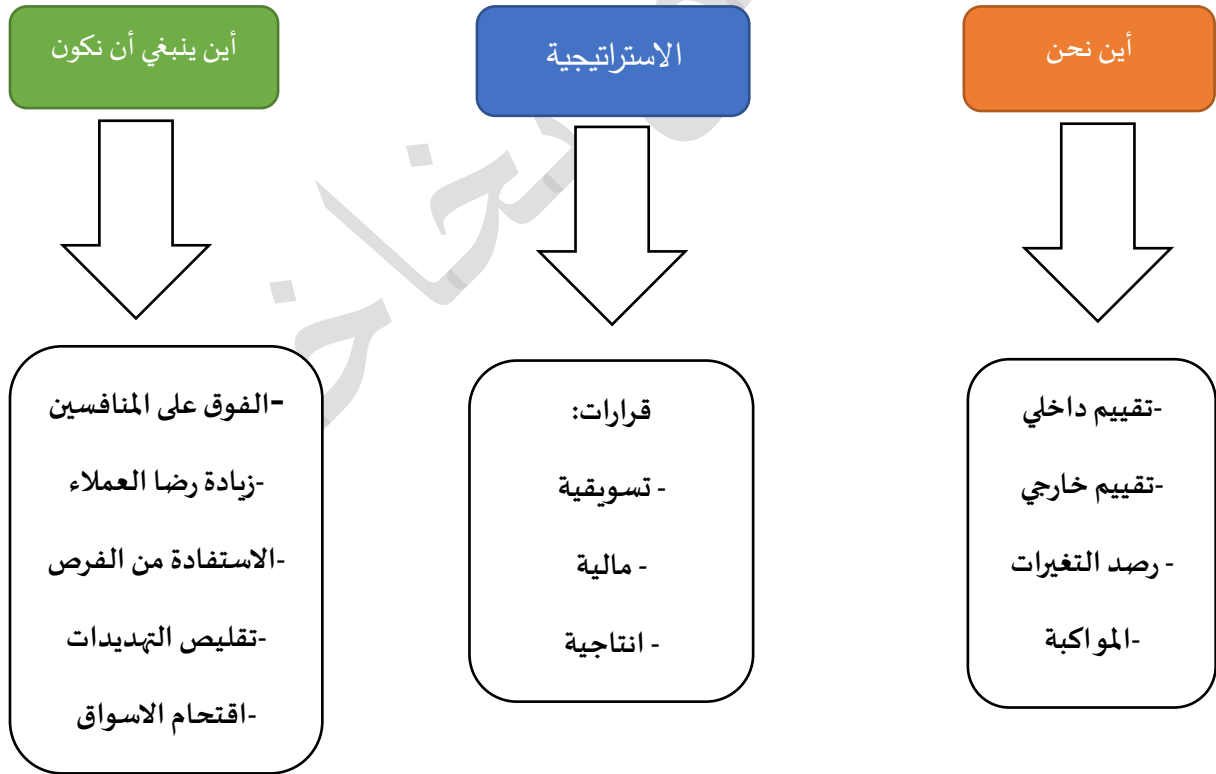
- البيئة بكل متغيراتها.
- الموارد والإمكانيات الداخلية (الهيكل ، القيم، القيادة).

- الأهداف المحددة.
- فإذا كان هدف الربح مفروض على جميع المؤسسات فإن الاستراتيجية تجيبنا على كيفية تحقيق ذلك الربح (الهدف المخطط والمحدد).

إن التحليلات السابقة تقوم على مجموعة ابعاد للاستراتيجية وهي:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئية.
- توافق الاستراتيجية مع المدى الزمني المختار .
- المساعدة على عدم التأكد والمخاطر التي تعترض المنظمة.
- ايجاد موقع فريد ومتميز للمنظمة .
- الاستخدام السليم للموارد.
- ملاءمة الموارد والامكانيات المتاحة في المنظمة.
- إن الاستراتيجية عبارة في النهاية عن قرارات تأخذ عدة أشكال التسويقية.
- مالية أو انتاجية تصل إليها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (02): أبعاد الاستراتيجية.



## المطلب الثالث: الإدارة الإستراتيجية.

برزت الإدارة الإستراتيجية أو ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي، الحقل المعرفية الإدارية نهاية الستينات من القرن الماضي في مدرسة هارفرد للاعمال سياسات الاعمال (business policies) وتوالت الكتابات في هذا المجال الحيوي إلى يومنا هذا .

ويشكل التسيير استراتيجي محرك أساسي في المنظمات الحديثة المبنية على التوجهات طويلة الأمد، وقيادة المؤسسة في ظل اقتصاد السوق وضغوطات المنافسة الدولية، حيث نادى الكثير منظرها بإيجاد مختلف تأثيرات البيئة وانعكاساتها على أدائها وتحقيق أهدافها .

ويعد ما بكل بوتر (m.porter19980)، أحد أشهر كتاب الإدارة الاستراتيجية الحديثة والذي يرى أن إدارة المنظمات وفق هذا المدخل الاستراتيجي يشكل أحد الوسائل الفعالة لتحسين تلك العمليات وتجنب فشل المنظمات من خلال التقييم المستمر للتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وإيجاد الموارد اللازمة، وتركز الدراسات الحديثة والسابقة على الدور الكبير والمهم للقيادات الإستراتيجية ذات الخبرة.

فهؤلاء القادة هم قارب النجاة ويوصف القائد الإستراتيجي على أنه قبطان سفينة يقود المؤسسة في ظل عواصف وأمواج عالية وبشكل قارب نجاة بالنسبة لها.

إن الإدارة الاستراتيجية علم وفن صياغة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وهي مصدر نجاح أو فشل المنظمة تعرف الإدارة الاستراتيجية حسب فليب كوتلر (f.kotler 1980) " بأنها عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة البيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات النمو والخطط لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها<sup>1</sup>.

بينما يشير يقوراسون (igoransoff1965)" على أنها تصور المؤسسة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها<sup>2</sup>.

أما (Glueck1980) يعرفها على أنها مجموعة القرارات والممارسات الادارية ذات لصلة بتحديد لتوجه الاستراتيجي للمنظمة وتكوين ميزة تنافسية مستدامة تمكنها من تحقيق أهدافها بطريقة متميزة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2000، ص 26.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2002، ص 22.

<sup>3</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص32.

ويضيف (dess and miller 1993) على أنها منظومة من الخطط والأهداف والسياسات المتعلقة بتحقيق التوائم بين موارد المنظمة والظرف البيئي المحيط للوصول إلى الأهداف لاستراتيجية بكفاءة وفاعلية<sup>1</sup>.

ويرى (johnsone et al 2008) أنها عبارة عن رسم توجه المنظم ومجال عملها على الامد البعيد بشكل يسمح لها بتحقيق المزايا التي تمكنها من مواجهة التهديدات البيئية، وتلبية احتياجات السوق وتوقعات أصحاب المصالح من خلال تشكيلة الموارد المتاحة<sup>2</sup>.

ويرى (thompson) أنها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية داخليا وخارجيا ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها<sup>3</sup>.

فالإدارة الاستراتيجية إذن هي عملية تكييف المنظمة لتصبح أكثر ملاءمة مع بيئتها بما يضمن لها الاستمرار والنمو والبقاء في المدى البعيد، حيث هذا النمو يتسم بالدينامكية ويحمل في طياته تحقيق رسالة المنظمة عن طريق تخصيص الموارد وتوجيهها بما يخدم أهداف المنظمة.

فالإدارة الإستراتيجية تشكل أحد الأليات التي تعتمد على فهم طريقة تحقيق المنظمات لأهدافها من خلال ايجاد نوع من التوافق مع البيئة التي تنشط فيها وتحليل قدراتها من خلال وضع رؤية واضحة وجمع لمعلومات وتحليلها وصياغة القرارات الإستراتيجية وتنفيذها وتقييمها.

إن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تعديل اتجاهات المنظمة وجعلها أكثر ملاءمة مع بيئتها وذلك من خلال رصد ومراقبة دائمة للأحداث الخارجية وما تتطلبه من تغيرات ومعرفة حجم وقوة التغير .

فالمؤسسات تتراجع وتتقدم تحت تأثير المنافسة هذا التحول، والتقدم يفرض على المؤسسة تأمين بقائها من خلال تجديد قدراتها وامكانياتها باستمرار كتجديد الأسواق، تجديد التكنولوجيا وتشكل هذه النشاطات التي تتطافر إلى تحقيق هذا المسعى بالتسيير الاستراتيجي، فأى تغير في البيئة يتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية تترجم إلى افعال تمكن المؤسسة في النهاية من تحقيق سبق تنافسي في الأسواق، إن التسيير الإدارة الاستراتيجية الاستراتيجي يحمل في طياته الكثير من المضامين التالية:

- تحديد صورة ورسالة المؤسسة وكيفية اتخاذها.
- تصور لما تريد المؤسسة الوصول إليه مستقبلا.
- إدارة العلاقة بين المؤسسة والبيئة.
- تحديد التوجه الإستراتيجي.
- المطابقة بين عناصر القوة الضعف والفرص والتهديدات البيئية.
- تكوين ميزة تنافسية مستدامة.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص32.

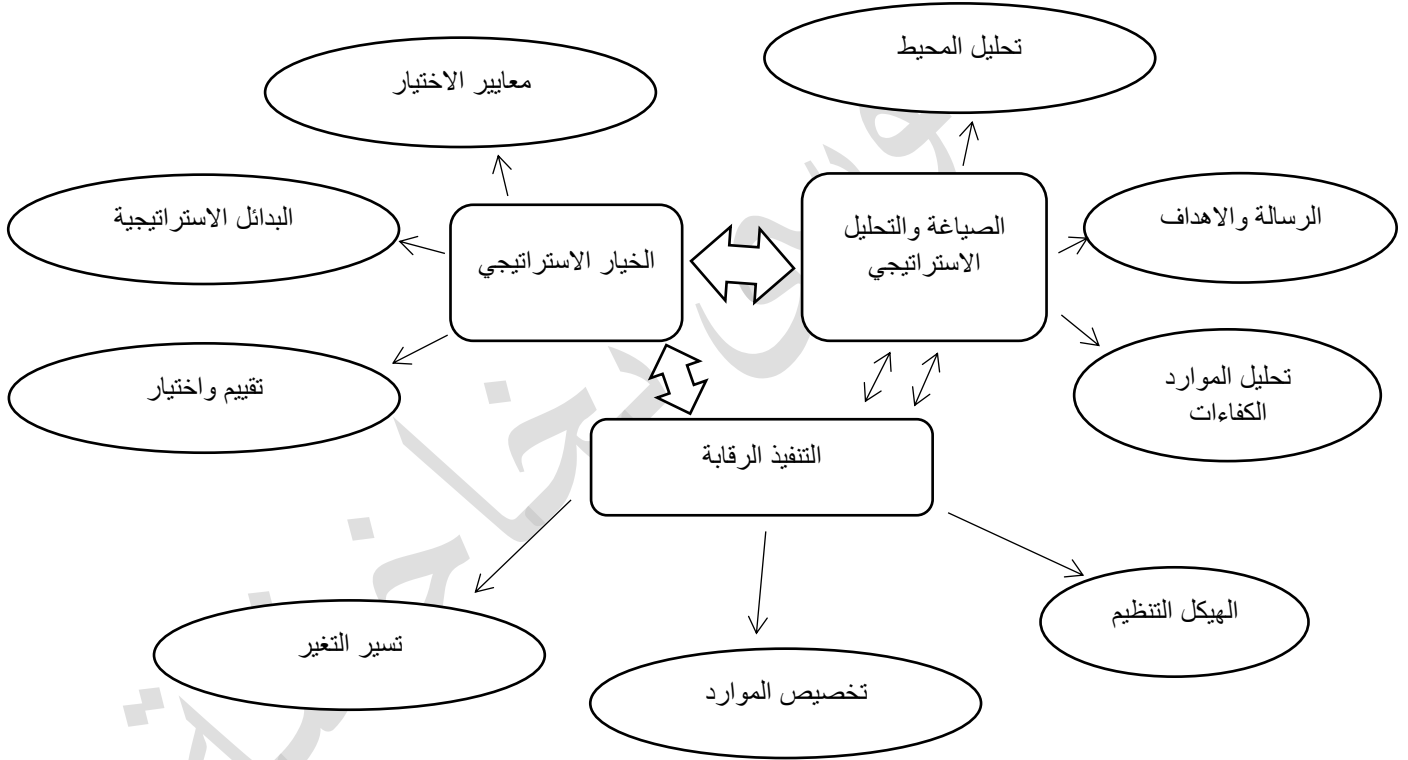
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص32.

<sup>3</sup> هيثم عبد الله ذيب، مرجع سبق ذكره، ص 201.

- تحقيق تطابق بين رسالة المؤسسة والبيئة.
- تحليل البدائل الإستراتيجية المتاحة في ضوء التحليل الداخلي والخارجي.
- تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال حشد الموارد وبناء الهياكل .
- تحديد الأهداف القصيرة المدى وربطها بالأهداف العامة للمؤسسة.
- تلبية احتياجات السوق.
- تحديد أكثر البدائل الاستراتيجية من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.

وبالتالي فإن الإدارة الاستراتيجية وحسب التحليلات السابقة تتضمن مكونات جوهرية وأساسية ترتبط بالصياغة والاختيار والتنفيذ والرقابة كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (03): مكونات الإدارة الاستراتيجية.



Source : johnson G et scholes H : satirique emtion fraincise dirigèe par frèry, Emtire pubri-vnion parisi 2000 p 365.

إن الإدارة الاستراتيجية يوصفها عملية صياغة وتنفيذ الأعمال والقرارات التي تؤدي الى تحقيق أهداف المؤسسة تتصف على أنها تتميز بجملة من الأسس تجعلها تختلف عن الإدارة التقليدية أو التسيير العادي أو الجاري ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

الجدول رقم (02): مقارنة التسيير التقليدي بالتسيير الاستراتيجي.

أسس المقارنة	السير التقليدي	السير لاستراتيجي
جملة الاهتمام	- مشاكل تنفيذ العمل والأنشطة - الاستراتيجيات الموضوعة عادة ما تكون داعمة لذلك	- القيادة الاستمرارية على المدى الطويل
التركيز	يركز على النتائج الحالية	يركز على النتائج المستقبلية في المدى الطويل
القيود	- الموارد لحالية وظروف البيئة الحالية	- الموارد المستقبلية و ظروف البيئة المستقبلية
أسلوب حل المشكلات	يعتمد على الخبرة السابقة	الحلول المبتكرة المبنية على التوقعات المستقبلية
منهج اتخاذ القرارات	انخفاض درجة الأخطاء انخفاض درجة المخاطرة	ارتفاع درجة المخاطرة

### المبحث الثالث: مراحل الإدارة الاستراتيجية.

تتضمن الإدارة الإستراتيجية مجموعة من العمليات المتسلسلة والمتراطة وتعرف بعمليات الإدارة الاستراتيجية ويقدم كل من Peters, Hunger, David, Thompson وغيرهم تصنيفات عديدة تتضمن في مجملها وتدور حول المراحل التالية<sup>1</sup>:

- مرحلة التصميم (الصياغة).
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة التقييم (الرقابة).

#### المطلب الأول: مرحلة الصياغة التصميم.

ويتم في هاته المرحلة وضع وتحديد رسالة المنظمة، تحديد الأهداف والغايات التحليل الاستراتيجي للبيئة وتحديد البدائل واختيار الاستراتيجية المناسبة.

#### المطلب الثاني: مرحلة التنفيذ.

(التطبيق) وهي تنفيذ الاستراتيجيات التي تم إعدادها تتضمن خصيص الموارد ، بناء الهيكل التنظيمي المناسب، إعداد القوى البشرية المناورة، وبناء التحالفات وهيئة المنظمة من الداخل وتحريك الموارد البشرية.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سابق، ص 49.



المطلب الثالث: مرحلة التقييم.

تتضمن ما يلي:

- مرحلة العوامل الداخلية والخارجية.
- قياس الأداء لمراجعة النتائج (مطابقة التنفيذ للتوقعات).
- تحديد الانحرافات ومعالجتها.

ويوضح الشكل التالي تلك المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية:

الشكل رقم (04): مراحل الإدارة الاستراتيجية.



المصدر: عبد العزيز بن حيتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

عمان، ط1، 2004، ص 65.

## المبحث الرابع: أهمية الإدارة الاستراتيجية ومدارس الفكر الاستراتيجي.

## المطلب الأول: أهمية الإدارة الاستراتيجية.

تعد الإدارة الإستراتيجية أحد الوسائل الفعالة في توجيه المؤسسة نحو إيجاد حلولاً شمولية للمشاكل المطروحة في ظل التعقد البيئي، حيث جوهر أهميتها جعلها تدرس في أكبر الجامعات، وأصبحت كتخصص ضمن العلوم الإدارية وإدارة الأعمال.

تقدم اشارت دراسة (pierson 1959) وغيرها أن هذا التخصص ملم بمختلف مدارس الفكر الاستراتيجي وسياسات المنظمات وتطورات قادتها للإلتجاه المستقبلي وبالتالي التجاوب مع تلك الإتجاهات والتغيرات ومحاولة استباق التغير، وحشد الموارد الكافية لضمان نجاحه .

ويرى الباحثان (pearce and robinson 1997) أن أهمية الإدارة الاستراتيجية تتجه إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من متغيرات في البيئة العامة والبيئة التنافسية .
- توضيح صورة المنظمة والتي تظهر قدراتها ومواردها الداخلية صياغة مهمة ورسالة المنظمة والتي تعكس فلسفتها وأهدافها.
- اختبار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل.
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال إحداث التوافق بين موارد المنظمة والظروف السائدة في البيئة الخارجية.
- تحديد أكثر البدائل من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية.
- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد التالية (الأفراد الهياكل، التكنولوجيا، أنظمة التحفيز).
- تقسيم مدى نجاح الاستراتيجيات والاستفادة من المعلومات المتولدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.
- كما أن المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمات يتجه إلى الأهمية التالية:<sup>2</sup>
- تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات .
- تبني قرارات جماعية يولد الكثير من البدائل الإستراتيجية.
- مشاركة العاملين.
- توضيح الادوار.
- الحد من مقاومة التغير.
- وضوح الرؤية المستقبلية.
- تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل .
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- تخصيص الفعال للموارد والإمكانيات.

<sup>1</sup> ظاهر محسن الغالي، محمد ادريس ، مرجع سبق ذكره، ص51.

<sup>2</sup> ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص34.

- القدرة على إحداث التغيير.

### المطلب الثاني: مدارس الفكر الاستراتيجي.

يعد ألفرد شاندر A.CHANDLER أحد رواد الفكر الاستراتيجي، ومن دعاة المدخل الاقتصادي في وضع الاستراتيجيات والمعروف بكتابة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي (STRATEGY AND SITRUCTURE 1968 1968)

مصاحب المقولة المعروفة "فكل في السوق أولاً ثم في التنظيم ثانياً؛ وأول من مهد الطريق لبزوغ الكثير من الرائدون في هذا المجال على غرار يقور IGOR ANSOFF ومايكل يورترز M.PORTER.

وتوم بيترز TOM PETERS وهنري متزيرغ H.MNTZBERG فكل هؤلاء وضعوا نموذجاً أو مقارنة فكرية.

ولخص هنري منتزيرغ H. MINTIZBERG 1998. ما يقارب عشرة مدارس فكرية ثلاثة منها توجيهية (PRESCRITIVE) تهتم بالتوجيه أكثر من العمليات التنفيذية وهي مدارس التصميم والتخطيط والمترز، وسبعة منها وصفية (DESCIRPTIVE) تختلف استناداً على مقدماتها وإلى طبيعة عملياتها وهي مدارس الريادة والإدراك والتعلم والقوة والسلطة والثقافة والبيئة والتشكيل ويمكن توضيحها كما يلي<sup>1</sup>:

1. مدرسة التصميم: تفترض مدرسة التصميم أن صياغة الإستراتيجية تتم بعلمي مفاهيمية مدروسة لتحقيق المواءمة مع البيئة اعتماداً على مطابقة عناصر الضعف والقوة الفرص والتهديدات (S.W.O.T) حيث يكون للمدراء دوراً قيادياً في التصميم وامكانات المنظمة.
2. مدرسة التخطيط: ينظر أصحاب هاته المدرسة إلى أن عملية صياغة الإستراتيجية عبارة عن عملية تخطيط رسمي تراعي فيها خطوات مدروسة لاسيما ضع الأهداف الموازنات البرامج وتفاصيل الأنشطة التشغيلية ومطابقة عناصر الضعف والقوة الفرص والتهديدات (S.W.O.T) وفق منهج التقييم الخارجي والداخلي حيث تكون مقننة مع قليل من الحرس مما يخفض مستوى المبادرة والتفكير الاستراتيجي.
3. مدرسة التمرکز أو التموضع: أنصار هاته المدرسة يرون بأن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحليلية تهدف إلى اتخاذ وضع استراتيجية من خلال تحليل معطيات بيئة الصناعة القطاعية وتميل أكثر إلى اسهامات PORTER.
4. مدرسة الريادة: تؤكد هاته المدرسة على أهمية الرؤية لمستقبلية في صياغة الاستراتيجية، بمعنى انها مدركة في ذهن القائد اعتماداً على خبراته المرتكمة وحكمته وبعد نظره وحده، وتكون مدروسة على المدى البعيد، لكنها منبثقة بالتفاصيل كما أن لها صلة بالأعمال والمشاريع الريادية من قبل المؤسسين أو المالكين.
5. المدرسة الإدراكية: أنصار هاته المدرسة يشددون على الجانب المعرفي والإداري الذي يحصل في عقل الاستراتيجي أو القادة الإستراتيجيون وكيفية التعلم (تعاملهم) مع المعلومات وفهمهم لكل المتغيرات وفق إدراك ذهني ووعي وذكاء متقدم حيث يمكنهم وضع صيغ إستراتيجية جديدة تختلف عن الصيغ القديمة يفعل قدرات الإدراكية للمستقبل.
6. مدرسة التعلم: أنصار هاته المدرسة يرون أن صياغة الإستراتيجية عملية تعلم من خلال المراحل ومجريات التنفيذ ومستجدات البيئة والتغيرات الموجودة في الواقع وهي استراتيجية ليست مدروسة وقصدية بل تكون تعلمية تمزج بين

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

لتفاعل الناتج عن التفكير والنشاط العلمي وتبادل الخبرات والمعارف بين العاملين مما يعزز قدرات ومهارات المنظمة الناتجة عن خبرة والقدرة على الإبداع والتكيف البيئي.

7. مدرسة السلطة القوة: وتمثل المدرسة العملياتية ويرجع الفضل في تأسيسها إلى WHITTINGION 1993 حيث ترى أن صياغة الاستراتيجية تحصل نتيجة عملية تفاوض بين أصحاب السلطة أو القوة داخل المنظمة كما ترى بأن السلطة مهمة في تحديد التفاعل بين المنظمة والبيئة الخارجية أي مع الفاعلين داخل الصناعة وتنتهي بالمساومات والإقناع في تشكيل التحالفات والمشاريع المشتركة وهاته المدرسة ترى بأن السلطة أو القوة لها دورا في تحديد وصياغة الاستراتيجيات.
8. المدرسة الثقافية: رواها هاته المدرسة يشددون على أن صياغة الاستراتيجية تكون بشكل جماعي أو عملية جماعية (COLLECTIVE) ويرون أن ثقافة المؤسسة هي عملية تفاعل اجتماعي تعبر عن فهم مشترك بين جميع العاملين من خلال القيم والافكار التي يؤمنون بها مما يدفع لصياغة استراتيجية ناجحة.
9. المدرسة البيئية: أنصار هاته المدرسة يؤكدون على أن صياغة الاستراتيجية داخل المنظمة ما هو إلا رد فعل على القوى البيئية ويردون أن البيئة الخارجية تشكل عاملا حاسما لصياغة الاستراتيجية.
10. المدرسة التشكيلية: هاته المدرسة ترى بأن صياغة الاستراتيجية هي عملية تحول (TRANSFORMATION) من حالة إلى أخرى.

### المطلب الثالث: تطور مدارس الفكر الاستراتيجي.

- تعيش على الاستقرار لفترة، ولكن هذا الاستقرار لا يدوم، حيث تحدث تغيرات تؤدي إلى صياغة استراتيجيات جديدة. وتعد تلك المدارس السابقة أحد البنات الأساسية في صياغة الإستراتيجية في المؤسسة إلا أن ذلك قد طور لمداخل عصرية جديدة ذكر منها إتجاه الرشد العقلاني، والاتجاه البراغماتي القائم على القدرات الواقعية والتحديات البيئية والموارد، واتجاه الاستدامة البيئية والمسؤولية الاجتماعية وجمعيات المجتمع الدولي والتحول نحو إدارة المعرفة كمرتكزات جديدة لصياغة الإستراتيجية وكلها تشكل روافد جديدة لتفكير استراتيجي جديد ومرجعية له.
- مستويات الإستراتيجية: تتفق أغلب الدراسات في مجال السير أن منظمات الأعمال ذات طابع هيراركي مشكلة من 03 مستويات (إدارة عليا، وسطى، دنيا) فمن الطبيعي أن كل مستوى استراتيجي خاصة به، حيث تشير دراسة كل من (HUNGER 2006) و (DAVID 2001) و (peters 1995)، إن تلك المستويات محددة كما يلي:
1. استراتيجية المنظمة (الإدارة العليا): تصف هاته الاستراتيجية توجهات المنظمة العامة فهي تخص الرؤية الشاملة والبعيدة للمؤسسة، كما تخص مساحة نشاطها واختيار الوحدات الاستراتيجية وإدارة حافظة النشاطات الاستراتيجية وتخصيص الموارد<sup>1</sup>.
- حيث تلك التوجهات العامة تأخذ في لحسبان مختلف الفرص والتهديدات وحجم الموارد الموجهة للتعبة، ومدى قدرتها اقتناص الفرص الموجودة ومدى تأثيرها على نمو وتطوير المنظمة مستقبلا.
2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال: تخص هاته الاستراتيجية مختلف الوحدات المشكلة للمنظمة " فالاستراتيجية على هذا المستوى تجيب على العديد من الاسئلة أهمها " كيف تنوي المنظمة أن تنافس في هذا العمل

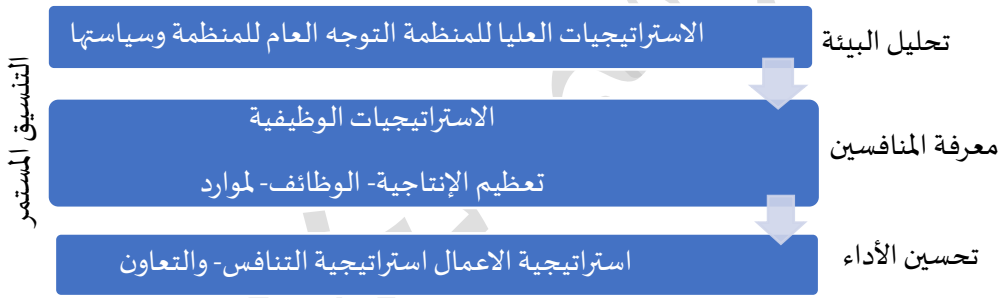
<sup>1</sup> عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، لسنة 2012، ص35.

المحدد ودور مختلف المجالات في بناء الميزات التنافسية، وكيف تستجيب كل وحدة من وحدات الأعمال للظروف التنافسية والصناعية والمتغيرات<sup>1</sup>.

إن هاته الاستراتيجية تفرض على المنظمة ايجاد آليات لتطوير تلك الوحدات سواء من حيث المنتجات أو الخدمات والتنسيق مع الإدارة العليا لغرض تأكيد وتحقيق الاهداف العامة للمنظمة، فهي تتوجه أساسا إلى البحث عن توقع للمؤسسة في السوق من خلال تلك الوحدات التي تساهم بشكل كبير في كيفية خلق ميزات تنافسية من خلال التركيز على الموارد الداخلية كرافعة لها للحفاظ على الميزة التنافسية.

3. الاستراتيجية على المستوى الوظيفي: توجه هاته الاستراتيجيات إلى المستويات الوظيفية فلكل وظيفة استراتيجية خاصة بها، كالعstrاتيجية التسويق، استراتيجية الانتاج، الاستراتيجية المالية، حيث تهدف الى تعظيم مرودية هاته الوظائف وإعداد مختلف السياسات الخاصة بها، فالاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكن تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات<sup>2</sup>. وعموما فإن هذه المستويات تبقى مترابطة وعلى المدراء ايجاد آليات لتنسيق بين هاته المستويات لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة، والشكل التالي يوضح تلك المستويات.

الشكل رقم (05): هيراركية الاستراتيجيات في المنظمة.



**Source :** wheelenand j, david hunger Strategie manaoement and business policy/ Toward GLO bale sostaimabicity 2012, p68.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 215.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 36.

## المبحث الخامس: سيرورة إتخاذ القرار في المؤسسة.

إن النظرية التطورية للمنشأة القائمة على الاستكشاف والإستغلال أي إستغلال ما هو موجود، والسلوكات الجيدة في المؤسسة وإستكشاف طرق جديدة، وأساليب جديدة لمعالجة مشاكل المؤسسة، تظهر أن جوهر هاته النظرية يشرح بدقة بنية وسلوك المؤسسة ككيان متفاعل (مكونات بشرية، مادية، معلوماتية) تتفاعل مع المحيط ويساعد هذا التفاعل إلى إيجاد نواتج في شكل قرارات.

إن إستغلال المؤسسات للمعلومات المتدفقة بفعل نظريات الفكر التسييري الممجدة خاصة لفكرة أو نظرية الأنظمة ساهم كثيرا في إيجاد قرارات سليمة في إتخاذ قرارات وبناء إستراتيجيات وميزات تنافسية بفعل القرارات المبنية على تلك المعلومات الوافدة من البيئة والمحيط الذي تنشط فيه.

## المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار.

يرى علماء الإدارة أن اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية فهو نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تحدث داخل المنظمة ويعرف على أنه عملية الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة ما واختيار الحل الأمثل لها<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه الإختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل من بين البدائل المتاحة والمحتملة.

فهو إذن يتعلق بالمستقبل المجهول الذي يميز بما سيحدث مستقبلا، فالقرار هو حسم الأمر لبعض وجهات النظر والقرارات المتعارضة، حيث يجب على متخذ القرار أن يكون ذو وعي وإطلاع دائم على ما يجري في محيطه. إن عدم الرغبة في إيجاد بديل محدد تفاديا للالتزام، قد يؤدي بالضرر لصالح متخذ القرار ويطلق العالم برنارد Bernard على هذه القرارات بالقرارات السلبية ويعتقد أنها من صفات المدير الكفاء الذي يدرك المواقف التي تدفع به إلى عدم إتخاذ القرار.

كما يعرف على أنه عملية تقوم على الإختيار المدرك للغايات والتي لا تكون في الغالب إستجابة أوتوماتيكية أو ردود أفعال مباشرة<sup>2</sup>.

إن التعاريف السابقة تتفق على أن عملية إتخاذ القرار هي مجهودات إدارية تهدف من وراءه المؤسسة إلى إختيار بديل من بين البدائل المطروحة. حيث المفاضلة بينها سنكون على أساس الإمكانيات المتوافرة والوقت والمردودية المتحققة من وراء ذلك.

كما يعرف على أنه عملية إختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات لكل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خليل محمد الغراوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006، ص 21.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 83.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 138.

فاتخاذ القرار هو حسم لوجهات النظر المختلفة والقائمة على تحليل جيد لبيئة المؤسسة الداخلية والخارجية والذي يهدف إلى إيجاد نوع من الموازنة بين الموارد المتاحة والقيود الداخلية والخارجية.

إن مجهودات علماء الإدارة خاصة H. Simon وأفكاره ومبادئه حول العقلانية المحدودة والغير محدودة (نظرية الرشد والواقعية) والتي ترجمت في كتابه (مدخل إتخاذ القرار) والتي يجزم فيها بمحدودية الفكر الإنساني في إتخاذ القرارات دقيقة نتيجة لدقة ولغياب وتحليل جيد للمعلومات المتوفرة أعطى دفعا كبيرا لفهم إتخاذ القرارات إلى المؤسسة ذات الأبعاد الإقتصادية والسلوكية والإنسانية والإجتماعية نتيجة لإصطدام كافة القرارات بالواقع الميداني أو نمط القيادة وثقافة وكفاءة المدراء في تلك المؤسسات وهي كلها متعلقة بظروف إتخاذ تلك القرارات.

### المطلب الثاني: ظروف إتخاذ القرارات.

ويقصد بها الظروف والسياس العام التي تتم فيه القرارات حيث تشير العديد من الدراسات أن ظروف إتخاذ القرارات تشمل ما يلي:

1. حالة التأكد التام: في هاته الحالة فإن متخذ القرار أمامه كافة المعلومات اللازمة وكل الموارد اللازمة لإتخاذ القرارات، ويفترض أن متخذ القرار في هاته الحالة يحدد كل البدائل الممكنة على ضوء المعلومات المتوفرة ففي ظل هذه الحالة لا يواجه متخذ القرار أي صعوبة في تقييم البدائل المتاحة لأجل إختيار أفضلها<sup>1</sup>.
2. حالة المخاطرة: وهنا يكون لمتخذ القرار معلومات قليلة، وحيث كلما زادت جودة المعلومات كلما كانت الحالة أقرب إلى حالة التأكد التام وتبرز حالة المخاطرة بصعوبة تحديد الخيارات الأفضل حيث تنسب الكثير منها إلى التقدير الذاتي والخبرة المتراكمة لديه ويقوده ذلك إلى تقدير أعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث كل حالة من الحالات الطبيعية<sup>2</sup>.
3. حالة عدم التأكد: متخذ القرار في هذه الحالة لا يمكن أن يقدر احتمال كل بديل لعدم توفر معلومات سابقة مثل إنتاج منتج جديد وعدم توفر معلومات تاريخية، وفي هاته الحالة يفتح المجال أمامه لإعتماد عدة معايير منها معيار أقصى أقصى - أو معيار التفاؤل- ومعيار أقصى أدنى ومعيار التشاؤم أو معيار الندم، والمعيار العقلاني ومعيار الواقعية.

### المطلب الثالث: مراحل سيرورة إتخاذ القرارات في المؤسسة.

تتفق معظم الدراسات أن هناك 06 مراحل لإتخاذ القرار في المؤسسة كما يلي:

1. إستكشاف المشكلة: تعرف المشكلة على أنها إنحراف عن الهدف المحدد سلفا، وتعتبر عن حالة عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون ويتطلب وقت التعرف عليها، ومعرفة آثارها وإكتشاف أعراضها.
2. تشخيص المشكلة: أي تحديد العناصر المشكلة منها ومعرفة حجم تلك العناصر وطبيعة تأثيرها ودرجة تعقدها حيث يجب توفر معلومات عن البدائل والإستعانة بالمستشارين والمختصين والذين يساعدون على التشخيص الدقيق لها.

<sup>1</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 35.

<sup>2</sup> حمدي طه، مقدمة في بحوث العمليات، ترجمة أحمد حسين علي حسين، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 535.

3. إيجاد البدائل لحل المشكلة: وتعتبر من أصعب المراحل نظرا لتفرع البدائل والحلول حيث عملية خلق البدائل، تعتبر مرحلة شاقة نظرا للظروف التي يمر بها متخذ القرار فقد تكون عقبات مادية أو تكنولوجية أو عقبات إقتصادية لتشكل في النهاية قيودا لتلك الحلول وبالتالي تضع متخذ القرار أمام عدة مزايا وعيوب لتلك البدائل المقترحة.
4. تقييم البدائل: وهي مرحلة المفاضلة بين البدائل المقترحة والتي تقتضي فيما بعد المقارنة بين المزايا والعيوب لكل بديل من حيث الوقت والتكلفة والتنفيذ، وتلعب التغذية العكسية دورا أساسيا في إعادة تقييم صلاحية تلك البدائل. ومن بين المعايير المستخدمة في تقييم البدائل ما يلي:
  - إمكانية تنفيذ البديل مثل توفر الموارد.
  - تكاليف تنفيذ البدائل مثل الخسائر والمكاسب.
  - آثار تنفيذ البديل.
  - العوامل الملموسة والغير ملموسة كارتفاع تكاليف التدريب التي تخص تنفيذ أحد البدائل.
5. إختيار الحل المناسب: أي إختيار البديل المتفق عليه لحل المشكلة بعد الحصول على المعلومات الكافية.
6. التقييم ومراقبة القرار: حيث يتم ذلك داخل المنظمة وبالتالي إيجاد نوع من التناغم والتناسق بين الإمكانيات الداخلية والقيود الخارجية وإكتشاف الصعوبات وإعادة تقييم البدائل. ويوضح الشكل التالي سيرورة إتخاذ القرار.

الشكل رقم (06): سيرورة إتخاذ القرار في المؤسسة.



المصدر: نواف كنعان. إتخاذ القرارات الإدارية بين الواقع والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 111.



- نظرية هيربرت سيمون H. SIMON والعقلانية المحدودة: جاءت هاته النظرية ردا على توجهات المدرسة الكلاسيكية التي تقر بأهمية الهياكل والتصميم كأحد المنافذ الأساسية لجودة القرارات المتخذة، تتلخص هاته النظرية في أن متخذ القرار لا يمكنه بلوغ العقلانية الكاملة لعدة أسباب.
  - وأقر هنا H. SIMON بمبدأ العقلانية المحدودة ولخص الأسباب التي تجعل متخذ القرار أن يكون قراره محدود في بعض الأحيان وسماها بالقرارات المرضية وأرجع ذلك لما يلي:
  - شخصية المدير: الخوف من الفشل - ثقافة المدير - الإطلاع الواسع - الخبرة - المعرفة.
  - الظروف المحيطة بالمقرر: ظروف إقتصادية - ضغوطات سياسية.
  - الظروف المتعلقة بالمعلومات: عدم توفر معلومات بالكمية المطلوبة والدقة المطلوبة.
- كل هاته الأفكار تؤكد هاته النظرية أنه لا يمكن التوصل إلى قرار صحيح مائة بالمائة ولكنها تبقى قرارات مرضية ومقبولة

### المبحث السادس: خطوات صياغة القرارات الإستراتيجية.

إن المؤسسات الحديثة تعمل في بيئات غير مستقرة نتيجة عوامل عديدة ساهمت في تعقدها بفعل المد التكنولوجي وتعقد المحيط التنافسي الذي يفرض نوعا من القرارات ذات الأبعاد لها تأثير على حاضر ومستقبل المنظمات. فالكثير من القرارات المتسارعة والغير مدروسة أفقدت شركات مكانتها التنافسية وفقدت معها أسواقها وعملائها بفعل أحداث لم تكن متوقعة وفي بعض الأحيان تنهم بغياب رؤية إستراتيجية واضحة لمعالم أهدافها المستقبلية وبالتالي إرتكازها على نخبة من المدراء يفقدون البعد والرؤية الإستراتيجية لتطور أداء تلك المؤسسات في المستقبل، وهو ما يرهن فعالية أدائها على المدى المتوسط والبعيد، إن تلك النظرة المستقبلية وإدماج الأحداث والتغيرات تؤدي في النهاية إلى إيجاد آليات تساعده على إتخاذ القرار الإستراتيجي لنجاح أهدافها.

#### المطلب الأول: مفهوم القرار الإستراتيجي.

يعرف القرار الإستراتيجي حسب Mintzberg And Guinn (1996) "أنه قرار يحدد مسيرة المنظمة الأساسية وإتجاهها العام في ضوء المتغيرات المتوقعة وغير المتوقعة والتي قد تحدث في البيئة المحلية وتشكل في النهاية الأهداف الحقيقية للمنظمة وتساعد في رسم الخطوط العريضة<sup>1</sup>.

كما يعرفها Jemi Son (1984) على أنها القرارات الإستراتيجية هي القرارات التي تؤثر بعمق على قدرة المنظمة ومستقبلها من خلال التأكد من أن هذه القرارات تتجاوز مع متطلبات البيئة<sup>2</sup>.

إن التعريفات السابقة تشير إلى أن القرارات الإستراتيجية تلك القرارات التي تختص بتحقيق أهداف ورسالة المنظمة على المدى البعيد ومختلف المخاطر التي تحيط بها ونجاحها يتوقف على تقدير درجة المخاطر في البيئة الداخلية والخارجية وتتميز بحالة عدم التأكد نتيجة لتظافر عوامل خارجية بما يفرض على صناعاتها حشد الموارد اللازمة سواء

<sup>1</sup> محسن ظاهر الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 141.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 141.

كانت مادية أو بشرية لنجاحها، وهي ذات أهمية لها تأثير على حاضر وتوسع نمو المؤسسة في السوق مستقبلا وتقدير حجم التحديات المفروضة.

### المطلب الثاني: خصائص القرار الإستراتيجي.

تنفرد القرارات الإستراتيجية المؤسسة عملية من الخصائص تختلف عن القرارات العادية في الحياة اليومية للمؤسسة فهي تتخذ في المستويات العليا من التنظيم (الإدارة العليا) حيث الخبرة والمعرفة والتجربة، كما تمتاز بفترة زمنية وأفق بعيد المدى، فالتغيرات البيئية أفقدت المقاربة أو التنظيم المغلق جدواه، حيث التنبؤ واستشراف المستقبل ومعرفة التهديدات والفرص وتطور الأسواق والزبائن كلها أحداث خارجية ينبغي إدماجها في صنع القرارات الإستراتيجية التي تتعلق بالنتائج المرغوب بتحقيقها مستقبلا وبالتالي هاته القرارات في الكثير من الأحيان هي إستجابة لتأثيرات البيئة الخارجية من جهة ومن جهة أخرى فإن القرارات الإستراتيجية تبقى رهينة البيئة والموارد الداخلية كعوامل (روافع) أساسية في نجاحها. فالمنظمات الحديثة يرتبط نجاحها الإستراتيجي بالمقدرات والقدرات الجوهرية الإستراتيجية كالمعارف والكفاءات وبالتالي فإن القرار الإستراتيجي يبني في النهاية على حجم الموارد المخصصة له.

لقد أشار كل من Johnson And Scholes (1993) على أن القرار الإستراتيجي ينبغي أن يتميز بالخصائص التالية<sup>1</sup>:

- إن القرار الإستراتيجي يتعلق أو يرتبط بمجال نشاط المنظمة حيث أنه يحدد ما إذا كانت المنظمة سنركز على نشاط أو قطاع معين أو أنها ستمارس عدة نشاطات وتكمن أهمية هذه الخاصية تحدد المسؤولين عن إدارة تصور حدود المنظمة.

- القرارات الإستراتيجية تعمل على مطابقة نشاط المنظمة وظروف البيئة التي تعمل فيها.

- القرارات الإستراتيجية تعمل على إحداث المجانسة بين نشاط المنظمة مع مواردها وأن القرارات الإستراتيجية لا تهتم بمواجهة تهديدات البيئة أو الإستفادة من فرصها فقط ولكنها تعمل على مقابلة موارد المنظمة مع هذه الفرص والتهديدات.

- تمثل الموارد بعدا جوهريا في القرارات الإستراتيجية للمنظمة فالمنظمة التي تأخذ قرارا إستراتيجيا بتوسيع نشاطاتها عليها أن توفر الموارد اللازمة لتنفيذ هذا القرار سواء كانت موارد مالية أو مادية أو مهارات أو خبرات فنية.

- تؤثر القرارات الإستراتيجية على القرارات العملية من حيث الحاجة إلى إصدار مجموعة قرارات تشغيلية.

- إن القرارات الإستراتيجية لا تتأثر فقط بالقوى البيئية وتتوفر الموارد، ولكنها تتأثر أيضا بقيم وتوقعات أولئك الذين يمتلكون القوة داخل المنظمة وخارجها، فالكثير من القرارات هي إنعكاس لمواقف ومعتقدات هؤلاء داخل المنظمة.

- تمتلك القرارات الإستراتيجية خاصية التأثير بعيد المدى على المنظمات.

ويمكن توضيح الفروقات القائمة بالقرار الإستراتيجي والقرار المستقبلي كما يلي:

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 158، 159.

الجدول رقم (03): القرار الاستراتيجي والقرار المستقبلي.

القرار	القرار الإستراتيجي	القرار المستقبلي
الخصائص		
طبيعة القرار	معقدة	روتينية
نطاق القرار	شامل	موضعي
المدى الزمني للتأثير	طويل نسبياً	قصير
البيئة	متغيرة	ثابتة
الأهداف	متعددة	إجبارية
حجم الإستثمار	عال	ضعيف
مصدر المعلومات	في الغالب خارجي	داخلي
طبيعة الجهد	جهد ذهني	جهد عال
درجة التأثير	ضعيفة	عالية
المركزية	عالية	ضعيفة
مصدر القرار	عالية الإدارة العليا	الإدارة الوسطى/ الدنيا

المراجع: بتصرف (Sloum 1978) p: 124-170 -/ ظاهر محسن الغالي، وائل إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، ط3، دار وائل، الأردن، 2015، ص 100.

### المطلب الثالث: مداخل عملية صنع القرارات الإستراتيجية.

تشير الكثير من الأدبيات في مجال الإدارة الإستراتيجية أن صناعة القرار الإستراتيجي ومداخله هي محل تضارب مجموعة من المداخل المختلفة ولكل مدخل مزاياه وظروفه والمواقف التي يطبق فيها. فقد نجد منظمة ما تطبق أكثر من مدخل ومن أهم المداخل نذكر ما يلي:

1. المدخل الشمولي: يستند هذا المدخل إلى الجانب العلمي (تحديد المشكلة، إيجاد البدائل، التقييم والاختيار). ويرى Fahey (1981) أن أدبيات صناعة القرار الاستراتيجي سيطر عليها تاريخياً المدخل الشمولي (العقلاني) الكلي الرشد ويكيل الكثير من المنظرين إتهامات له بأنه مدخل بيروقراطي غير مرن وغير صالح لجميع الظروف والمواقف. فالقرار المتخذ بهاته الطريقة يأخذ بعين الاعتبار كل البدائل ويحاول تفضيل البديل الذي يؤدي إلى تعظيم النتائج وهو ما يؤكد Mitchell (1984) بأنه المدخل الأكثر إنتشاراً ويتميز بالرشد والعقلانية وقيامه بإجراءات سابقة مثل تحديد الأهداف، دراسة البيئة الخارجية والداخلية والبحث عن البدائل وتقييمها وتطوير خطة متكاملة وتطوير الأهداف<sup>1</sup>.
2. المدخل السياسي السلوكي: وفق هذا المدخل فإن القرارات يمثل دعم للأفراد من خلال قوة التأثير التي يمارسونها على عملية صناعة القرار، كتكوين تحالفات، وجماعات ضغط، والإحتفاظ بالمعلومات، وبمعنى آخر فإن سلوكيات الأفراد وصراعاتهم هي التي تحدد صيغة القرار ويدعم ذلك Zbaracki (1992) هذا الموقف بالتحذير من أن الإدارة العليا عليها أن تعي طبيعة الصراع والمساومة بين مختلف الأقطاب المؤثرة في صناعة القرار الإستراتيجي، حيث يخضع لمجموعة من التوازنات والمصالح والحفاظ على المنظمة. ويرى المحللون أن صناعة القرار وفق هذا المدخل يخضع لحلول توافقية بين مختلف الأطراف.

<sup>1</sup> ظاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 161.

ويدعم هذا التحالف كل من HAVAN And MAJLUFI (1988) "بأن المنظمات تعتبر كيانات سياسية تتأثر بجماعات المصالح الداخلية وإنجاز صيانة عملية صناعة القرار الإستراتيجي، كما أن صناعته تنبثق من خلال إجراءات المساومة والتفاوض وتبادل المصالح السياسية<sup>1</sup>.

3. المدخل التدريجي (العملي): يمثل هذا المدخل مقارنة تجمع بين المدخل الشمولي من جهة والمدخل السياسي/ السلوكي من جهة أخرى ويحاول أن يكون أكثر واقعية حيث يذهب كل من Wooldrige & Floyd (1989) إلى وجود 03 إفتراضات أساسية:

- في القرارات الإستراتيجية يمتلك صناع القرار معلومات محدودة.
- المنظمة لا تمثل كيانا إقتصاديا فقط بل كيان سياسي وإجتماعي.
- القرارات الإستراتيجية مبادرات مستقلة عن المستويات التشغيلية.

فرغم وصفات المدخل السلوكي والمدخل الشمولي على حدى، تبقى عملية صنع القرار الإستراتيجي تخضع إلى التجربة وزيادة المعارف حيث الكثير من الشركات تخضع فيها عملية صنع القرار الإستراتيجي إلى الدمج والتحليل ومعرفة المهارات السلوكية الجيدة لنجاحه وهو ما أثبتته Guinn (1992) إلى أن المدخل التدريجي يمثل طريقة طردية إدارية هادفة وفعالة ونشطة لتطوير ودمج الطريقتين التحليلية والسلوكية/ السياسية عن طريق التعلم المستمر من الميدان.

4. المدخل الحدسي / العاطفي: أنصار هذا المدخل يشددون على الخبرة والموهبة والاحساس كروافع لصناعة القرار الإستراتيجي ويمجدون فكرة العصف الذهني، ويبررون ذلك بالحصول على قرارات إستراتيجية ذات نتائج جيدة باستخدام إجتهداتهم الخاصة أفضل من الطرق العلمية والمنهجية المتخذة ويعاب على هذا المدخل بعدم إستخداماته الفعالة في صناعة القرار الإستراتيجي.

5. مدخل أصحاب الرؤى: أنصار هذا المدخل يرون أن النموذج القيادي خاصة القيادة التحويلية الداعمة لكل جديد وإبتكار في المنظمة هم أكثر الأشخاص الذين يتمتعون بنظرة ورؤية لتطور المنظمة في المستقبل.

حيث يرى الغالبي وإدريس (2010) "أن سلوكيات القيادة الإبداعية ومنهجها في توليد الأفكار الجديدة وتصور مستقبل المنظمة يعطيها دفقا للتطور والتقدم<sup>2</sup>.

6. مدخل الحشد العشوائي: وفق هذا المدخل فإن صناعة القرارات الإستراتيجية يأتي نتيجة تفاعل عشوائي بين جميع المستويات الإدارية نتيجة ضغوطات تعيشها المنظمة حيث الحلول وصناعة القرار يشارك فيها الجميع بدون قيود والمبادرة تأتي من أطراف قد لا تكون من الإدارة العليا (المديرون) ويبرر DAFT (1993) ذلك بالقول بأن " المنظمات الغير متطورة التي تدار بشكل جيد وفعال يفقد المديرون المبادرة ليتم تطوير القرار في ظل ضغوط غير منظمة ومرتبطة من أطراف تتدافع بعشوائية"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 162.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 163.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 164.

ويعتبر هذا المدخل مناسباً في ظل الأزمات الفجائية ويبرز مشكلات غير متوقعة تستلزم حلولاً آنية أمام فرص وخيارات محدودة سيكون ناتج القرار فيها مدخلاً مقبولاً لتجاوز الحالات الطارئة.

7. مدخل الاختيار الطبيعي: يميل هذا المدخل إلى الإستراتيجيات السلبية التي تطبع المنظمة وعدم الاكتراث لقوة المتغيرات البيئية وسرعتها حيث تبقى الإدارة العليا ضعيفة التدخل وتطوير البدائل وهو ما يدعمه كل من الغالبي وإدريس (2007، ص 164) فإن أهم إشكالية في هذا المدخل تتمثل في سلبية الإدارة وعدم أخذها كمحرك أساسي لعمل المنظمة والركون فقط إلى معطيات البيئة.

8. المدخل التكاملي: يمثل هذا المدخل مرجعية أساسية تجمع بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة في صناعة القرار الإستراتيجي بل ويمكن لأي منظمة استخدام اثنين أو أربعة مداخل دفعة واحدة حيث يؤكد Johnson (1993) بأن اعتماد هذا المدخل يمثل حالة دائمة الحضور بوصف الإجراءات التي تتبناها الإدارة هي خليط من مداخل عديدة. وتشير الكثير من الدراسات المستوحاة من واقع الشركات أن قراراتها الإستراتيجية استندت إلى مجموعة مداخل مهمة نظراً للمزايا التي تضم فلسفتها، وهي:

- المدخل الشمولي: بوصفه منهجاً علمياً متكاملًا يرتبط بعمليات ومراحل التخطيط الإستراتيجي.
- المدخل التدريجي: لكونه يستند إلى الواقعية بين التحليل الموضوعي والعلاقات والسلوكيات التي تضبط العلاقات والمصالح لدى المؤسسة.
- مدخل الحشد العشوائي: حيث الأفكار والإقتراحات قد تنبع من المستويات الوسطى أو الدنيا وليس الإدارة العليا فقط.
- مدخل الاختيار الطبيعي: حيث يكون للإدارة دور محدوداً نتيجة لضغوط البيئة المتزايدة والمعقدة وبالتالي تقليص هامش الإقتراح لديها.

## خلاصة الفصل:

الإدارة الإستراتيجية نقلت جدلية في مجال التسيير، رافقت موجة التحولات في محيط المؤسسة، وأدت بها إلى البحث عن إيجاد توافق بين بيئتها الداخلية والخارجية والقدرات التنظيمية التي تحوز عليها، حيث أفرزت العديد من المدارس الفكرية وتحاول كل واحدة إعطاء منهجا خاصا بها، وتتفق كل الدراسات والمدارس على أن تسيير المؤسسات بطريقة إستراتيجية سيجنبها الفشل في المستقبل من خلال وضع إطار شمولي يتم فيه وضع الإستراتيجيات والعمل على تنفيذها وتقويمها، لتمكن المؤسسة في النهاية من تحقيق سبق تنافسي في ظل البيئة التي تنشط فيها حيث تمتاز هذه الأخيرة بندرة الموارد وعدم الثبات والاستقرار.

الفصل الثالث:

الرؤية الاستراتيجية ومجال نشاط  
المؤسسة

تمهيد:

إن المؤسسة ماهي إلا المجموع الكلي لمختلف النشاطات التي تؤديها والمنتجات والخدمات التي تقدمها والقطاعات السوقية التي تقوم بخدمتهم، من خلال قدراتها وهيكلها وخططها، فالقرارات الاستراتيجية والأهداف التي تضعها والطموحات التي تريد الوصول إليها من خلال المنافع التي تقدمها كلها تشكل عوامل النجاح أساسية لتحقيق بفعل ترجمة شكل الأهداف الموضوعية في رسالتها لتصبح تشكل التزاما يعبر عن هوية المؤسسة لتكون مرئية للزبائن حيث تحمل في النهاية مميّزة استراتيجية.



## المبحث الأول: نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الاستراتيجي.

## المطلب الأول: هوية المؤسسة.

يعد هذا المصطلح من المصطلحات الحديثة في المجال الإداري والإدارة الاستراتيجية للمنظمات، وله ارتباطا وثيقا بالجانب الثقافي و القيم التي تؤمن بها المؤسسة والتي تكدست على مدى عقود نشأتها. ويرتبط هذا المفهوم ارتباطا وثيقا بمختلف الأنشطة التي تمارسها و مختلف الأطراف التي لها علاقة معها سواء كانت الأطراف داخلية أو خارجية.

إن الشعور بالهوية يعطي مركزا تنافسيا للمؤسسة بسبب طابع التفرد لديها و طابع الخصوصية الفردية لدى عمالها و بالتالي تعكس هذه الهوية نظرة المجتمع الى كل الوساطة في ميدان النشاط الذي تمارسه. قدمت العديد من المفاهيم للهوية من منظور اجتماعي و نفسي و سلوكي و أيضا اقتصادي باعتبار ان المنظمة كيان اجتماعي سلوكي اقتصادي تتفاعل فيه العديد من الأطراف .

تعرف هوية المؤسسة على أنها فهم أعضاء المنظمة الجماعي للسمات الأكثر جوهرية التي تميزها عن غيرها<sup>1</sup>. كما تعرف على أنها الشخصية المميزة للمنظمة التي يتم إدراكها من خلال القيم المنتشرة و التي تظهر في اتصالات المنظمة بالخارج<sup>2</sup>.

تتجسد هذه الهوية في مختلف الانطباعات و القيم و تصبح بذلك تشكل سياقها مهما لتحقيق نجاحها و هي تعبر في النهاية عن إحساس العاملين و الصفات التي تميزهم عن غيرهم و تميز مؤسساتهم بصفات لا توجد لدى المؤسسات الأخرى.

تحافظ المنظمات على هويتها مع مرور الزمن بفعل العمال وقادة هذه المنظمات، كما تعكس هوية المؤسسة مجموعة التصورات والقيم التي تؤمن بها وهاته القيم ذات معنى في المجتمع ومرتبطة بطبيعة الرسالة وما تحتاجه العملاء وتشبه إلى حد كبير سمعة المؤسسة في الميدان.

وتشير العديد من الدراسات الثقافية والسلوكية أن هوية المؤسسة هي تعبير مرئي للصورة المرغوبة للمؤسسة فهي تشمل الاسم والشعار والبناء والعلاقات والأدوات التي تسمح للزبائن بالتعرف على المؤسسة وتجسد صورتها في الميدان، فهذه الصورة تخلق وعيا معرفيا بالمؤسسة، وتساعد الجمهور في التعرف عليها وتقرب صور المؤسسة إلى أذهان الناس وتؤثر في أذهانهم.

كما تذهب العديد من التحليلات إلى أن هوية المؤسسة (organizational identify) هي تعبير مرئي إلى ما يشعر به الأفراد وما يحملونه من اتجاهات ورؤى مشتركة اتجاه منظماتهم، والقيم والفلسفة وأنماط العمل وطريقة اتخاذ الأشياء والقرارات وبالتالي هي انطباعات الأفراد عن مؤسساتهم.

إن الهوية المؤسساتية تعكس مختلف النشاطات التي تقوم بها وهذه النشاطات تتميز بطابع التفرد و الخصوصية.

<sup>1</sup> عبد اللطيف محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية-دراسة حالة الجامعات الأردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، العدد2، سنة 2010، ص 128.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 130.

من الناحية الاستراتيجية أو المنظور الاستراتيجي يجب المحافظة عليها لأنها تشكل وسيلة دعم لتحقيق المركز التنافسي للمؤسسة وذات قوة داخلية تتمثل بالتزام العاملين بتشكيل شكل الهوية من خلال تماسكهم في العمل والايامن بنفس المبادئ والرؤى وتكريس جهودهم ولها تأثير على مستقبل المؤسسة.

إن المنظور الاستراتيجي للهوية المؤسساتية يعطي لها بعد الأداء القوى و الجيد، مما يزيد في شعور الافراد بالانتماء وبالتالي زيادة الولاء و الدفاع عن تلك الهوية من طرف أعضاء المؤسسة و عمالها و ترتبط الهوية برسالة المنظمة حيث يرى Nortom أن تحديد الاتجاه الاستراتيجي في أي منظمة و في إطار هذه الرسالة يتم تحديد لائحة القيم الأساسية التي تعمل عليها<sup>1</sup>.

إن هوية المؤسسة توضح ما يقدمه من منتجات و خدمات و سلوكات و معتقدات موظفيها و هي تعبير عن سلوكات جماعية قوية داخل المؤسسة مقارنة مع باقي المؤسسات الأخرى. و يلعب القادة الاستراتيجيون دورا بارزا في تشكيل هوية المؤسسة عن طريق خلق الولاء و الانتماء و تحقيق الأهداف الفردية و مشاركة العاملين في تثبيت تلك الهوية.

#### المطلب الثاني: المنظور الاستراتيجي للهوية المؤسساتية.

- تعد هوية المؤسسة أداة لتطوير المؤسسة في السوق من خلال إبراز نشاطاتها المختلفة، وخلق هذا التصور في أذهان الزبائن.
- تساعد هوية المؤسسة على وصف نشاطات المؤسسة.
- هوية المؤسسة تساعد على بناء صورة إدراكية لدى الزبائن والمنتجات والخدمات التي تقدمها تختلف عن الآخرين.
- هوية المؤسسة من الناحية الاستراتيجية تهدف إلى البقاء من خلال التفاعل الإيجابي بين العملاء والمؤسسة.
- لكل هوية شعار ينجز في الميدان بخلق خدمات مميزة للعلامة التجارية في السوق مما يزيد في رقم أعمالها.
- الهوية القوية للمؤسسة يمنحها وقت أطول.
- الهوية المؤسساتية هي التي تميز المؤسسة في السوق وتعكس مختلف القرارات الاستراتيجية.

#### المطلب الثالث: نشاطات المؤسسة.

- تؤدي المؤسسات عدة نشاطات مختلفة، فوجود أي مؤسسة مرتبط بحاجة المجتمع إليها أو حاجاته لمنتج أو خدمة معينة، بحيث تعمل المؤسسات جاهدة من خلال تعبئة الموارد المالية والمادية والبشرية لتلبية تلك الحاجات.
- ترتبط نشاطات المؤسسة بالقرارات الاستراتيجية التي تقوم باتخاذ وتنفيذها في الميدان.
- نشاطات المؤسسات متنوعة، انتاج خدمات، تقديم منتجات، خدمات ملموسة وغير ملموسة وخدمات متنوعة مقسمة حسب فئات المجتمع ومحددة بطلباته، فضلا عن أفاق توسع تلك النشاطات والنمو وتجاوز المحلية إلى الدولية.
- إن نشاطات المؤسسات من الناحية أو المنظور الاستراتيجي تحدده المكانة التنافسية لها من خلال ميزة تلك النشاطات عن النشاطات التي تقدمها المؤسسات الأخرى فهي تهدف إلى الوضع التنافسي الذي يحقق لها أرباح واستمرارية في المدى الطويل.

<sup>1</sup> محمد فوزي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، جامعة دمشق، عمان، الأردن، 2003، ص 15.

- قد تميز المؤسسة بنشاط واحد تقوم من خلاله بتلبية قطاع سوقي معين، كما أنها تتميز بمجموعة نشاطات تقوم من خلاله بتلبية أكثر من قطاع ويعتمد ذلك على الموارد التي تحوز عليها فضلاً عن السيولة المالية والمهارات و شبكات التوزيع التي تؤمن وصول منتجاتها إلى القطاعات المستهدفة.
- إن مزاوله المؤسسة لنشاطاتها، أي ترجمة القرارات الاستراتيجية إلى أفعال يتطلب وضع سياسات وبرامج إجرائية وإدارة مزيج الأنشطة المختلفة، والتنسيق بين كل وظائف المؤسسة فضلاً عن تخصيص الموارد اللازمة ولإنجاز تلك النشاطات والمراقبة والتحليل الجيد لبيئة المؤسسة الداخلية والحرجية لتستطيع في النهاية إنجاز أنشطتها الاستراتيجية بناء على تحديد المدخلات اللازمة، التغذية العكسية المستمرة لقبول منتجاتها، وخدماتها في الأسواق، ودراسة أبحاث السوق وهي كلاها تشكل عوامل أساسية وحاسمة تسمح بكسب رضا الزبائن في السوق والتي يعطي لها طابع الديمومة والاستمرارية على المدى الطويل وتعرف كل هاته الأنشطة المتكاملة بالأنشطة الاستراتيجية لما تقوم به المنظمة أو المؤسسة في الميدان.
- لقد اقترح Abell إطاراً خاصاً يحدد فيه مجال نشاط المؤسسة وفق ثلاثة أبعاد من المطلوب إرضاءه "ماهي مجموعة العملاء، وماهي مجموعة الحاجات والرغبات المطلوب إشباعها، حاجات ورغبات العميل، وكيف يتم الوفاء بحاجات ورغبات العملاء، ماهي الموارد المميزة"، ويحاول Abell تشرح نشاطات المؤسسة بأنها ليست من فراغ بل أن ممارسة تلك النشاطات في ظل غياب وتحديد تلك الأبعاد خطأ استراتيجي قد يرهن مستقبل المؤسسة من خلال ضعف نشاطاتها وتدهور سمعة المؤسسة في الميدان فضلاً عن حشد الموارد المميزة لضمان مركز تنافسي وبالتالي مزاوله نشاطاتها واستمراريتها بطريقة منفتحة نحو التغييرات الاستراتيجية التي تطرح على محيطها ويوضح الشكل تلك الأبعاد.

الشكل رقم (07): إطار Abell لتحديد مجال الأعمال.



المصدر: تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد الرفاعي، سيد أحمد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ج 1، ص 79.

- إن نشاطات المؤسسة تخلق القيمة في نظر العملاء سواء أنشطة الدعم أو الأنشطة الأساسية من خلال الجودة وقللة التكاليف والاستخدام الجيد للموارد وتوظيفها وهو ما عبر عنها مايكل بورتر بأنها نشاطات مولدة للقيمة وخالقة للميزة التنافسية وبالتالي إعطاء بعد استراتيجي لهاته النشاطات داخل المؤسسة.

### المبحث الثاني: صياغة الأهداف والرؤية الاستراتيجية للمؤسسة.

تتداخل مفاهيم الرسالة، الرؤية الاستراتيجية، الأهداف والغايات مع بعضها البعض داخل المنظمة، وتشكل كل هذه المفردات بداية الاتجاه الاستراتيجي الصحيح للمؤسسات التي تريد الاستمرارية في المدى الطويل من خلال بناء استراتيجية ناجحة، اعتمادا على القيادات التي تمتلك رؤية وتصورات وغايات وأهداف وطموحات. إن فكرة التسيير الاستراتيجي تقوم على بناء رسالة جيدة للمؤسسة تتضمن أهدافها وغاياتها ورؤيتها للمستقبل وسنحاول عرض تلك المصطلحات على النحو التالي:

#### المطلب الأول: رسالة المؤسسة.

تعرف رسالة المنظمة على أنها: "الإطار المميز للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات الأخرى من حيث مجال نشاطاتها، منتجاتها وخدماتها وأسواقها، والتي تعكس السبب الجوهري لوجود المؤسسة وهويتها ونوعية أعمالها وأشكال ممارستها"<sup>1</sup>.

وحسب (HILL: 1981): "رسالة المنظمة تنبع من سبب توأجدها كما أنها تمثل الإطار العام لاستراتيجياتها وهي تمثل نقطة انطلاق الإجابة الاستراتيجية"<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها: "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وهي تعبر عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إيقاظها على أذهان الأفراد، وما تقدمه من منتجات او خدمات في السوق التي تتعامل معه"<sup>3</sup>.

إن التعاريف السابقة تشير إلى أن رسالة المنظمة تعبر عن الغايات الأساسية من وجودها والمجال الاستراتيجي التي تنشط فيه المؤسسة والأسواق التي تتعامل معها، وهي في النهاية مرشدا أساسيا لاستراتيجيات المنظمة وهي تشرح أوجه الاختلاف مع غيرها من المنظمات وهي دستورها، حيث تعبر عن ما تريد المؤسسة الوصول عليه، كما تتضمن وعودها في الميدان.

يتم إعداد الرسالة من طرف العاملين، وتكون مكتوبة وواضحة للجميع وبالتالي تخلق الالتزام وهو ما يمكن تجسيدها في الميدان وتكون مصدرا لولاء جميع العاملين.

عن رسالة المنظمة تتضمن المغزى من وجودها وطبيعة النشاط الذي تمارسه والعملاء الذين تريد خدمتهم.

يرى compbell في نموذج المعروف الذي اقترحه سنة 1991 ان رسالة المنظمة تقوم على أربعة محاور<sup>4</sup>:

- سبب التواجد: ويقصد به لماذا المؤسسة موجودة.
- الوضع الاستراتيجي: ويقصد به المكانة التنافسية للمؤسسة ومهاراتها المميزة.
- المعايير السلوكية: وهي تلك المعايير التي تحكم سلوكيات المؤسسة.
- ترتيب أصحاب المصالح: أصحاب المصالح والعناية بالزبائن والعاملين.

<sup>1</sup> مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010، ص 35.

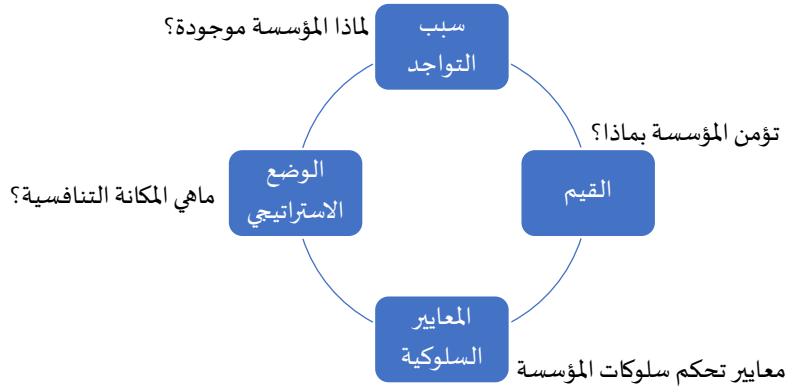
<sup>2</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>4</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 74.

ويمكن توضيح هذا النموذج كما يلي:

الشكل رقم (08): نموذج الرسالة: Campbell 1991.



المصدر:

المطلب الثاني: أهمية رسالة المنظمة.

يرى (DAVID : 1995) أن أهمية رسالة المنظمة تكمن في ما يلي<sup>1</sup>:

- تنمية الإجماع على الغايات الأساسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة.
  - تعطي الرسالة معايير موحدة لأساليب تخصيص الموارد.
  - تعزيز الانتماء وتبني مناخ تنظيمي وموحد.
  - تساعد على تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية.
  - تمثل حلقة وصل لمختلف مكونات الاتجاه الاستراتيجي (القيم- الرؤية- الغايات- الأهداف الاستراتيجية).
  - تمد الإدارة بالأسس الواضحة والمعايير المحددة لعملية الاختيار الاستراتيجي.
- وأضاف (عوض : 2001) إلى ما يلي:
- تسهيل عملية اتخاذ القرار لوجود مرشد واضح لها.
  - تسهيل التعامل مع الأطراف الخارجية والداخلية.
  - تساعد في تقييم برنامجها وسياساتها الاعلانية من خلال التركيز على نواحي القوة في المنظمة.
  - تعطي شعورا للعاملين بجدية الإدارة العليا في تحقيق الأهداف.
- وتكون مختصرة وتعكس في النهاية القيم التي تؤمن بها، كما تتضمن شعارات تعكس سلوكياتها في الميدان وبالتالي تكون سبابة للوعود التي قطعها على نفسها.
- إن رسالة المنظمة تعكس الأهداف التي تريد تحقيقها أو التوجه الحالي (ما هو نشاطنا الحالي) بينما الرؤية الاستراتيجية ما يمكن تحقيقه في المستقبل (التوجه المستقبلي) كأن نكون رواد العالم مستقبلا، بحيث تضمن وضع الرسالة الواضحة، تحديد الأهداف والغايات التي تترجم في تحويل تلك الرسالة إلى أداء واقعي وفعلي في الميدان وبالتالي تحقيق إنجازات المؤسسة .

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 188.

مهما تعددت التعاريف والتحليلات المعطاة لرسالة المنظمة فإن كلها تجتمع على ان الرسالة تتضمن النقاط التالية حسب<sup>1</sup> (morrisey 1996):

- ماهي الأعمال التي تمارسها المنظمة.
- من هم عملاء المنظمة.
- ما هي أسواق المنظمة الحالية والمستقبلية.
- ما هي المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.
- ما هي القيم التي تؤمن بها المؤسسة.
- ما هي مقاييس النجاح الأساسية.

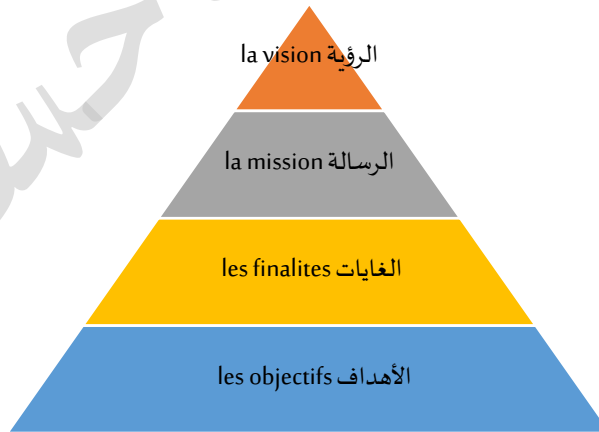
إن أهمية رسالة المنظمة تساهم كثيرا في توحيد جهود العاملين داخل المنظمة من خلال إشراك العاملين في صياغتها، فضلا عن تحديد اتجاهات التوسع والنمو والخدمات، حيث تضع المنظمة حدودا لاتجاهات التوسع المستقبلي.

### المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على رسالة المنظمة.

تتسم بيئة الاعمال الحديثة بالكثير من التعقد والتغيير والتحديات الشيء الذي يجعل صياغة الرسالة أمرا صعبا وبعبارة أخرى هنالك الكثير من المتغيرات التي ينبغي على المؤسسة تداركها وهي كالتالي:

1. نتائج تقييم البيئة: حيث يسمح تقييم البيئة الداخلية والخارجية بإعادة النظر في طبيعة رسالة المنظمة لأنها تتعلق بتنفيذ قرارات في الميدان لها انعكاس على سمعتها وتلبية رغبات المستهلكين.
2. إمكانيات المنظمة: حيث يؤدي غياب الإمكانيات إلى ظهور تعارض بين ما تقرره المنظمة وما تنجزه في الميدان.
3. اهتمامات المدراء في الإدارة العليا: وهي الفلسفة والقيم التي يؤمن بها المدراء، والطموحات المراد تحقيقها، والتحولت الخارجية، قراءة المدراء لها، والخبرة المتراكمة لديهم كلها تشكل عوامل مهمة لإعادة صياغة رسالة المنظمة.
4. مكونات رسالة المنظمة: إن التفريق بين الرؤية والرسالة والأهداف الاستراتيجية يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل رقم (09): الرسالة-الأهداف-الرؤية.



إن عدم تحقيق الغايات والأهداف فإن رسالة المنظمة ورؤيتها تبقى حبرا على ورق وشعارات جوفاء لا تلقى طريقها إلى التنفيذ.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 187.

فالرسالة تمثل ما تريد إنجازه المنظمة حالياً، بينما تصف الرؤية ما تريد أن تكون عليه مستقبلاً المنظمة.

### المبحث الثالث: الأهداف الاستراتيجية والغايات الاستراتيجية.

إن من مهام التفكير الاستراتيجي القدرة على بناء الغايات والأهداف والتي تشتق من الرسالة ورؤيتها، وهي تعبير عن النتائج المرغوب الوصول إليها على مستويات زمنية مختلفة (المدى الطويل- المتوسط- القصير) لتشكل تلك الأهداف المحصلة النهائية للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة.

#### المطلب الأول: مفهوم الغايات والأهداف.

إن المؤسسات تمتلك أهدافاً عديدة يتم تحقيقها لفضل الموارد التي تحوز عليها، إلا أن تلك الأهداف تشكل تجاذب وصراع بين الكثير من منظري الفكر الإداري التسييري.

فالنظرية الاقتصادية الكلاسيكية تصف بأن المؤسسة تبحث عن تحقيق الربح المطلق من خلال مالكمها. تعترض النظرية السلوكية على كيفية تحقيق تلك الأهداف نتيجة أن الأهداف متعددة من جهة ومن جهات متنوعة وليس المالك فقط بل أيضاً رضا العاملين.

بينما نظرية المساومة أن المنظمة خلايا اجتماعية تتداخل في المصالح وعلى المؤسسة تلبية أهداف كل هذه الأطراف وبالتالي الوصول إلى تحقيق الحد الأدنى من الأهداف.

وتجيب النظرية السياسية على أن تحقيق أهداف المؤسسة يمر عبر تحقيق أهداف اللاعبين الأساسيين والمؤثرين وأصحاب القوة لتجيب نظرية الأهداف المرنة في الأخير بأن تحقيق أهداف المؤسسة ينطلق من التوافقات والمساومات بين مختلف الأطراف وفق الظروف وطبيعة التنازلات.

يتداخل كل مصطلح الغايات (goals) مع الأهداف (objectives) في المؤسسة على أنهما مصطلحان مترادفان لكن الواقع عكس ذلك.

فحسب hunger 1994 يرى بأن الغايات تعبير عام عن أمر مرغوب فيه دون أن يكون تحديده بمقدار أو زمن التحقيق، فالمؤسسات غاياتها تحقيق الأرباح لكن أرباحها تتحدد بسنوات أو مدى زمني<sup>1</sup>.

- إن الغايات أهداف شاملة وعامة توضع بصورة مجردة، ويدخل في إطارها النمو، التوسع، الربح، الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية.

- فالغايات أهداف شمولية تتمثل بأفضليات عامة وترتبط بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

- أما الأهداف تعرف على أنها: "حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة"<sup>2</sup>.

كما أن الأهداف حالة بسيطة مطلوبة لترجمة رسالة ورؤية المؤسسة إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تعكس ما يلي:

- الحالة أو الوضع المرغوب بتحقيقه.
- وسيلة لقياس التقدم اتجاه الوضع المرغوب.
- نتيجة يمكن تحقيقها.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 106.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 107.

- إطار زمني يمكن من خلاله تحقيق أهداف المنشودة وعموما فإن المؤسسة تصبو إلى تحقيق أهداف ونتائج كمحصلة نهائية تتسم بالطابع المرن من طرف القيادة العليا تشتق منها الأهداف التشغيلية والسياسات وغيرها لتبقى بذلك تناضل من أجل تحقيق الغايات المنشودة.

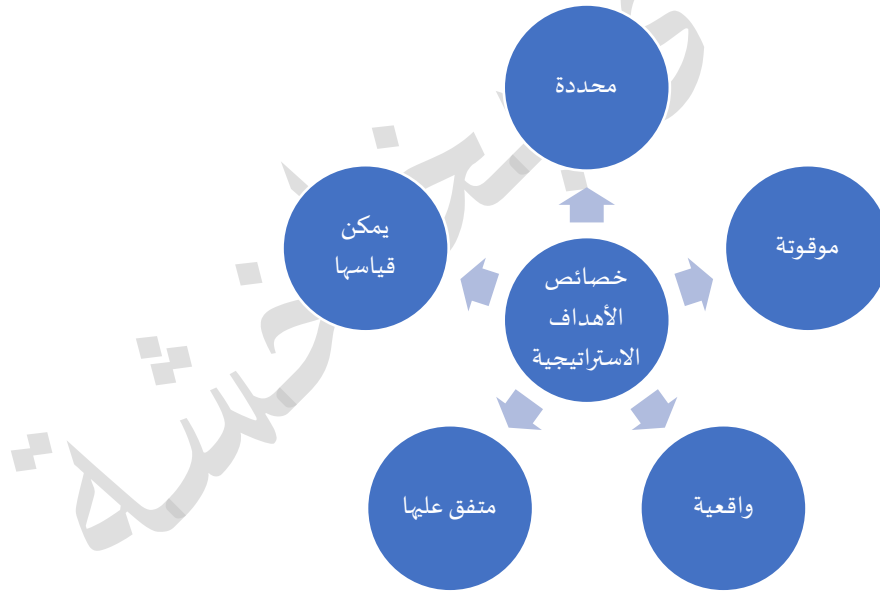
### المطلب الثاني: خصائص وأهمية الأهداف الاستراتيجية.

1. خصائص الأهداف: يرى (Koufman 2003) أن أهداف المؤسسة تتميز بجملة من الخصائص حيث يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومحددة بنتيجة وبوقت زمني وذات ارتباط بالاستراتيجية العامة للمنظمة ويمكن مراجعتها في ظل تقييم البيئة الداخلية والخارجية.

- إن أهداف المؤسسة تحمل في طياتها الكثير من الخصائص نوجزها فيما يلي:
- أن تكون تلك الأهداف مرتبطة بالرسالة والرؤية المستقبلية للمؤسسة.
  - أن تكون عملية واقعية يمكن تحقيقها وفق الظروف والمعطيات الحالية.
  - أن تتصف بالتحدي.
  - أن تكون قابلة للقياس.
  - أن يكون هناك جدول زمني لتحقيقها.

ويمكن تلخيصها تلك الخصائص وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (10): خصائص الأهداف.



المصدر: عبد الباري إبراهيم الدرة، سعود جرادات، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2014، ص 109.

### 2. أهمية الأهداف:

إن وضع الأهداف في المؤسسة والعمل على تحقيقها يعد أحد مرتكزات النجاح في البيئة الحديثة، حيث يعمل القادة الاستراتيجيون على إيجاد نوع من التناغم بين حجم المتغيرات وحجم الموارد المخصصة لتحقيق تلك النتائج.



وتشير دراسات كل من (kutman 2003) و (certon 1997) و (thompson 1993) إلى أن أهمية الأهداف

تتجه إلى ما يلي<sup>1</sup>:

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة وتعطي وضوحا على نجاح الاستراتيجية.
- تعتبر مرشدا لاتخاذ القرارات.
- تعتبر أساسا لأي نظام إداري وعنصرا مهما في عملية التخطيط وتساعد في التوجيه والرقابة.
- تساعد بوضع الترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية الثلاثة.
- تعتبر الأهداف أداة اتصال وتنسيق فعالة لجميع المستويات الإدارية داخل المنظمة.
- تلعب الأهداف دورا كبيرا في عملية تحفيز الإنجاز وتجنب الإحباط في المؤسسة.
- يتم من خلالها تجديد مراكز المساءلة والمسؤولية وتحديد الأدوار للأفراد.
- كما أنها تساهم في توجيه قدرات المنظمة وتحديد الأولويات.
- تضع معايير لتقييم الأداء لأنها ملزمة لتحقيق النتائج.
- تساعد قادة منظمات الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة على الفئات المهمة (العاملين، العملاء، المستثمرين...إلخ).
- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي وضعت في إطار قياسات محددة ومفيدة.

#### المطلب الثالث: الرؤية الاستراتيجية.

تشكل الرؤية الاستراتيجية طموحا مشروعاً للمؤسسات التي تحقق نجاحات كبيرة، هاته الإنجازات تقودها على طموحات في المستقبل ويلهمها ذلك التعود والرغبة القوية النابعة من الثقة اللامتناهية في قدراتها المتميزة من جهة الرغبة في تحقيق ما تريدت وما تطمح إليه بناء على تحليلات واقعية لمتغيرات المحيط الذي تعيش فيه. إن توجه المنظمة نحو المستقبل أو ما يعرف بالرؤية الاستراتيجية يختص بها القادة في تلك المنظمات من خلال الخبرة التي يحوزون عليها، وقراءة جيدة للمحيط الذي يعملون فيه وهي من مهام قادة التغيير الذين يحددون الجوانب التي تريد المؤسسة أن تحقق فيها نجاحاتها المستقبلية وهي تعبير عن طموحات غير مرئية لكنها تبقى في اذهان المسيرين إلى أن تلقى طريقها إلى الميدان ويستعملون في ذلك أدوات ليستخدمها العاملين في المؤسسة وتجسيد تلك الاحلام على أرض الواقع. إن الرؤية تمثل الوضع المستقبلي التي تريد المؤسسة وترغب الوصول إليه وهي تعبير عن طموحات المؤسسة في المستقبل كأن تصبح رواد العالم مثلا، كل هاته الطموحات تخلق حوافز داخلية تشكل بناء لقوة العمل وإطارا متكاملًا من الموارد المختلفة لبلوغها، من خلال النضال لكافة أعضاء المؤسسة.

تعرف الرؤية الاستراتيجية على أنها: "تلك التصورات والتوجهات والطموحات لما يجب أن يكون عليه الحال، أي تحديد إلى أين تتجه المنظمة، وتسير إلى ما تطمح إليه المنظمة والوصول إلى ذلك مستقبلا"<sup>2</sup>.

كما تعرف على أنها: "ما تطمح المنظمة ان تكون عليه في المستقبل لذلك يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم

لكي يتحقق في المستقبل الذي تم تصوره"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم، سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص 99.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 210.

ويحذر (synder 1994): من أن عبارة إدراك المستقبل أمر يتسم بالمفارقة، فهو من ناحية يعكس الواقعية أي أنه مرئي وحقيقي ومن ناحية أخرى يتضمن إلهاما لزمن لم يتحقق بعد أحلامه<sup>1</sup>. إن تلك الإلهامات التي عبر عنها synder عبارة عن رؤية استراتيجية يراها (karpur 1994) بأنها تعبير عن مستقبل يراد تكوينه، وهي ترتبط بالأهداف والظروف وطرق تحقيق هذا التصور، فالأهداف تبقى أهدافا إلى أن تتحقق وتتجاوز المنطق الوصفي.

إن الرؤية الاستراتيجية طموح مشروع لأية مؤسسة في إطار رسالتها واستراتيجياتها الكلية متقيدة بالظروف الحالية وتعمل جاهدة لتسهيل وصول المنظمة إلى الصورة المستقبلية المرغوبة من خلال التعامل والتنسيق بين كافة الأنشطة التي تؤديها المنظمة.

إن امتلاك المؤسسات لرؤية واضحة المعالم لا ينبغي إهمال حاضرها الذي يقودنا على المستقبل من خلال حشد الموارد والظروف المحيطة بالمؤسسة، فالرغبة في التفوق مستقبلا يقوم على التميز والإبداع ومشاركة جميع العاملين وتجديد الطاقات وترسيخ القيم والضوابط التي تسهل تحقيق تلك الرؤية في الميدان.

#### المطلب الرابع: أهمية الرؤية الاستراتيجية.

إن امتلاك المؤسسات لرؤية استراتيجية واضحة يعد ذو أهمية في الوقت الحالي لشدة العوامل البيئية ويقدم (Namaki 1992) تلك الأهمية كما يلي:

- ضرورة أن تراقب المنظمات وتسيطر على المستقبل نتيجة المد التنافسي في الوقت الحاضر، وهذا الأمر يعطي معنى حقيق لاتجاهات تطورها في المستقبل.
- تبرز الرؤية الحاجة إلى استراتيجيات إبداعية مستندة من مزايا تفوقها، خاصة و أن هاته الاستراتيجيات تلي تطلعات العملاء، وتعزيز منظورهم اتجاه المؤسسة.
- تبعد المنظمة عن حالات الفشل وعدم امتلاك منظور الأعمال.
- تحث على إحداث تغيرات جوهرية مطلوبة في ثقافة المؤسسة وتعطي مبرر لنماذج سلوكية جديدة.
- تبعث حالة من التفاعل الإيجابي بين جميع العاملين في المؤسسة وبالتالي إيجاد نوع من المرونة في الإنجاز وبناء قوة المنظمة ومحاولة إيصال هاته الرؤية لجميع العمال في المؤسسة.
- تحفز العاملين اتجاه الرؤية الجديدة.
- الرؤية تعتبر محرك أساسي للعمل داخل المؤسسة.

#### المطلب الخامس: التقييم الاستراتيجي لأهداف للمؤسسة.

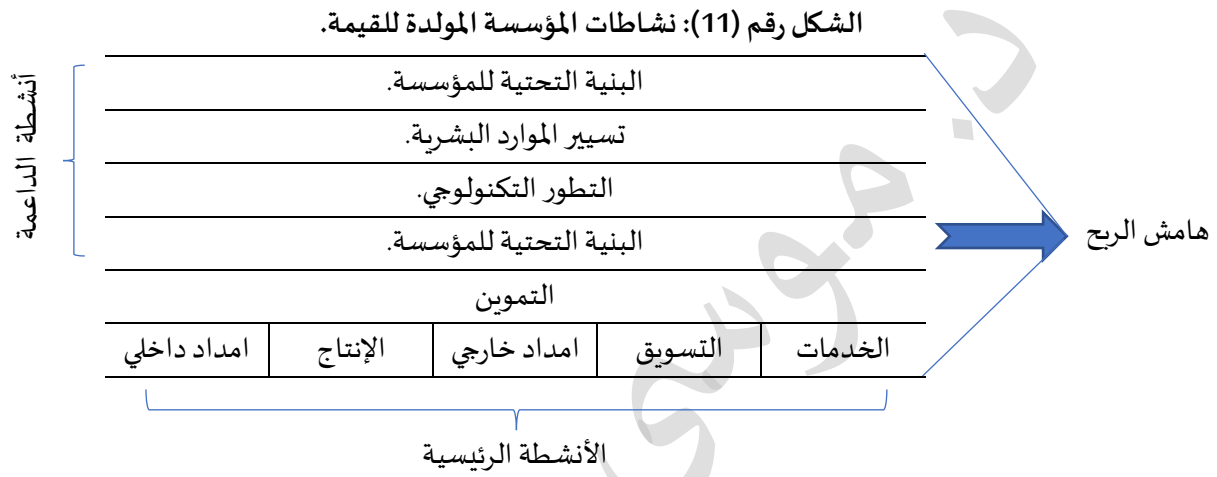
إن نشاطات المؤسسة هي المولدة للقيمة، فالسبق التنافسي اليوم يبني على القيمة وليس التكلفة، فمن الناحية الاستراتيجية والتسويقية يجب إعطاء أهمية لخلق القيمة من وجهة نظر الزبون، فالمؤسسات عبارة عن أنشطة لخلق القيمة فيها، هاته القيمة تأتي من نشاطات أساسية وأنشطة داعمة.

إن التقييم الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة، يحمل تحديد أبعاد التفوق التنافسي من خلال خلق القيمة وخفض التكلفة والتميز والتي تتموقع وتنشأ من خلال تحليل النشاطات الداخلية كالإنتاج، التسويق والمالية.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 210.

إن تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة تهدف إلى التعرف على المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية.

وحسب M.porter فإن المؤسسة تحصل على السبق الاستراتيجي من خلال ممارسة نشاطاتها ذات الأهمية الاستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل مميز عن منافسيها الأمر الذي يتطلب فحصا دقيقا لهاته النشاطات. إن الأنشطة المولدة للقيمة والميزة الاستراتيجية تأتي من الأنشطة الرئيسية (امدادات داخلية، الإنتاج، امداد خارجي، التسويق، المبيعات، التوزيع والخدمات المختلفة). أما الأنشطة الداعمة تضم كل من (التطور التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية والمشتريات). ويضح الشكل التالي مختلف نشاطات المؤسسة المولدة للقيمة.



Source : M.porter (1990), l'avantage concurrentiel dunod, paris , p 53.

#### 1. الأنشطة الرئيسية: وتشمل:

- الامداد الداخلي: أي الأنشطة المرتبطة بتدفق المدخلات، استلام الموارد، التخزين.
- العمليات الإنتاجية: مختلف العمليات لمعالجة وتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات.
- امدادات خارجية: وتشمل عمليات الدعم والاسناد في تشكل نشاطات لوجستكية لمنتجات المؤسسة كخدمات النقل والتوزيع.
- الخدمات: خدمات ما بعد البيع، خدمات الترتيب، قطع الغيار.
- التسويق: مختلف الوسائل التي تسهل وصول السلعة إلى المستهلك.

فكل هاته الأنشطة تشكل أحد الروافع في منح المؤسسة ميزة استراتيجية خاصة إذا كانت منعدمة لدى المؤسسات المنافسة الأخرى.

#### 2. الأنشطة الداعمة:

وهي أنشطة تخلق التفرد والتميز للمؤسسة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الرئيسية بحيث تسمح بزيادة الفعالية والكفاءة وتشمل:

- التمويل: الحصول على الوسائل اللازمة لعمل الأنشطة الرئيسية والتي تعد ضرورية لتوليد القيمة مثل المواد الأولية، وسائل الإنتاج.

- ب. التطوير التكنولوجي: ويشمل وسائل تطوير المنتجات وتحسينها، الآلات وغيرها، فقد تفتقد المؤسسات لمثل هاته الوسائل وبالتالي لا تكون مولدة للقيمة.
- ج. الموارد البشرية: حيث تساهم في دعم مختلف نشاطات المؤسسة وتشكل نقطة ارتكاز في إنجاز اهداف المؤسسة.
- د. البنية التحتية: وتشمل كل من الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى النشاطات الإدارية كالخطيط والمالية.
- ويرى M.porter أن التفوق كثيرا ما ينشأ من الترابطات والتداخلات الموجودة ما بين الأنشطة التي تقودنا إلى

ما يلي:

- نشاطات تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة كتصميم المنتج.
- نشاطات تساهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة وتسهيل أداء النشاطات الرئيسية.
- نشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات كالرقابة، تكييف المنتج، تعديله.

## خلاصة الفصل:

إن صياغة رسالة المؤسسة والأهداف وغاياتها وتحقيق طموحاتها يمثل أحد الأدوات المهمة لتحقيق نجاحات متميزة وتحسين الأداء من خلال وضع أهداف واضحة قابلة للقياس ومربوطة بنشاطات المؤسسة وكل ذلك يتطلب قراءة جيدة لظروف المنافسة وتحولات المحيط التنافسي والقابلية لتحقيق ذلك.

من خلال ثلاثية " جماعة الزبائن، الحاجات التي تخدمها تلك النشاطات، أسلوب تلبية تلك الحاجات"، لتكون في النهاية أنشطة مولدة للقيمة تسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة استراتيجية.

## الفصل الرابع:

### التشخيص الخارجي للمؤسسة

## تمهيد:

تعمل المؤسسات اليوم في ظل بيئة سريعة التغير والتعقد والتجديد، متداخلة العوامل ذات أبعاد خارجية وداخلية، حيث يتطلب ذلك دراسة تأثيرات المحيط الخارجي الذي يتميز بالفرص والتهديدات من أجل بناء استراتيجيات لمواجهةها.

ويعد التشخيص الخارجي أحد الأدوات المهمة للتعرف على تلك المتغيرات الخارجية من خلال الأدوات المستعملة التي تساعد على التكيف المؤسسة معها، حيث سنعرض تلك الأدوات المساهمة في تقليل نتائج تأثيرات البيئة الخارجية بالتفصيل.

## المبحث الأول: أساسيات حول التشخيص الإستراتيجي.

يستند التحليل الاستراتيجي التشخيص الإستراتيجي على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة حيث يبحث في مختلف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وفهم أكثر للمركز التنافسي للمؤسسة ، فالبيئات الحالية تمتاز بالتغير الذي له تأثير كبير على حاضر ومستقبل المؤسسة. يعتبر التشخيص الاستراتيجي امتداد لفكرة الأنظمة المفتوحة التي ترى بأن المؤسسة تؤثر وتتأثر بالعوامل المحيطة بها، حيث يتطلب منها التكيف مع الظروف البيئة المحيطة، بها عن طريق جمع المعلومات ومراقبة الأحداث الخارجية لها (اليقظة الاستراتيجية)، وبالتالي تقدير الاتجاه ومسار المؤسسة لحالي والمستقبلي ووضع استراتيجيات مختلفة سواء كانت إصلاحية أو توسعية ، وبالتالي يشكل هذا التشخيص أحد المراحل الحاسمة في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة. ويعطي طابع التحديد للمؤسسة من خلال التحليل المستمر و التجديد في القدرات وفهم العوامل التي تؤثر على فعالية المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم التشخيص الاستراتيجي.

يعرف التشخيص الاستراتيجي حسب (Johnson scholes) 1997 على أنه مجموعة من الوسائل التي تستخدمها الإدارة في تحديد مدى التغير في البيئة الخارجية وتحديد الميزة التنافسية الكفاءة المميزة للمنظمة في السيطرة على بيئتها الداخلية ، بحيث يساهم في تحديد " أهدافها ومركزه التنافسي<sup>1</sup>. فحسب هذا التعريف فإن التشخيص الاستراتيجي يحاول إيجاد موقع تنافسي للمؤسسة من خلال فهم الكفاءات الداخلية والموارد التي تحوز عليها من جهة ومختلف تأثيرات عناصر البيئة الخارجية وبناء استراتيجيات تتوافق مع تلك المتغيرات.

ويضيف (thompson 1997) " بأنه فهم المنظمة بيئتها الداخلية والخارجية، وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها اتجاه تحقيق أفضل أداء<sup>2</sup>.

ويعرف (MARTINEI) : " على أنه عملية تحديد عناصر البيئة الداخلية لمؤسسة وتحليلها وكشف نقاط القوة والضعف فيها، وكذلك تحديد عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة وتحليل الخصائص والاتجاهات وتقييم الفرص والتهديدات فيها<sup>3</sup>.

كما يعرف على أنه " الألية التي تستخدم لتقييم وتشخيص الاوضاع القائمة والظروف داخل المؤسسة وخارجها من خلال الإجابة على التساؤل التالي " أين نحن<sup>4</sup>.

ويذهب (GERVAIS) " إلى القول بأنه التشخيص الاستراتيجي يعتبر من المتغيرات المفتاحية للمؤسسة وليئتها ويساعد في التوفيق بين النتائج والخلاصات<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع يبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 253

<sup>3</sup> A. MARTINET.SIA6NOSTIC SOTRATEGIORVE.VUIBERT.PAOIS 1994 P : 27

<sup>4</sup> خالد محمد حمدان، وائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي ، دار اليازوري للنشر، الأردن، عمان، 2009، ص 72.

<sup>5</sup> عامر أحمد، جميلة أيمن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التنافسية ، ملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية خارج المحرقات، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، يوم 11/ 10/9/8 ماي ، ص 220



إن التعاريف السابقة تحاول التوضيح بأن مهمة التشخيص الاستراتيجي تدور حول فهم أكثر وتقدير لقدرات المؤسسة الداخلية ومدى قوتها وضعفها، وفهم عميق للفرض المتاح والتهديدات وبناء استراتيجيات توسعية لاكتساب الفرص الموجودة من خلال نقاط التي تتمتع بها المؤسسة وهو ما يعطي سبق نافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسها في السوق من خلال بناء قاعدة مستمرة ومتحددة من المعلومات بالاعتماد على المسح البيئي.

#### المطلب الثاني: أهمية التشخيص الاستراتيجي.

تكمن أهمية التشخيص الاستراتيجي في تحديد العناصر الاستراتيجية التالية:

- يعطي صورة عن مستقبل المؤسسة.
- يساعد على وضع الخطط ومختلف البدائل الاستراتيجية.
- اكتشاف توقع التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
- تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة.
- يساعد على تخصيص الموارد المتاحة.
- معرفة نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والخارجية.
- نجاح المؤسسة يعتمد على دقة التحليل الاستراتيجي بينتها الداخلية والخارجية.
- يساعد المؤسسة على وضع القرارات الاستراتيجية.

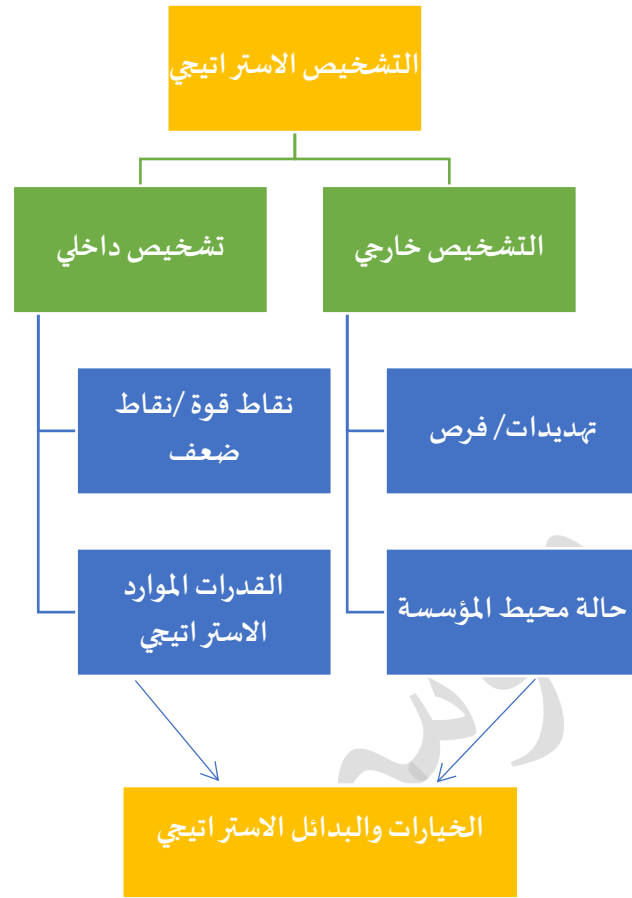
#### المطلب الثالث: مبادئ التشخيص الاستراتيجي.

يرتكز التشخيص الاستراتيجي على مجموعة من المبادئ تابعة من خصائصه وتشمل ما يلي:

- تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الداخلية (القوة - الضعف).
- تحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية (الفرص - التهديدات).
- معرفة متطلبات السوق.
- المزدوجة بين بعدي البيئة الخارجية والداخلية في اختيار (الاستراتيجية).
- أن يتميز التشخيص الاستراتيجي بالمرونة الكافية.
- توفير قاعدة معلوماتية عن محيط المؤسسة.
- ضمان التدفق الدائم والمستمر واليقظة والاستعلام الجيد عن كافة المتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي.
- إن التشخيص الإستراتيجي يتطلب جهودا كبيرة من قبل القائمين على المؤسسة، وخبرة المدراء فيها فضلا عن الكفاءات الموجودة والتعلم التنظيمي ويعطي تصورا عن الأبعاد الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحاول في النهاية اعطاء تصور واليات لضمان كيف المؤسسة مع نتائج تحليل محيطها الخارجي والداخلي، وبالتالي بناء استراتيجية ناجحة حيث يضم في طياته بعدين أساسيين (البعد الداخلي والخارجي) ويوضح الشكل التالي شكل الأبعاد.

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2010، ص 20.

الشكل رقم (12): مبادئ التشخيص الاستراتيجي.



Source : jean pierre helffer, m.kalika , johson, stratégie et organisation, paris, p55.

### المبحث الثاني: التشخيص الخارجي للمؤسسة.

إن البيئة الخارجية ترهن كثيرا مستقبل المؤسسات وهي ليست ثابتة، بل صغيرة، فالمؤسسات لا تعيش على الإنجازات السابقة، نتيجة التحولات والاضطرابات حيث هاته الأخيرة تفرض عليها ضرورة السياق الأحداث، وبناء وتعبئة الموارد لمواجهةها.

إن تشخيص البيئة الخارجية تهدف من خلاله المؤسسة إلى التحكم فيها من خلال التسيير الاستراتيجي لإمكاناتها ووضعها في بناء استراتيجيات إصلاحية والرد على التمديدات التي تحملها. فالبيئة تمنح فرصا، كما تمنح تمديدات، فلم تبقى المؤسسات الحديثة تنتظر ما تجود عليها البيئة بالفرص بل تعمل على استبقا تلك التغيرات وتحويل التمديدات إلى نجاحات.

### المطلب الأول: مفهوم التشخيص الخارجي (البيئة الخارجية).

هناك العديد من الاتجاهات واكتتابات التي أعطت تفسيرات للبيئة الخارجية ومكوناتها ولكل اتجاه مبرراته. فحسب الاتجاه الاول الذي يتزعمه (JAWORSKI 1993)، يرى بأن عناصر البيئة الخارجية تتعلق بالعناصر الثلاثة (الاضطراب السوقي، شدة المنافسة، الاضطراب التكنولوجي) ويبرر هذا التوجه بأن البيئات ليست ثابتة بل متغيرة هذا التغير حمل معه تغير في احتياجات العملاء وانخفاض الانتاجية.

كما أن شدة المنافسة تفرض على المؤسسة أليات جديدة لتقديم خدمات أفضل من المنافسين في السوق لضمان البقاء والإستمرارية من خلال (تخفيض التكاليف والزيادة في القطاع السوقي).

ويضيف MACMILLANS AND TAMPOE 2000 بأن الاضطراب التكنولوجي يعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها بإستمرار<sup>1</sup>.

فالإضطراب التكنولوجي يشكل أحدا الدوافع المؤثرة على البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، فعدم مواكبة التطور التكنولوجي يرهن كثيرا مستقبل المؤسسة من حيث تحسين الخدمات وفق طرق عصرية، فضلا عن استخدام تلك التطورات التكنولوجية في زيادة حجم الانتاج وبالتالي تكون المؤسسة أمام الميزة التكنولوجية التي تفرض عليها تشخيصا دقيقا لمواردها التكنولوجية .

البيئة الخارجية أو التشخيص الخارجي حسب هذا الاتجاه يذهب الى تحليل الطلب أو السوق المستهدف تحليل الصناعة التي تنشط في المؤسسة وتحليل الصناعة وجاذبيه الصناعة بهذا مهار الواسع.

### المطلب الثاني: مكونات البيئة الخارجية.

إن فهم البيئة الخارجية يتجه نحو تعزيز قدرات المؤسسة من خلال الاستعلام واليقظة اتجاه العوامل الخارجية لغرض وضع استراتيجيات مناسبة للدفاع عن وضعها التنافسي.

ويرى أيضا الاتجاه الثاني على غرار MINTZBERG 1988 " أن البيئة الخارجية كل ما يحيط بالمنظمة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عملية صنعة القرارات الاستراتيجية .....<sup>2</sup>

ويضيف (DAFT 2000) أن البيئة الخارجية هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المنظمة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المنظمة وعادة تقع خارج إطار السيطرة في الأمر لقصير.....<sup>3</sup>

إن المؤسسة نظام مفتوحا على بيئتها من خلال المدخلات التي تحصل عليها والمخرجات التي تقوم بطرحها في الأسواق يتحدد مستقبلها بقبول منتجاتها، وبالتالي فهي مطالبة بإيجاد توازن بين مختلف العناصر المشكلة لها، من خلال التغذية العكسية التي تساهم في التقليل من عزم عدم التأكد البيئي.

فالبيئة الخارجية تتصف بجملة من الخصائص منها التعقد والعدوانية والاضطرابات البيئية كلها عوامل تزيد في عدم التأكد البيئي الذي يزيد من مخاطر، وفشل المنظمة، مما يتطلب أساليب للتكيف معه.

<sup>1</sup> حسن محمد حسن، اثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط 2014، الأردن، ص 95.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 255.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 256.

إن بقاء المؤسسات واستمراريتها يتوقف على الأقل في المدى البعيد على معرفة مكونات تلك البيئة وحجم التغير فيها، وتحاول المؤسسات الحديثة بإستمرار والتجاوب معها، هذا التجارب الذي يخلق بيئة جديدة لها تمكثها من الاستمرارية ، فالبيئات الثابتة لا تخلق فرصتا ولا تهديدات.

### المطلب الثالث: أهمية التشخيص الخارجي للبيئة.

إن قدرة المؤسسة على رصد ما يحدث في البيئة الخارجية من تغيرات إيجابية (فرص) وتغيرات سلبية (تهديدات) يساعدها في ضع أولويات للتطوير الداخلي لزيادة قدرتها على النمو والريادة في الأسواق. فنجاح المؤسسات الحديثة يعتمد على تشكيل قدرات من الداخل (خلق امكانيات لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية وسابقتها وليس التأقلم معها).

إن أهمية تشخيص وتحليل البيئة الخارجية يساعد المؤسسة على مايلي<sup>1</sup>:

- الوقوف على آثار المتغيرات الخارجية وتشخيص العوامل المسببة لها.
  - تحديد التهديدات والمشاكل والمخاطر التي تحملها البيئة الخارجية للمؤسسة.
  - تحديد الفرص وكيف تستطيع المؤسسة تعظيم الفوائد منها.
  - كشف الخيارات الحاسمة التي يجب على المؤسسة اتخاذها في الأمد القصير والطويل.
  - المساعدة على وضع الاهداف الاستراتيجية وتعديلها في ضوء النتائج المستخلصة.
  - المساعدة على تحديد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية.
- إن أهمية البيئة الخارجية تكمن في أنها مصدر نجاح المؤسسة وأحد القيود التي ينبغي تجاوزها فهي إذن أحد المصادر التالية :

- محددات وعوامل لنجاح تفرضها البيئة الخارجية .
- استجابة المؤسسة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية هو قرار استراتيجي أساسي وعدم الاستجابة يضع المؤسسة في مشاكل استراتيجية (تجاهل استراتيجي).
- فهم ومعرفة البيئة الخارجية (مصدر الفرص والمخاطر شرط أساسي للتحكم فيها).

### المبحث الثالث: أدوات التشخيص الخارجي.

#### المطلب الأول: تشخيص البيئة العامة لنموذج PESTL.

إن التشخيص الإستراتيجي الخارجي يحاول مراقبة بيئة المؤسسة عبر زاوية الفرض والتهديدات الحالية والمستقبلية في متغيراتها الخارجية ويتجه هذا التشخيص إلى التركيز على مايلي:

- تشخيص عناصر البيئة العامة PESTL.
- تشخيص عناصر البيئة المباشرة.
- تحليل المنافسة (M.PORTER).

<sup>1</sup> مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري تطبيقي ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 159.

- تشخيص البيئة العامة: ويشير إلى العوامل الخارجية التي لها تأثير مباشر على نشاط المؤسسة وهي مصدر الفرص والتهديدات، ويقوم هذا التشخيص على دراسة تأثير المتغيرات السياسي المقاربة، الاجتماعي والثقافية، التكنولوجية، الايكولوجية.
- ويعرف تحليل PESTL نسبة إلى المتغيرات البيئية.

THECHNOLOGIOVE ,ECOLOGIQVE ,LEGAL. POLITIOVE. ECONOMIOVTE, SOUIO CVLTVREL

- إن تحليلي بيستل (PESTEL ANALYSIE)

يعتبر أحد الأدوات المستعملة في تقويم البيئة الخارجية التي ستؤثر على أداء المؤسسة، ويهدف إلى جمع المعلومات التي توجه عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وينتج هذا النموذج ويسمح باكتشاف الفرص الجديدة واستغلالها لفاعلين حسب RESTAGI TRIED 2016 :P328.

حيث يتفق أغلب الباحثين إلى أن تلك المتغيرات تشمل ما يلي<sup>1</sup>:

#### 1. المتغيرات الاقتصادية:

وتشمل خصائص الوضع الاقتصادي العام، حالة الرخاء أو الكساد الاقتصادي والعناصر المكونة للمحيط الاقتصادي، معدل الفائدة، معدل التضخم، معدلات الطلب، السلبيات النقدية والمالية للدولة، معدل نمو الاقتصاد، توافر عوامل الانتاج، نظم الاستثمار ومصادر الطاقة.

#### 2. المتغيرات الاجتماعية والثقافية:

حيث تؤثر تلك المتغيرات الاجتماعية والثقافية من جانب الطلب على منتجات المؤسسة وتشمل معدل النمو السكاني، التركيبية الثقافية للمجتمع (عاداته وتقاليده) مستويات التعليم القيم والعادات) ومن خلالها تؤثر بأشكال مختلفة على المؤسسة سواء من حيث قدرتها على فهم الأسواق وفهم العملاء، وفهم أنشطة المستهلك.

#### 3. المتغيرات السياسية والقانونية:

تؤثر هاته المتغيرات على علاقة سياسات" الدولة بالدول الاخرى التي تعمل بها منظمات الأعمال وتشمل تلك المتغيرات الاستقرار السياسي، قوانين الاستيراد التسهيلات لجمركية، قوانين حماية البيئة فالدولة هي مصدر السلطة من خلال القوانين التي تقوم بسنها وتشريعها.

#### 4. المتغيرات التكنولوجية:

تشكل هاته متغيرات ضرورة أساسية لدمج المؤسسة في المحيط التكنولوجي، فالتطورات التكنولوجية لها دور كبير في تطوير قدرات المؤسسة فضلا عن التحكم فيها والمتابعة المستمرة لها فعلى المؤسسات متابعة التجديد في الدورات التكنولوجية التي تمنح المؤسسة تميزا في نوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.

وتؤدي إلى خفض التكاليف، ويدخل فيها إجمالي الإنفاق على البحث والتطوير وبراءات الاختراع، الابتكار والتحسين التكنولوجي من خلال المعدات والآلات معدل التغير التكنولوجي في الصناعة، والتكنولوجيا التي سيخدمها المنافسون.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص385.

5. المتغيرات الايكولوجية:

وتشمل المصادر الطبيعية، وكل ما يخص الوسط الطبيعي، وتكاليف الطاقة، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات، درجات التلوث وهي كلها متغيرات لها تأثير على المؤسسات الحديثة، حيث يجب إعطاء أهمية كبيرة لهاته المتغيرات نظرا لتأثيرها على نشاط المؤسسة.

6. المتغيرات الدولية والعالمية :

وتشمل مجمل القيم التي تحكم العلاقات بين المؤسسات الإقليمية والدولية وسبل التعاون بينها والالتزامات بينها وخاصة في نفس الميدان<sup>1</sup>.

وتشمل تلك المتغيرات مختلف التكتلات الامقاربة (om.c) (opec) (fawo) الاحلاف العسكرية.

المنازعات الاقتصادية، فهاته المنظمات والتكتلات لها تأثير على الفرص والتهديدات التي تخلقها للمؤسسات.

المطلب الثاني: تشخيص البيئة المباشرة.

وتشمل القوى أو العوامل التي لها تأثير مباشر على المؤسسة ولها علاقة بالسوق وتشمل العملاء الموردين، المنافسون، الممولين، النقابات العمالية.

1. تحليل العملاء: إن العميل في النهاية يقرر الشراء أو عدم الشراء وبالتالي يؤثر على مبيعات المؤسسة وأرباحها ويتناول هذا التحليل (تجزئة) السوق سلوك الشراء لدى المستهلك هذه الاحتجاجات غير المشبعة.

2. تحليل المنافسة (المركز التنافسي): ويقصد به فهم المنافسين ويساعد هذا التحليل على فهم شروط المنافسة ومتطلباتها، مقارنة مع المنافسين، نقاط قوتهم وضعفهم، معرفة الحصة السوقية، الطاقة الإنتاجية، فاعلية قنوات التوزيع.

3. تحليل الووردين: قدرة المؤسسة على الحصول على المواد الأولية، أسعار المواد الأولية.

فحسب (ROBINSNA 1997) فإن أغلب التحليلات التي تخص الموردين تركز على ما يلي<sup>2</sup>:

- هل أسعار الموردين مناسبة.
- هل يعتمدون على خصومات، وتسهيلات.
- هل الموردين يغيرون باستمرار أسعارهم وجودة المواد الأولية.

المطلب الثالث: تحليل المنافسة (نموذج M. PORTER).

وفق هذا النموذج المعروف بنموذج القوى الخمسة نجد أن هيكل القطاع يمارس تأثيرا كبيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الاستراتيجية التي يمكن للمؤسسة اعتمادها.

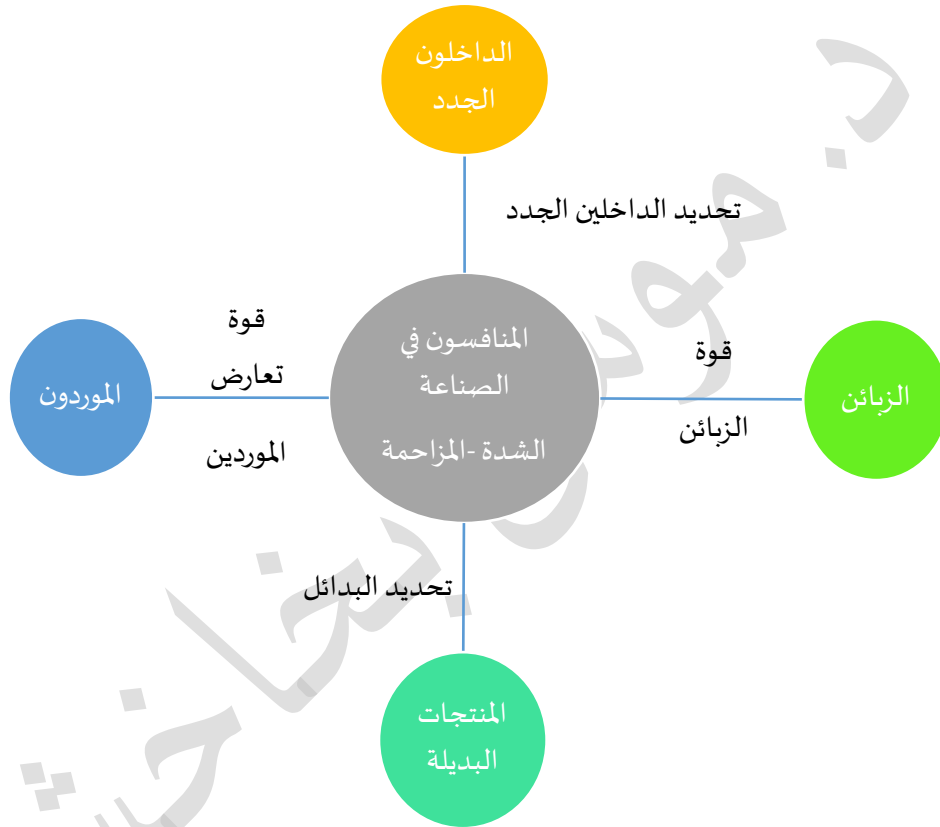
إن الافتراض الأساسي لهذا النموذج أن تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية والتي تقاس بقدرتها على توليد الأرباح من خلال حصولها على مكانة في صناعتها تسمح بالدفاع لها على نفسها بقوة أمام القوى التنافسية الأخرى والتأثير بصالحها من الاستراتيجيات التنافسية.

<sup>1</sup> مجيد كرخي، مرجع سبق ذكره، ص 165.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 395.

أقر (M. PORTER) بأن المنافسة في قطاع ما تتجاوز بكثير سلوكيات المنافسين الحاليين بل تتعداهم إلى القوى الأخرى التي تحكم قواعد المنافسة وبالتالي فمردودية مؤسسة ما تتحدد وفق عاملين اثنين هما جاذبية القطاع الذي تتخلله قوى المنافسة والعامل الثاني يرجع إلى الوضعية التنافسية النسبية للمؤسسة إزاء منافسيها. ومن وجهة نظر (M. PORTER) فإن منظمات الأعمال يجب أن تعير أهمية كبيرة لقوى المنافسة ومتابعة تطور التغيرات الحاصلة في هذه القوى لمعرفة تأثيرها على استراتيجي المنظمة.<sup>1</sup> ويمكن توضيح نموذج القوى الخمس وفق الشكل لتالي:

الشكل رقم (13): تحليل المنافسة (نموذج M. PORTER).



Source : M. Porter , l'avantage concurrentiel, dunod, paris, 1985, p 15.

إن الشكل السابق يوضح بأن المؤسسات ليست وحدها في السوق بل هناك داخلين جدد، تهديدات المنتجات والخدمات البديلة وغيرها والتي توضحها كما يلي:

1. شدة المنافسة داخل الصناعة:

تمثل المزاحمة بين المنافسين في الصناعة مركز القوى المحددة بجاذبية الصناعة والتي تأخذ عدة أشكال التخفيضات سعرية، خدمات ما بعد البيع).

وهي كلها تؤثر على بقية المنافسين، مما تؤدي إلى ردود أفعال كتدهور قطاع أو تحسين وضعيته، أو مغادرة بعض المؤسسات، فكتافة المنافسة داخل القطاع تحكمها عوامل هيكلية كدرجة نمو الصناعة، نسبة التكاليف وغيرها.

2. تهديد الداخلين الجدد:

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 269.

حيث لإمكان الداخلين الجدد إلى السوق تغير قواعد اللعبة والمنافسة لصالحهم من خلال القدرات والموارد المميزة التي يمتلكونها والتي تشكل نقطة ضعف لمؤسسات الحالية ويعتمدون على تخفيض الأسعار، مما يسبب تكاليف للمؤسسات وانخفاض مروديها، وقد تلجأ المؤسسات الأخرى إلى وضع حواجز الدخول إلى البيئة التنافسية كإقتصاديات الحجم، تميز المنتجات، قنوات توزيع حيث تساهم هاته الحواجز في لإبقاء على المكانة التنافسية لهاته المؤسسات.

### 3. تهديد المنتجات البديلة:

يعمل المنافسون على تحدي المؤسسة بطرح بدائل من السلع والخدمات المختلفة تحل محل منتجات المؤسسات العاملة في نفس القطاع وبالتالي تؤثر حتما على مردودية القطاع وتحد من جاذبيته.

### 4. قوة مساومة الموردون:

تشكل قوة الموردون تهديدا للقطاع، من خلال الضغوطات التي يمارسونها كرفع الأسعار، او تقديم مواد أولية ذات جود ضعيفة ويمكن لهؤلاء أن يجتمعوا و يشكلون قوة ضغط (لوبي) يرهن مستقبل المؤسسة وتشتد قوة مساومتهم في الحالات التالية:

- تركز الموردون في السوق، امتلاك زبائن خارج القطاع.
- امتلاك امكانيات التكامل الخلفي.
- تميز منتجاتهم بالجودة.

### 5. قوة مساومة الزبائن:

تشكل قوة مساومة الزبائن تهديد تنافسي كبير من خلال فرض أسعار منخفضة والتطلع إلى تلقي خدمات أفضل وتشكل المفاوضات حول الجودة أحد الأسباب التي يمتلكها هؤلاء . إن المشترين يكونون أكثر قوة في الحالات التالية:

- عندما يتألف عرض الصناعة من شركات صغيرة متعددة بينما المشترين قليلي العدد ولكنهم كثيرا الحجم.
- عندما يقوم المشترين بشراء كميات كبيرة في هاته الظروف يمكن أن ستغلوان قوتهم الشرائية كعامل ضغط للمساومة على تخفيضات السعر.

ما يمكن قوله أن تحليل البيئة الخارجية يساعد المؤسسات على التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة إلا أن هذا المؤرخ واجهته عدة انتقادات وأهمل جوانب البيئة الداخلية التي تؤدي إلى قلب هيكل الصناعة وإحداث تغير كالابتكار مثلا ليقودنا في الفصل الوالي للحريث عن التحليل الاستراتيجي الداخلي كتوجه جديد وأن التفوق التنافسي مصدره قدرات المؤسسة الداخلية حيث يرى Lynch: " أنه ومنذ منتصف الثمانينات ، وحتى الوقت الحاضر، بدأ كتاب الإدارة الإستراتيجية بتطوير منظور فكري حول الموارد وأهميتها في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات، وذلك كرد فعل على مدخل تحليل هيكل الصناعة الذي لم يكن واضحا بالصورة الكافية القادرة على توضيح كافة الجوانب التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> معي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية ، دار حامد لنشر والتوزيع ، عمان الأردن، ط1، 2012، ص 109.



## الخلاصة:

إن التشخيص الاستراتيجي يشكل أحد الأدوات المهمة في مد المؤسسة بكافة المعلومات وزيادة تحكم المدراء في اتخاذ القرارات وتسيير المؤسسات فالتشخيص الخارجي يعتبر اليوم أداة لتحقيق التجاوب بين المؤسسة والبيئة من خلال الكشف عن الفرص والتهديدات ومراقبة الأحداث الخارجية وطبيعة رد المؤسسة عليها من خلال أدواته المختلفة وهو أحد الأدوات المفتاحية التي تمكن المؤسسات الحديثة من بناء مختلف الاستراتيجيات الإصلاحية أو التوسعية وتدارك نقاط ضعفها وبالتالي تعزيز قدرات المؤسسة في المجال التنافسي.

الفصل الخامس:

التشخيص الداخلي للمؤسسة

## تمهيد:

إن استمرارية المؤسسة في الأسواق يرتبط بقدرتها على لتنافس الحالي والمستقبلي وفق القدرات و الإمكانيات التي تحوز عليها داخل بيئتها الداخلية حيث يشكل تشخيص محيطها الداخلي قاعدة خلفية لكل سبق تنافسي تزيد الوصول إليه وتحليل لمختلف مكوناته الدالية (الهيكل التنظيمي الثقافة -الموارد) والتي تشكل نقاط قوة وضعف تجعلها تبني سلوكيات استراتيجية أكثر استباقية لإستغلال الفرص والتقليل من التهديدات مستخدمة في ذكر أدوات لتشخيص ذلك المحيط من خلال تشخيص (الوظائف-سلسلة القيمة-تحليل الموارد) كروافع أساسية لبناء استراتيجية ناجحة وهو ما سنتناوله بالشرح والتفصيل.

## المبحث الأول: أساسيات حول التشخيص الداخلي للمؤسسة.

يشكل التشخيص الداخلي للمؤسسة المرحلة الثانية في إعداد الاستراتيجية التنافسية، حيث يسمح للمؤسسة بتحديد العوامل الاستراتيجية والتي تشمل نقاط القوة والضعف في مختلف مكوناتها الداخلية لتكون أكثر توافقاً مع عوامل البيئة الخارجية مما يسمح للمؤسسة بوضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية تتوافق مع تشخيصها الداخلي والخارجي.

### المطلب الأول: التشخيص الداخلي (البيئة الداخلية).

إن التشخيص الداخلي " يعني تحليلي الأنشطة الاستراتيجية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية ومقارنتها مع المنافسين وذلك لتقرير الموقع النسبي للتوجه المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط<sup>1</sup>. مع نهاية الثمانينات ونتيجة للتغيرات الحاصلة في محيط المؤسسة، بدأ التحليل الاستراتيجي يتجه إلى التحليل الداخلي للمؤسسة، وأصبحت النظرة الهيكلية ل (porter) غير قادرة على تفسير التفوق التنافسي، حيث تشير الكثير من الدراسات (rumel) " أن ربحية المؤسسة تتوقف على تأثيرات المؤسسة بالداخل أكثر مما تتوقف على تأثيرات الصناعة...<sup>2</sup>. إن التشخيص الإستراتيجي المداخلي يحاول إعطاء أهمية كبيرة لقدرات المؤسسة الداخلية (الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة- الموارد)، حيث جذور التفوق التنافسي مصدره الواقع الداخلي للمؤسسة وليس خصائص وهيكل الصناعة (البيئة الخارجية).

وهو ما يعيني الأهمية البالغة التي يحظى بها التشخيص الداخلي بدل الاهتمام بالأسواق الخارجية، ويقودنا هذا التشخيص إلى طرح التساؤل التالي: لماذا مختلف المؤسسات تواجه نفس المحيط ولكن لها مستويات أداء مختلفة هذا الأداء الداخلي الذي يترجم في كفاءة الانتاج وزيادة الدافعية لدى العاملي ونمط العلاقات وثقافة المؤسسة، كلها عوامل يتضمنها المحيط الداخلي لتلك المؤسسات، حيث غياب تلك المواد والكفاءات الداخلية يزيد في فشل المؤسسات.

### المطلب الثاني: مفهوم البيئة الداخلية ومكوناتها.

تعرف البيئة الداخلية على أنها " مجموعة" العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة<sup>3</sup>.

فالبيئة الداخلية إذن تشمل العناصر المادية التي تمتلكها المؤسسة للإنتاج، ومختلف الكفاءات التنظيمية التي تحوز عليها المنظمة وهي متفردة عن غيرها وتقع ضمن إطارها الداخلي.

ويرى (certo 1997) بأن البيئة الداخلية للمنظمة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمنظمة الأعمال<sup>4</sup>.

كما أن البيئة الداخلية للمنظمة " تتمثل في طاقاتها وإمكاناتها المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية وقيم أفراد الإدارة العليا بها وثقافتهم التي تؤثر على أهداف المنظمة واستراتيجيتها<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> الشريف حمزوي، ثقافة التوجه نحو السوق: الموارد غير المنظورة والأداء المتميز، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الأداء المتميز المؤسسات، أيام 27/6 نوفمبر 2007، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، ص 54.

<sup>2</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خرازم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2013، ص159.

<sup>3</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص281.

<sup>4</sup> سيد خطاب عابدة، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، عين الشمس، مصر، ط2، 1998، ص58.

إن التحليلات السابقة ترى بأن بيئة المؤسسة الداخلية تشمل كافة العوامل والعناصر الداخلية التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتطويرها لصالح بناء استراتيجيات دقيقة داخل المؤسسة. وبعبارة أخرى فإن البيئة الداخلية يتجه تحليل مكوناتها الى جمع كافة المعلومات عن الموارد المشكلة للمؤسسة وتحليلها للكشف عن نقاط القوة والضعف فيها مقارنة بالمنافسين في نفس القطاع، حيث تتيح لها نقاط القوة بإستغلال الفرص ونقاط الضعف يعطي للمؤسسة هامشا لتصحيحها وتقويمها .

إن البيئة الداخلية هي مصدر تفوق تنافسي للمؤسسة من خلال العناصر أو المكونات التي تسمح لها بالتفوق، هاته المكونات التي كانت محل تضارب من حيث الأطر المكونة لتلك البيئة الداخلية.

ترى العديد من الدراسات الاستراتيجية أن هناك العديد من المكونات التي اقتحمت لتحديد مكونات البيئة الداخلية.

يرى (porter 1980) أن مكونات البيئة الداخلية تشمل الأنشطة والانظمة الفرعية المشكلة للمنظمة . بينما يركز (narayanan 1993) أن مكونات البيئة الداخلية تركز على الإطار المادي الملموس الأنظمة الوظيفية، والنظام المعلوماتي وأيضا أطرا معرفية وأساليب تخص الإبداع ونظام القيم في المؤسسة.

وتركز الدراسات الحديثة وهي المعتمدة بكثرة والتي لاقت اجماعا كبيرا في المجال الاستراتيجي للمؤسسات على غرار (weelem,hunger 2006) بأن مكونات البيئة الداخلية تشمل 03 عناصر أساسية وهي (الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة، موارد المؤسسة).

وهاته العناصر تشكل قدرات داخلية تعطي للمؤسسة طابع التفوق التنافسي وتسمح بناء استراتيجيات ناجحة في المؤسسة من خلال قوة كل عنصر تأثيراته والقيمة التي يخلقها للمؤسسة مقارنة مع غيرها من المؤسسات.

**المطلب الثالث: أهمية التشخيص الداخلي (البيئة الداخلية).**

- إن تشخيص المحيط الداخلي لمكونات المؤسسة يعطي لها الأهمية التالية<sup>1</sup>:
- يعطي الفهم الدقيق للبيئة الداخلية من خلال عناصر القوة والضعف إمكانية للإدارة يجعل الخيارات الاستراتيجية أكثر واقعية.
  - تستطيع إدارة المنظمة تحقيق مزايا تنافسية من خلال التركيز على القوة لدافعة التي تعطي للمؤسسات ميزات متفردة قد تكون في الثقافة التنظيمية أو الموارد والكفاءات البشرية.
  - يتيح الفهم الجيد للبيئة الداخلية من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق الأداء العالي.
  - يساعد فهم البيئة الداخلية للمنظمة وتحويلها على معرفة التطور الحاصل في مواردها بطريقة منهجية وبالتالي التركيز على الموارد الأساسية والتي تكون قاعدة أساسية في المناقشة.
  - يساهم تقييم القدرات الداخلية للمؤسسة في التحكم أكثر في مدخلات عمليات الانتاج وضبط التكاليف.
  - يمكن تحليل البيئة الداخلية من حشد الموارد وضبطها لاقتناص الفرص الموجودة في البيئة الخارجية .
  - معرفة البناء التنظيمي (الثقافة – الهيكل-الموارد) ومدى تماسكه قدرته على التقليل من التهديدات .

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 284.

- إن أهمية التشخيص الداخلي يعطي للمؤسسة نظرة استشرافية حول المزايا وحجم التحديات و الرهانات المطروحة أمامها في البيئة الخارجية وبالتالي فإن هذا التشخيص يقود المؤسسة إلى معرفة مايلي:
  - إكتشاف المزايا التي تتمتع بها المنظمة مقارنة مع المنافسين
  - إكتشاف نقاط القوة والضعف المتمثلة في المحاسن والعيوب ونقص المعلومات والمهارات والمعرفة مقارنة مع الآخرين.
  - تقييم مواقع المجالات الوظيفية بالمقارنة مع الوضع لمثالي الذي تتطلبه البيئة الخارجية.
  - إن التحليل الداخلي يقدم قاعدة معلومات مهمة توظفها المؤسسة فيما يلي:
  - كيف يمكن استخدام نقاط القوة الداخلية في تعظيم الفرص المتاحة.
  - كيف يمكن الاستفادة من نقاط القوة في مواجهة التهديدات البيئة الخارجية).
  - ماهي الأنشطة الواجب التخلص منها حتى تستطيع المنظمة البقاء في السوق.
- والشكل التالي يوضح الامكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية:
- الشكل رقم (14): الامكانيات الداخلية من منظور البيئة الخارجية للمؤسسة.

		البيئة الداخلية			
		نقاط الضعف	نقاط القوة		
التهديدات الخارجية البيئة	الفرص	نقاط ضعف لخط (دون الاستفادة من الفرص)	نقاط قوة يمكن استغلالها للاستفادة من الفرص		
	التهديدات	نقاط ضعف نسب تهديدات خارجية.	نقاط قوة يمكن استغلالها في مواجهة التهديدات		

إن المعلومات المراد الحصول عليها من نتائج التقييم لكل من البيئة الداخلية والخارجية هو معرفة المركز التنافسي وتتمة اختيار الاستراتيجية المناسبة الهجوم-استقرار.....الخ).

### المبحث الثاني: أدوات التشخيص الداخلي.

إن تشخيص المحيط الداخلي للمؤسسة أو ما يعرف بالتحليل البيئي الداخلي برز كإتجاه جديد سعى إلى معرفة قوة وضعف الموارد المشكلة للمؤسسة مقارنة مع الوضع المثالي للبيئة الخارجية، وهو ما يمكن تناوله بالتحليل والبحث في تلك الأدوات التي تستعملها المؤسسة وتعتمد عليها في تشخيص جوانب قوتها وفضولها فمن بين الأدوات التي تناولتها العديد من الدراسات والتي لاقت قبولا رواجاً في أوساط كتاب الإدارات الاستراتيجية هي (المرجل الوظيفي-مدخل سلسلة القيمة -مدخل الموارد).

#### المطلب الأول: المدخل الوظيفي.

يشير هذا المدخل إلى أن قوة المؤسسة تتضمن في قوة الوظائف المشكلة لها، والتي تختلف حسب طبيعة كل مؤسسة وتحاول كل مؤسسة تجاوز تصور تلك الوظائف من خلال الموارد المخصصة لها، وتشمل مايلي:  
(التسويق-الانتاج-الموارد التسيير، التطوير، المالية.....الخ.

1. تشخيص وظيفة الموارد البشرية: يقوم هذا التشخيص على معرفة جوانب القصور في العمالة المشكلة للمؤسسة والكفاءات والمهارات التي تحوز عليها ومختلف المكونات الاجتماعية وتوجهاتها وعادة ما يركز على مايلي<sup>1</sup>:
  - مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية.
  - مستويات الأجور والحوافز.
  - الظروف المادية والمعنوية للعامل.
  - درجة ولاء العاملين وشعورهم بالانتماء للمؤسسة.
  - مستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين والمدراء في المؤسسة، الخبرة، معدل الدوران.
2. تشخيص الوظيفة التسويقية: يشير تشخيص هاته الوظيفة : إلى مجموعة الأنشطة التي تتضمن انسياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك<sup>2</sup>.
 

إن انسياب السلع والخدمات من المؤسسات المنتجة الى المستهلك تتطلب من إدارة التسويق تغذية عكسية حول الخدمات التي يردّها المستهلك، قنوات التوزيع مدى توفر السلعة في أوقات الطلب، اجراء دراسات بحثية أو ما يعرف ببحوث التسويق وترجمة تلك المعلومات إلى قرارات تخدم في النهاية المستهلك.

وعموما فان المؤسسات الحديثة التي ترفع شعار المستهلك تاج فوق رؤسنا القائمة على التوجه التسويق الحديث تهدف الى معالجة مايلي<sup>3</sup>:

  - نقاط القوة والضعف في السياسات السعرية .
  - مزايا وعيوب السياسات السعرية لمنتجات جديدة .
  - تطوير طرق الترويج (كالإعلان-البيع الشخصي خدمات ما بعد البيع، وفاء الزبائن، الاسم التجاري.
3. تشخيص الوظيفة المالية: يركز التشخيص هنا على جوانب القوة المالية في المؤسسة، مصادر التمويل (داخلي – خارجي) ومدى توفر السيولة، وعموما فإن تشخيص هاته الوظيفة يتضمن كيفية إدارة أموال المؤسسة بطريقة تحقق المواءمة بين السيولة والربحية، فضلا عن معدل العائد على الاستثمار ومعدل النمو الربحية.
4. تشخيص الوظيفة الانتاجية: يركز هذا لتشخيص على جوانب مهمة كأنظمة الانتاج، المواقع الانتاجية، المزايا والعيوب التقنية للمنتج (جودة عمليات التصنيع) لطاقة الانتاجية للصانع وعموما فإن تشخيص هاته الوظيفة يتجه الى " تحقيق جودة لمنتج و الخدمة وجودة المطابقة، اذ ينصب الإهتمام على مقارنة المنتج لخصائص التصميم المعتمدة<sup>4</sup>.
5. تشخيص وظيفة البحث والتطوير: وتتجه الى تشخيص المنتجات الجديدة الناتجة عن عمليات التحسين الابتكار ، تشخيص طاقات البحث.
6. الإدارة والتنظيم: تشخيص الهيكل التنظيمي تفوض لسلطة ، مرونة التنظيم، اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد رعباط، مرجع سبق ذكره، ص 133.

<sup>2</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الاصول والاسس العلمية لدار الجامعية ، مصر، 2000، ص ص، 154-157.

<sup>3</sup> سعد غالب ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>4</sup> عبد لكريم محسن، مجيد النجار، إدارة الانتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق ، 2006، ص 63.

### المطلب الثاني: مدخل سلسلة القيمة.

تعد سلسلة أهمية (chainede valeur) أحد الادوات المستخدمة في تحليل المحيط الداخلي وهو مفهوم مفتاحي في الإدارة الاستراتيجية ويهدف الى تحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة من خلال تحليل النشاطات لداخلية للمؤسسة.

تقوم سلسلة القيمة على الافكار التي قدمها (m.porter) والتي قد تتغذى وظائف مؤسسة إلى سلاسل الاخر كالموردين وبالتالي صبح نتكلم عن نظام القيمة فالمؤسسة هي مكان لخلق القيمة للمستهلك.

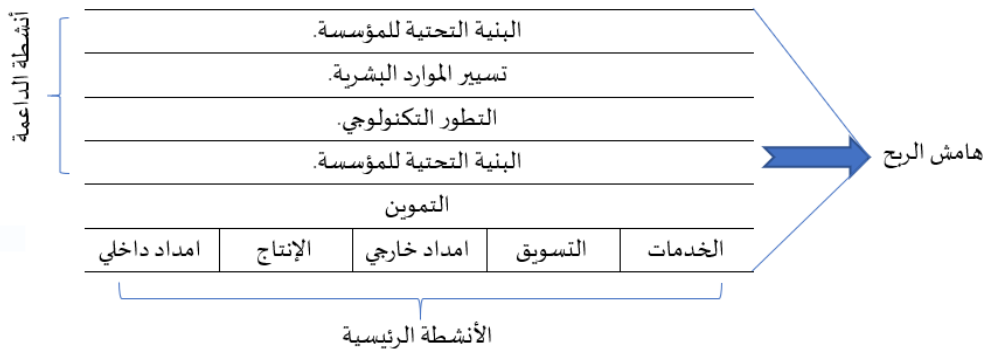
إن اسلوب سلسلة القيمة يقوم على تجزئة المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة للغرض التعرف على المصادر الحالية والمختلفة للميزة التنافسية، وحسب (porta) أن المؤسسة تحصل على ميزتها التنافسية سواء بممارستها لأنشطتها ذات الأهمية الاستراتيجية بأقل تكلفة أو بشكل متميز عن منافسيها الأمر الذي يتطلب فحصا دقيقا لهاته النشاطات فالمؤسسات وظيفتها خلق القيمة من وجهة نظر الزبون وهي لا يراها والوضع الامثل القيمة كما يراها الزبون وتمثل القيمة في الثمن الذي يدفعه الزبون مقابل الحصول على السلعة اتطير مخرجات المؤسسة فلتحليل التنافسي يجب أن يبني على أساس القيمة وبين على أساس التكلفة ونقول عن شركة أنها ناجحة وتحقق أرباحا إذا كانت القيمة التي تستحدثها تتجاوز التكاليف اللازمة إن سلسلة القيمة يتجه إلى النظام المفتوح وفكرة المؤسسة الموسعة (المؤسسة عبارة عن شبكة القانون وتبادل)، (الموردون – المنشأة- الموزعون- الزبائن).

فالمؤسسة يمكنها تميز أدائها من خلال التحكم في الانشطة التي تحدث داخلها وهي نظرة تقليدية ففي سلسلة القيمة تتوسع تلك الأنشطة الى المتعاملين الآخرين من ناحية المنبع والمصب وبالتالي تحسين ادائها من خلال علاقاتها مع الزبائن –الموردين والمؤسسة مرتبطة بأنشطة البيع التسويق والموزعون الوسطاء.

ركز (M. Porter) على قدرة تعظيم كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة وانسجامها وتجانسها وتشمل أنشطة المؤسسة المولدة للقيمة كل من:

- الأنشطة الرئيسية: فهي الأنشطة التي تنشأ القيمة أوستاهم مباشرة في أنشاءها الوظيفة الانتاج، التسويق، امدادات داخلية إمدادات خارجية، الخدمات.
- الأنشطة الداعمة: وهي التي تساعد في دعم الانشطة الأساسية الاولية وتحسين الوظائف للقيام بعملها وتشمل (البنية التحتية تسيير الموارد البشرية ، التطوير التكنولوجي) ويوضح الشكل التالي سلسلة القيمة الانشطة الرئيسية والأنشطة الداعمة .

الشكل رقم (15): أنشطة المؤسسة المولدة للقيمة.



Source : M.porter (1990), l'avantage concurrentiel dunod, paris , p 53.



1. الأنشطة الرئيسية: وتشمل:

- الامداد الداخلي: أي الأنشطة المرتبطة بتدفق المدخلات، استلام الموارد، التخزين.
  - العمليات الإنتاجية: مختلف العمليات لمعالجة وتحويل المدخلات إلى سلع وخدمات.
  - امدادات خارجية: وتشمل عمليات الدعم والاسناد في تشكل نشاطات لوجستكية لمنتجات المؤسسة كخدمات النقل والتوزيع.
  - الخدمات: خدمات ما بعد البيع، خدمات الترتيب، قطع الغيار.
  - التسويق: مختلف الوسائل التي تسهل وصول السلعة إلى المستهلك.
- فكل هاته الأنشطة تشكل أحد الروافع في منح المؤسسة ميزة استراتيجية خاصة إذا كانت منعدمة لدى المؤسسات المنافسة الأخرى.

2. الأنشطة الداعمة:

- وهي أنشطة تخلق التفرد والتميز للمؤسسة من خلال الدعم الذي تقدمه للأنشطة الرئيسية بحيث تسمح بزيادة الفعالية والكفاءة وتشمل:
- التموين: الحصول على الوسائل اللازمة لعمل الأنشطة الرئيسية والتي تعد ضرورية لتوليد القيمة مثل المواد الأولية، وسائل الإنتاج.
  - التطوير التكنولوجي: ويشمل وسائل تطوير المنتجات وتحسينها، الآلات وغيرها، فقد تفتقد المؤسسات لمثل هاته الوسائل وبالتالي لا تكون مولدة للقيمة.
  - الموارد البشرية: حيث تساهم في دعم مختلف نشاطات المؤسسة وتشكل نقطة ارتكاز في إنجاز اهداف المؤسسة.
  - البنية التحتية: وتشمل كل من الهيكل التنظيمي، نظم الرقابة، ثقافة المؤسسة بالإضافة إلى النشاطات الإدارية كالخطيط والمالية.
- ويرى M.porter أن التفوق كثيرا ما ينشأ من الترابطات والتداخلات الموجودة ما بين الأنشطة التي تقودنا إلى ما يلي:
- نشاطات تساهم بشكل مباشر في خلق القيمة كتصميم المنتج.
  - نشاطات تساهم بشكل غير مباشر في خلق القيمة وتسهيل أداء النشاطات الرئيسية.
  - نشاطات تتولى ضمان الجودة لبقية النشاطات كالرقابة، تكييف المنتج، تعديله.

المطلب الثالث: مدخل الموارد.

تعود أولى الاعترافات بالأهمية الكامنة للموارد والقدرات الداخلية للمؤسسة إلى اعمال 1984 wernefelt الذي استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد (Resource based viewl (rbv وعرفت هذه المقاربة أو المدخل الإسهامات كل من المنظور المرتكز على الموارد والمنظور المرتكز على الكفاءات والكفاءات المحورية والمنظور المرتكز على المعرفة.

إن مقارنة الموارد الداخلية اعتبرت أن مصادر التفوق التنافسي تقع في قبل المحيط الداخلي للمؤسسة التي تغطي لها طابع التفرد وتحديد أداء المؤسسات ومن هنا شكل المرد من هيكل الصناعة غلى المؤسسة قطيعة نظري مهمة كان

- عاملها الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي يأخذ بعين الاعتبار المؤسسة واستراتيجيتها من خلال حافطة النشاطات (منتجات- الأسواق) بل من خلال مواردها الداخلية المدية والغير المادية<sup>1</sup>.
- يرتكز هذا المدخل حسب (bounfour (2000) على خمس أسس تدور حور ما يلي<sup>2</sup>:
- أداء المؤسسة يتحدد او يتوقف بالأساس على مواردها بدلا من هيكل السوق.
  - المؤسسات غير متجانسة بما تحوزه من موارد وكفاءات.
  - تشكيل الموارد يتطلب وقت.
  - بعض الاصول الحرجة ليست قابلة للمتاجرة (الشهرة المعارف الضمنية).
  - نظرة ديناميكية ومتناسقة للموارد يجب أن تطور داخل المؤسسة.
  - إن مرحل الموارد يعتبر من المدخل الحديثة في التحليل الاستراتيجي الذي يعطي الاهمية كبيرة للموارد والقدرات الداخلية وتحديد أداء المؤسسات .

#### 1. مفهوم الموارد:

- ويشير مصطلح الموارد الداخليين إلى أنها، تلك الامكانيات المتاحة في المؤسسة إلى المزيج من الامكانيات المالية والبشرية والتكنولوجيا والأنظمة الإدارية المختلفة ونظام المعلومات<sup>3</sup>.
- وحسب (barnay 1991) فقد أعطى 03 تصنيفات للموارد :
- الرأس المال المادي: التجهيزات التكنولوجية.
  - الرأس المال البشري: الخبرة، الذكاء ، المعرفة).
  - الرأس المال التنظيمي: الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية .

#### 2. خصائص الموارد:

- إن الموارد في المؤسسة مولدة للميزة التنافسية ومصدرا استراتيجيا تتضمن خصائص تتميز بما يلي<sup>4</sup>:
- الندرة: أي محددة لدى بعض المؤسسات ولا يمكن للمؤسسات الاخرى الحصول عليها.
  - القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة يسمح بإنتهاز الفرص وتجنب التهديدات ويسهل المنظمة الدخول للأسواق ويسم في إضافة قيمة للمنتج النهائي.
  - صعوبة التقليد: يجب أن يتصف المورد بصعوبة التقليد لمنع المنافسين من اكتسابه، فمثلا الموارد التي تسمح للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المؤسسة وهي ظواهر إجتماعية يصعب تقليدها.
  - البدائل: حتى يحافظ المورد على قيمة لا يجب أن يكون له بديل حتى يتسنى للمنافسين نقله .
  - أن يكون مدى الحياة: حيث تظل الموارد والكفاءات مدى الحياة غير محدودة وتزداد قيمتها كلما زاء استعمالها.

<sup>1</sup> سملاي يحضية، أثر استراتيجية الموارد والكفاءات على الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر ، 2005، ص 65.

<sup>2</sup> bounfour. A : (2000) : la valevr dynamiorve du capital immateriel, revve francaise degestion n 130, p112.

<sup>3</sup> احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية ، دار مجدلاوي، الأردن، عمان، ط1، 2002، ص62.

<sup>4</sup> موساوي زهية، نظرية الموارد والتحديد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حور الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 09-4 مارس 2004، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، ص145.

- الحيازة: حسب (barnay) على المؤسسة تنظيم اجراءاتها وهيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية.

إن قدرة المؤسسة على تحقيق استمرارية تفوقها التنافسي يتطلب التحديد المستمر لمواردها والتحليل الدقيق لبيئتها التنافسية المحيطة بالموارد الداخلية أصبحت قوة خفية تساهم في خلق القيمة من خلال عمليات الابتكار وهي رمز للربحية من خلال العوائد المحققة.

ويمكن القول بأن مفهوم الموارد (ressources) يشير إلى مجموع الأصول والإمكانات ومختلف أنماط العمل وطرق إنجاز أهداف المؤسسة إضافة إلى المعارف والصورة والسمعة. والثقافة التنظيمية السائدة التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها وتوجيهها إلى نحو يزيد من يقظتها في المحيط الذي تنشط فيه وتوفر لها المزيد من التميز من خلال تعبئة الموارد في إنجاز استراتيجياتها وهي بذكر تشكل محصلة لنقاط قوة تمكّنها من تقوية مركزها التنافسية مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

3. تصنيفات الموارد: تصنف الموارد الداخلية الى ما يلي<sup>1</sup>:

- الموارد المنظورة: وتشمل الأصول المادية (كالأرض- العمل- الآلات- المعدات، رؤوس الأموال المصانع.
- الموارد غير المنظورة: وتشمل اجراءات الاختراع، سمعة الشركة، العلامة التجارية، شبكات الشركة).
- القدرات: وتشمل مهارات الأفراد، الروتينات التنظيمية، الثقافة التنظيمية، الثقة بين الإدارة العمال.

إن الموارد الداخلية تشكل قدرات داخلية تتمتع بها المؤسسة وهي كامنة وغير واضحة تستطيع المؤسسة استغلالها في بناء استراتيجيات وهي أحد نقاط قوتها لتحقيق المزيد من الفعالية.

ويضيف تشارلز هل ، وجاريت جونز بأن موارد المنظمة هي كل ما يتعلق بالموارد المادية، كالأرض المباني، المصانع، التجهيزات) والموارد المعنوية السمعة ، المهارات التسويقية<sup>2</sup>.

إن التعاريف السابقة ترى بأن موارد المؤسسة تشمل موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة، وهي تشكل نقاط قوة ونقاط ضعف بالنسبة للمنافسين حيث تستطيع المؤسسة من خلالها تجاوز مختلف الاخطار والتهديدات، واقتناص الفرص الخارجية بينما يظل انعدامها لدى مؤسسات أخرى تهديدا لها، بالتالي ثلاثي قوتها التنافسية ، حيث تشكل تلك القدرات الكامنة أحد الادوات لاستحداث القيمة لدى الزبون.

فحسب (1996) morgan " أن المؤسسات القوية ماليا في اقتصاد موجه بالسوق تتمتع بميزة تفوق تنافسية في موقع السوق، وهذه الميزة تأتي من الموارد، فالعوامل الداخلية تعطي ربحية للمؤسسة نسبة (45%-50%) في حين يتراوح التباين المفسر للصناعة نسبة (8-10%) ومن هنا يتضح أن ربحية المؤسسات تتأثر بالعوامل الداخلية (نظرية الموارد) على حساب النموذج الهيكل الصناعة (porter) العوامل الخارجية<sup>3</sup>، وهو ما يعطي الأهمية القصوى للتحليل الداخلي للمؤسسة كمصدر تفوق كنافسي دائم لها.

يعرف عادة بعامل النمو يعطي منظمة الأعمال توجهها المستقبلي ويمكن تلخيص الافعال الاستراتيجية الضرورية التي يمكن لمنظمة الأعمال ان تعتمدها في اطار هذه التوجهات .

<sup>1</sup> حمزاوي الشريف ، مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup> تشارلز هل، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره ، ص 212.

<sup>3</sup> حمزاوي الشريف ، مرجع سبق ذكره، ص 97.

## المبحث الرابع: علاقة تشخيص المحيط الداخلي بالمحيط الخارجي. نموذج سوات (S.W.O.T).

إن نموذج (S.W.O.T) أو ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي الثنائي هو نتاج عملية تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وطبيعياً فإنه يوفر كم هائل من المعلومات عن بيئة المؤسسة والفرص والتهديدات فضلاً عن نقاط القوة ونقاط الضعف.

إن الهدف من عملية التحليل هي ربط نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد تلك العلاقة التي تترجم في مختلف القرارات الاستراتيجية التي تختارها المؤسسة بناء على التناسق والموادمة بين قدرات المؤسسة والمتغيرات الخارجية وبالتالي يقدم هذا التحليل إطاراً عاماً للموازنة وتحقيق العلاقة بين الاستراتيجية المختارة كما أنه يفيد في بيان نوع الاستراتيجية أو الدافع الاستراتيجي الذي يجب على المنظمة استخدامه لكي تكسب ميزة تنافسية (ROW1994).

يشير نموذج سوات (S.W.O.T) إلى العلاقة بين متغيرات المحيط الداخلي:

- نقاط القوة. STRENGTHS

- نقاط الضعف weaknesses

- متغيرات المحيط الخارجي.

- الفرص : opportunités

- التهديدات. threats

### المطلب الأول: مفهوم تحليل سوات S.W.O.T.

يعرف نموذج S.W.O.T على أنه تحليل يهدف إلى مقارنة نقاط القوة والضعف في المنظمة بالفرص والتهديدات التي تعرضها البيئة (wright 1998)<sup>1</sup>.

ويضيف (robinson 1994) بأنه تشخيص نظامي لعوامل القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية والاستراتيجية التي تمثل التوافق الأفضل بينهما<sup>2</sup>.

إن مصفوفة (S.W.O.T) تقوم على تقدير وتقييم نقاط القوة والضعف في المحيط الداخلي والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة والمحيط الخارجي للمؤسسة.

حيث تسمح في النهاية بتحديد أربع استراتيجيات إلى المؤسسة الاستراتيجية هجومية استراتيجيات اصلاحية ، استراتيجيات دفاعية، استراتيجيات انكماش).

### المطلب الثاني: الإطار العام لتحليل S.W.O.T.

يقوم هذا التحليل على 04 أطر أساسية تتعلق بمعرفة مايلي:

- الفرص: وتمثل الفرص الظروف والاحداث المواتية في البيئة الخارجية ذات التأثير الايجابي.
- التهديدات: وتشمل لتغيرات السلبية في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي لها تأثير على نمو وتطور لمؤسسة ومركزها التنافسي.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 323.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 323.

- نقاط القوة: وهي صفات ومؤهلات تملكها المؤسسة وتساعد في التفوق على المؤسسات الأخرى وقد تسهل مهارات احتياجات أسواق لها القدرة على خدمتهم .

- نقاط الضعف: وتمثل الجوانب السلبية في المؤسسة، كالنقص في المهارات، الامكانيات مقارنة مع غيرها من المنافسين وتؤدي إلى فشلها، حيث تسعى المؤسسة الى توجيه نقاط القوة لإصلاح ذلك العجز.

إن أهمية نموذج S.W.O.T فوضته البيئات المتغيرة في محيط المؤسسة الداخلي والخارجي ذات المتغيرات المعقدة والتي تشكل مصدر نجاح أو فشل المؤسسة، فنموذج S.W.O.T رغم قدمه إلا أنه مازال يحظى بالكثير من الاحترام، حيث يساهم في تقديم الحلول الاستراتيجية للمؤسسة، وعلى تحقيق أهدافها، من خلال توفير قاع معلومات حول القيود المفروضة نحو التوسع من جهة ومن جهة أخرى استشراف الفرص الموجودة في محيط المؤسسة، فضلا عن تطوير الامكانيات الداخلية للمؤسسة وزيادة كفاءة انشطتها الداخلية.

### المطلب الثالث: استراتيجيات نتائج تحليل S.W.O.T.

إن تحليل S.W.O.T يقدم إطارا مرجعيا يتم من خلاله مقارنة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات لتكون المحصلة في النهاية 04 استراتيجيات أساسية أو ما يعرف بالمواءمة بين أوضاع الداخلية والخارجية لتحديد الاستراتيجيات الأربعة التالية:

1. الاستراتيجيات الهجومية: تتجه المؤسسة إلى هاته الاستراتيجية عندما تتمتع المؤسسة نقاط قوة في بيئتها الداخلية وتتوفر الفرص المتاحة في البيئة الخارجية .
  2. الاستراتيجيات الاصلاحية: وتسمى العلامة ، تتجه إليها المؤسسات التي تعاني من نقاط ضعف داخليين لحاول دون استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.
  3. الاستراتيجيات الدفاعية: تتجه المؤسسة الى هذا النوع من الاستراتيجيات عندما تمتلك نقاط قوة كبيرة ولكنها تواجه تهديدات شرسة من البيئة الخارجية.
  4. الاستراتيجيات الانكماشية: تتجه إليها المؤسسات في حالة ما إذا كانت تمتلك نقاط ضعف داخلية وتواجه تهديدات كبيرة من البيئة الخارجية فالمؤسسة هنا في وضعية لا تحسد عليها فهي تواجه قصور في الداخل وتهديدات في الخارج وبالتالي تركز على التقليل من نقاط ضعفها من جهة وتقليل تهديدات البيئة الخارجية من جهة أخرى.
- والجدول التالي يوضح مضمونة S.W.O.T:

الجدول رقم (04): نقاط القوة الضعف / الفرص والتهديدات / الاستراتيجيات المختارة.

التحليل الداخلي		التحليل الخارجي
نقاط القوة	نقاط الضعف	
- استراتيجيات هجومية	- استراتيجيات إصلاحية	الفرص
- استخدام نقاط القوة	- اصلاح جوانب الضعف	
- للاستفادة من الفرص	- للاستفادة من الفرص	
- استراتيجيات دفاعية	- استراتيجيات انكماشية	التهديدات
- استخدام نقاط القوة	- تقليل نقاط الضعف	
- لتقليل تهديدات	- ومواجهة التهديدات	

المصدر: من إعداد الباحث.

#### المبحث الرابع: أدوات التحليل الاستراتيجي على مستوى النشاط الواحد.

- وهي أدوات متنوعة تستخدمها المؤسسات لتحديد مركزها التنافسي وهي موزعة كآتي:
- أدوات على مستوى النشاط الواحد: وتشمل دورة حياة منتج، منحنى الخبرة، مصفوفة النمو.
  - أدوات على مستوى حافظه الأعمال (النشاط).
  - نموذج B.G.G.
  - نموذج MAKIRSY.
  - نموذج ADL.

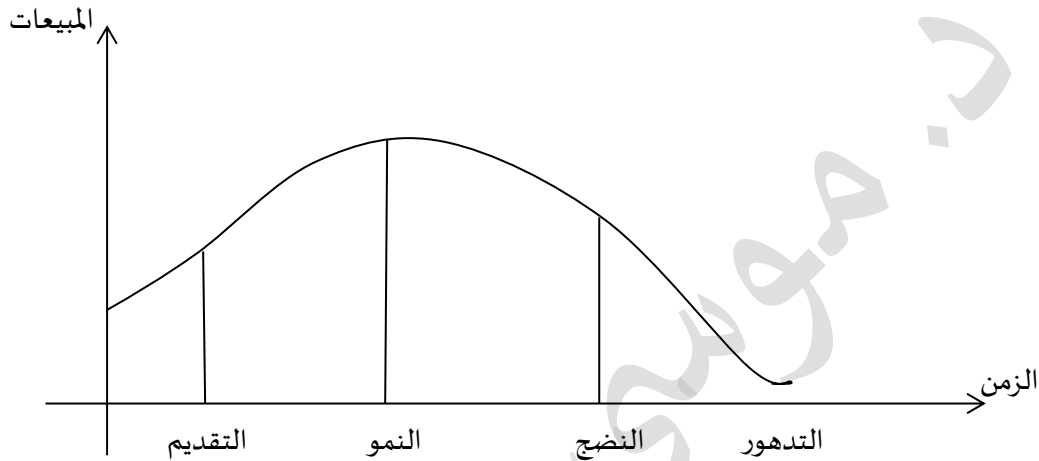
#### المطلب الأول: دورة حياة منتج.

وهو أحد الأدوات التي تستعملها المؤسسات في تحديد تمركزها الاستراتيجي حيث الاستراتيجيات لمراحل المنتج في دورة حياته فلكل مرحلة اختلافاتها استراتيجياتها.

وهو نموذج معروف يشبه الكائنات الحية في دورة حياتها حيث المنتجات تمر بدورة حياة (ميلاد، نمو، استقرار، تدهور) ولكل مرحلة مميزات حيث مع مرور الزمن كيف تتعامل المؤسسة مع كل مرحلة وما هي المشاكل التي تعترضها و أكثر من التساؤلات وحول التكاليف و الإيرادات ويتميز بأربعة (04) مراحل أساسية:

1. مرحلة التقديم: في هاته المرحلة يكون التحليل منسب على البحث والتطوير، ومشاكل التمويل، حيث تكون التكاليف مرتفعة بنما الإيرادات ضعيفة (التكاليف مرتفعة)، المنتج غير معروف.
2. مرحلة لنمو: تبدأ المبيعات في الارتفاع وظهور الإيرادات والاستثمارات هنا تكون موجبة نمو الجانب التسويق و مشكلاتها (تغطية المنتج للسوق) الإشهار المقارن تميز منتجاتها عن منتوجات المنافسين وبالتالي التكيف مع الطلب المتزبن في السوق.

3. مرحلة النضج: المنتج، هنا يحقق أكبر ربح فالمبيعات تستمر في الزيادة وكان وتيرة أقل حتى تصل إلى قطة الاستقرار السوق مهيكله الحواجز عالية بسبب المنافسة العالية، التحليل الاستراتيجي هنا يذهب إلى إنشاء حواجز لعدم دخول شركات أخرى والتوجه نحو عوامل أخرى غير السعرية له صلة بالمستهلكين وتفادي المواجهة.
4. مرحلة التدهور (الشيخوخة): تتميز بثبات وانخفاض المبيعات الأرباح ضعيفة جدا ركود السوق، عدم القيام بالنشاط التسويقي Dymarketig التركيز على الأنشطة المالية التغطية التكاليف استبدال المنتج، وتعديله، إن التحليل الاستراتيجي يجب أن يذهب إلى تحديد الاستراتيجية المناسبة خاصة التسويقية في كل مرحلة من مراحل المنتج للحفاظ على المركز التنافسي للشركة والشكل التالي يوضح تلك المراحل:
- الشكل رقم (16): مراحل دورة حياة المنتج.



المصدر: تامر الكبرى، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 115.

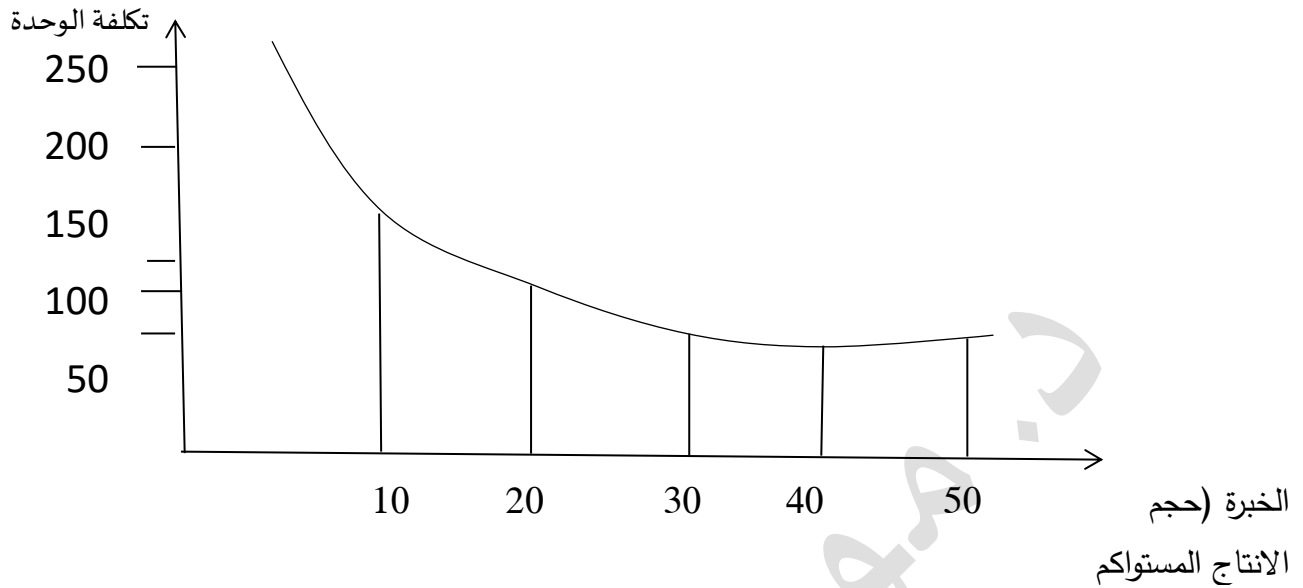
#### المطلب الثاني: منحى الخبرة (التجربة).

ظهر منحى الخبرة (التعلم) نشرها و عرف بها مكتب (B.C.G) مجموعة بواسطن الإستشارية سنة 1989 و مخترعها هو (write 1926) و مفادها أن التكلفة الكلية للوحدة تنخفض نسبة ثابتة تتراوح ما بين (20%-30%) كلما تضاعف حجم الإنتاج حسب (schoefler 1974)

تنخفض التكاليف لعدة أسباب منها إقتصاديات الحجم (وفرات الحجم و الإنتاج بحجم كبير) و بالتالي فرض أسعار تنافسية .

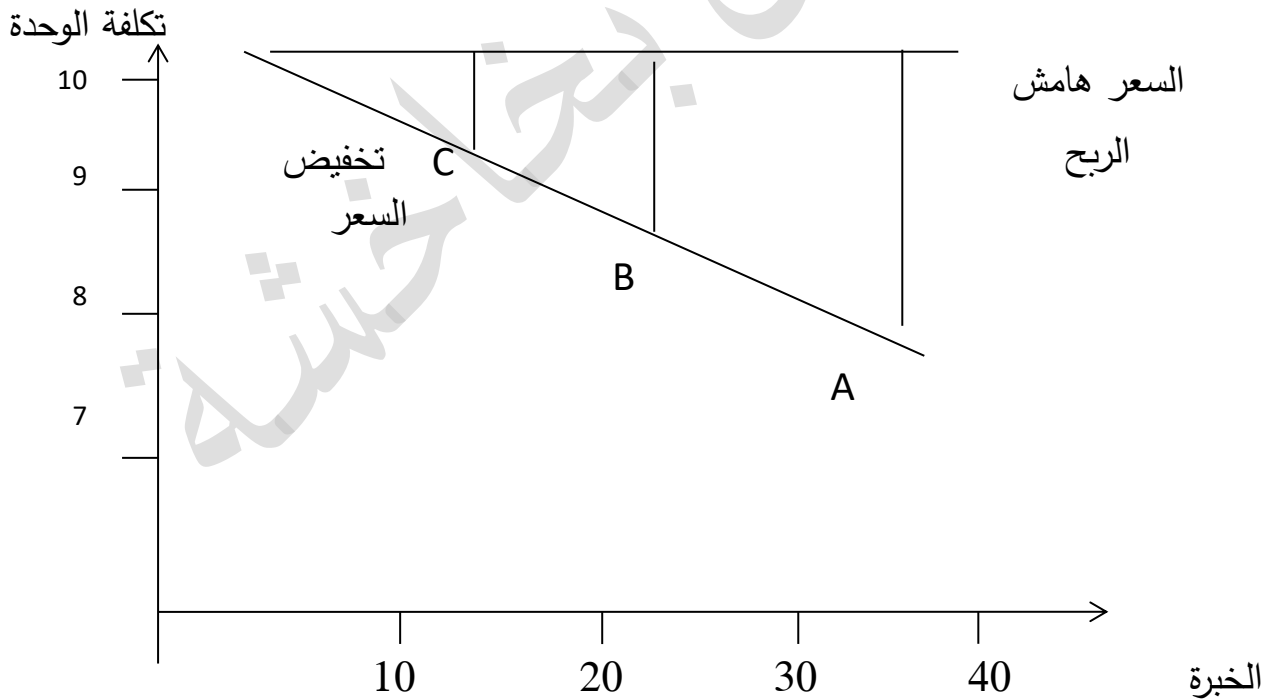
كما أدى هذا الانخفاض يرجع إلى تأثير عامل الخبرة فتكلفة المنتج تنخفض كلما تضاعفت مع مر الزمن ، فالخبرة تأتي من التكرار والتعلم وتنميط المنتجات وتحسين كفاءة العمليات الإنتاجية لتصميم المنتجات، يعتبر البحث عن الخبرة عنصر أساسى في استراتيجيات المؤسسات التنافسية، والشكل التالي يوضح منحى الخبرة:

الشكل رقم (16): منحني الخبرة (التجربة).



Source : schoefler s. buzell. r.d , impact of srategic planning on profit performance, h.b.r, march – april (1974).

الشكل رقم (17): منحني الخبرة (التجربة).



Source : schoefler s. buzell. r.d , impact of srategic planning on profit performance, h.b.r, march – april (1974).



- جرت العادة على تمثيل منحنيات الخبرة على خطوط مستقيمة تظهر كما يلي:
- المؤسسة (A): الخبرة لها كبيرة تتمتع بميزة تنافسية على أساس التكلفة وتشغل هذا الوضع لتحقيق هوامش عالية.
  - المؤسسة (B): لها خبرة متوسطة، موقع معتدل، تحاول تحسين هوامشها من خلال الرفع من حجم الانتاج.
  - المؤسسة (C): لها خبرة ضعيفة جدا، عليها تطوير تلك الخبرة أ الخروج نهائيا من مجال النشاط.

### المطلب الثالث: مصفوفة النمو.

- تركز هاته المصفوفة على الاستراتيجيات المناسبة و الواجب اتباعها بالنسبة لأي نشاط تمارسه المؤسسة, حيث يواجه صاحب(صانع القرار) مسألتين
- الأولى: تتصل بالأسواق التي سيتعامل معها.
  - الثانية: تتعلق بالمنتجات التي يمكن تقديمها حيث نواجه 04 بدائل ممكنة .
1. استراتيجية التغلغل في السوق : تنطوي على تقديم منتجات حالية في الاسواق الحالية النشاط الترويجي \_ التوزيع
  2. استراتيجية تنمية وتطوير منتجات جديدة : تنطوي على ادخال منتجات جديدة للأسواق الحالية (النمو و التطوير)
  3. استراتيجية توسيع السوق : تقديم منتجات حالية لأسواق جديدة (مناطق جغرافية) و هي مبنية على فكرة التوزيع .
  4. استراتيجية التنوع : تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة . اختلاف درجة التنوع المترابط و الغير مترابط .
- الجدول التالي يوضح ذلك:

الجدول رقم (05): مصفوفة النمو.

المنتج			
المنتجات الجديدة	المنتجات المطورة	المنتج الحالية	
- توسيع خطوط الإنتاج	- تعزيز جهود البحث والتطوير	- التغلغل في السوق	الأسواق الحالية
- احلال منتجات جديدة محل القديمة	- إدخال التنوع	- البحث عن الكفاءة والمرونة	
- التنوع	- إضافة خصائص جديدة	- الحفاظ على الموقع	
- البحث عن المنتجات مرتبطة ببعضها	- تحسين استخدامات مختلف	- تحسين التميز للمنتجات	الأسواق المستهدفة
- تحسين استخدام الموارد	- المنتجات	- تحسين نمو العلامات التجارية	
- نمو خطوط الإنتاج	- تجزئة الاسواق	- جذب عملاء جدد	
- التنوع العمودي	- تمييز المنتجات	- اضافة قنوات توزيع جديدة	الأسواق الجديدة
- تحسين مرونة العمليات	- زيادة الدعاية والاعلان	- استخدام الاسعار للدفاع عن الموقع	
- استخدام تكنولوجيا مترابطة.	- تغير الأسعار	- التحسين والتطوير السريع	
- تنوع في قاعات غير مرتبطة	- الاستعلام عن وجود منتجات	- الذهاب لأسواق الجديدة	
- الاندماج والاستحواذ في قطاعات	- جديدة مخصصة لمختلف شرائ	- تحسين جاذبية المنتج	
- تكنولوجيا مترابطة وغير مترابطة	- المستهلكين	- نمو الجهد الترويجية والدعائية	
- التنوع في قطاعات مختلفة في دوارت	- استخدام قنوات توزيع جديدة	- قبول الخسائر خلال فترة	
- حياتها من ناحية المبيعات والأرباح	- وسائل اعلامية جديدة	- تقديم المنتج	

Source : Raymond-Alain thièart la stratégie d'entreprise Mcgraw Hill, paris

## المبحث الخامس: أدوات التحليل الاستراتيجي على مستوى حافظة النشاطات .

### المطلب الأول: نموذج جماعة بوسطن الاستشارية (B.C.G).

يستخدم هذا النموذج في المؤسسات المتعددة المنتجات فمن الطبيعي أنه لا يصلح في المنتجات الوحيدة، وهو اداة تستخدم في تقييم وإدارة وحدات الأعمال الاستراتيجية (تقييم المركز التنافسي لكل منتج). يعتمد على مؤشرين: معدل نمو السوق والحصة السوقية.

- معدل نمو السوق:

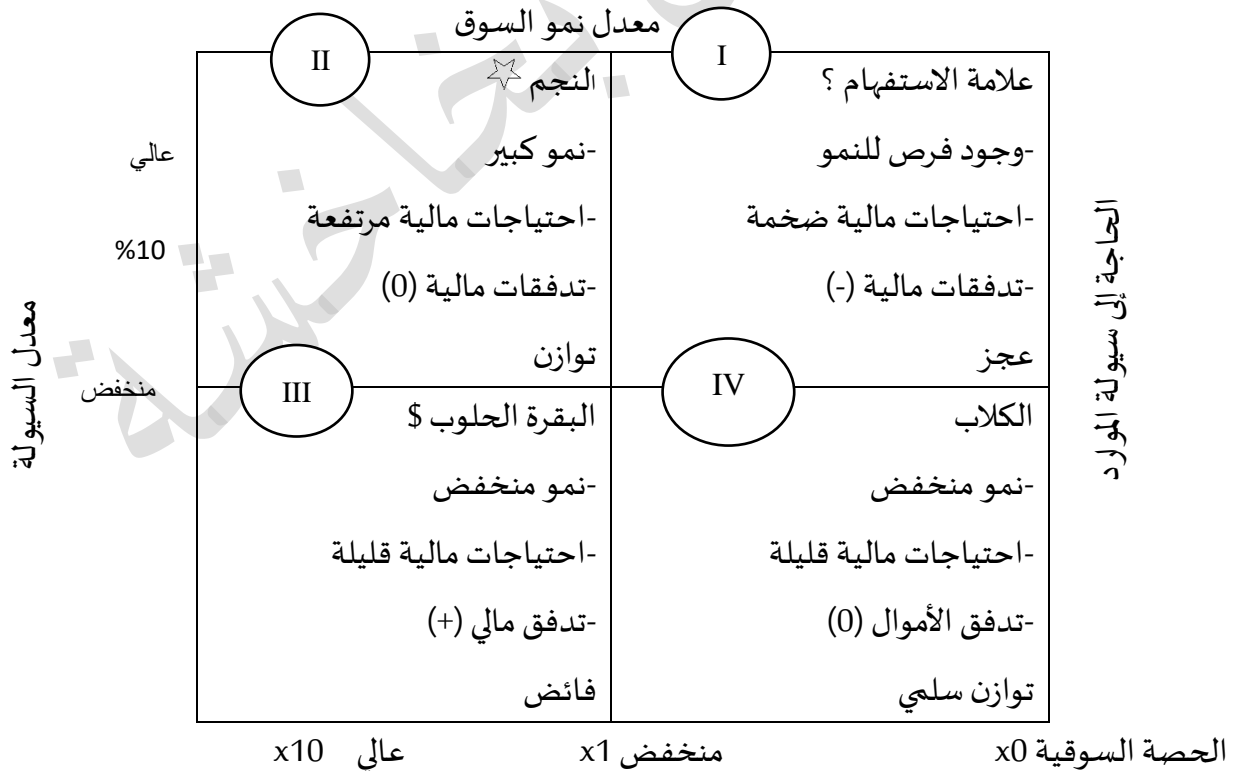
يمكن قياسه من خلال المعطيات الاحصائية المتوفرة لدى الشركة (هل السوق يسير في الزيادة النقصان، قياس التطورات البيئية الخارجية فالمؤسسة تعتمد على النمو الحالي والنمو المستقبلي فالحالي من خلال الاحصائيات الماضية والمعلومات المتوفرة لدى المؤسسة، أما النمو المستقبلي المتوقع نقيسه من خلال أساليب النمو.

- الحصة السوقية:

تقاس بحجم المبيعات لوحدة الاعمال محل الدراسة إلى مبيعات أكبر منافس، فمثلا إذا كانت الحصة السوقية عالية، فالمؤسسة مسيطرة على السوق ( رائدة )، فمثلا مؤسسة لها حصة سوقية 30% مؤسسة منافسة لها تمتلك 50 % فإن الحصة السوقية =  $\frac{30}{50}$

وتوضح الحصة السوقية في النهاية مدى ضعف أو سيطرة المؤسسة على السوق التي تعمل فيه، انطلاقا من هاذين المؤشرين قدم مستشاري بوسطن مصفوفة (B.C.G) يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (18): مصفوفة (B.C.G).



المصدر: عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص

تتضمن مصفوفة (B.C.G) 04 مناطق (خانات) وكل خانة تدل على الانعكاسات المالية لكل نشاط، وما إذا كان هذا الموقع يولد سيولة نقدية أو يستهلك سيولة نقدية.

### 1. المجموعة اعلامات الاستفهام:

المنتجات التي تقع في هذا المربع تتمتع بحصة سوقية منخفضة وتمثل منتجات في بداية دورة حياتها فالاستفهام يدل على أن المؤسسة تواجه إشكالية التطور أو التركز ومن هو الاصلح لها.

وتحتاج الى قدر كبير من السيولة النقدية حتى تنافس الصناعات المزدهرة ، فالتحليل الاستراتيجي هنا يكون مبني على قرارات عقلانية ومدروسة وهل يمكن للمؤسسة السقاط المنتوج من حافظة نشاطاتها.

أما أفضل الاستراتيجيات هنا للمنظمة " أن تقوم بإتباع استراتيجية التركيز الذي يساعدها على تخطي الانخفاض في حصتها ومحاولة الاستفادة من معدل نمو السوق كما يمكنها اتباع استراتيجية النمو والتوسع وقد لا تتيح امكانيات المنظمة الا اتباع استراتيجية الانكماش<sup>1</sup>.

2. المجموعة II النجوم: المنتجات التي تقع في هذه المنطقة تمثل افضل منتجات المنظمة وأكثرها سيولة نقدية وأكثرها ربحية.

هذه المنتجات لها معدل نمو عالي وحصة سوقية مرتفعة وتدفقات نقدية قوية تحاول المؤسسة تحويل هاته النجوم إلى بقرات نقدية، والمؤسسة أيضا تحاول توجيه التسيير من الاستثمارات والاموال لإبقاءها في مستوى النجومية والوقوف في وجه المنافسين، فإن النجوم غالبا ما تستهلك النقد بدل من توليد ففي هذه الظروف على المنظمة اتباع استراتيجية النمو والتوسع، فالمنظمة كلتي تحافظ على الريادة تعمل على الزيد من استثمارات النمو...<sup>2</sup>.

### 3. المجموعة III (البقرة الحلوب):

المنتجات التي تقع في هذه المنطقة لها حصة سوقية عالية وتدفقات مالية كبيرة أكبر من التكاليف يمكن تعزيز هذه الواحدات عن طريق الانفاق على البحث والتطوير وتقديم منتجات جديدة في السوق. فالتدفقات الداخلية أكبر من التدفقات الخارجية المؤسسة تحقق أرباح كبيرة متال ذلك قطاع البترول.

### 4. المجموعة الرابعة (IV) الكلاب الخطرة:

المنتجات التي تقع في هاته الخانة لها حصة سوقية ضعيفة سق يتميز بالركود المؤسسة هنا في وضعية لا تحسد عليها ربح ضعيف، فهي لا تمثل مصدر أساسي للسيولة النقدية وبالتالي يجب إسقاطها من حافظة نشاطاتها.

-المنتجات في هذه المنطقة خطيرة تضر بسمعة المؤسسة وتجعلها عرضة للتهديدات وبالتالي ينبغي القضاء عليها من خلال استراتيجية التصفية أو الانكماش .

وفي ضوء التحليل السابق يمكن اقتراح 04 استراتيجيات في هذا لنموذج:

- منقطة البناء (الإعمار) (bould): هاته الاستراتيجية تحاول تناب وحدات الاعمال الحرجة (علامات الاستفهام) من أجل تحويلها الى وحدات ممتازة عن طريق توجيه الاستثمارات لها (تحقيق جودة السلعة النشاطات الترويجية، تعزيز المنتجات الحالية.
- استراتيجية الحفاظ: (hold): تستخدم في حماية وحدات الأعمال القوية.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سابق، ص 369.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 369.

- استراتيجية الحصاد (haverst): تطبيق عندما يكون المستقبل غامضنا أو معتمدا لوحدة الاعمال أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح قبل استبعاد هذه الوحدة.
  - استراتيجية الاستبعاد: divest وهي استراتيجية الإسقاط أو التخلص وهي تناسب وحدات الأعمال الضعيفة واستثمار السيولة في وحدات أعمال الأخرى.
- فالمؤسسة تحاول من خلال نموذج (B.C.G) إيجاد التوليفة لمناسبة من المنتجات، فهي تبحث عن توازن المحفظة أو ما يسمى بتوزيع المخاطر، فنموذج (B.C.G) رغم قدمه إلا أنه ما زال يحظى بالكثير من العناية ، ومن أهم مزايا هذا النموذج مايلي<sup>1</sup>:

- بساطة النموذج.
- مرئيته من خلال النظر المضغوطة يمكن قراءته ومن أهم المآخذ عليه مايلي<sup>2</sup>:
- عدم التحديد الدقيق مستويات النموذجي السوق.
- اعتماد النموذج أساسا على التكاليف.
- اعتماد النموذج على فرضيات لا يمكن تعميمها.

#### المطلب الثاني: مصفوفة ما كينزي (mckinsey).

أول ما طبقت في شركة جنرال الكترنك General electric وجاءت على أنقاض وقصور نموذج (B.C.G)، يعتمد هذا النموذج على بعدين (مؤشرين):

- جاذبية السوق، (جاذبية الصناعة).
  - قوة الأعمال (الوضعية التنافسية القدرة التنافسية).
- هذا النموذج لا يستخدم عدل النمو كمؤشر حيد عكس نموذج (B.C.G) كما استخدم متغيرات عديدة لقياس الأداء وبالتالي تجاوز فكرة الحصص السوقية كبعد لا يعبر عن نمو المؤسسة.

1. جاذبية السوق (جاذبية الصناعة): وهي محصلة لعدد من الأبعاد أو المتغيرات وتشمل الحجم الحالي للسوق أو الإجمالي، معدل نمو السوق (الزيادة-النقصان) معدل الربح -ابتكارات تكنولوجية، والمؤسسة مفروض عليها معرفة مكانتها في السوق مقارنة مع الآخرين.

2. الوضعية التنافسية إلى القدرة التنافسية: يمكن تقييمها انطلاقا من العوامل الفرعية التالية: الحصص الوقية المالية-مقدار الموارد البشرية التكلفة البيئية للوحدة، جودة المنتجات ، أصالتها سمعتها، العلاقة مع الموزعين عن طريق معاملات أو ترجيحات (1،2،3،4،5...)

وتستطيع المؤسسة أن تعرف من خلال هذه المؤشرات مجالات النشاط التي تولد لها الإيرادات وما هي المناطق التي تحتاج الدعم، فهذا النموذج يحاول التساؤل وتحديد من فأتي إيرادات المؤسسة .

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 210.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 210.

ويمكن توضيح مصفوفة ماكينزي وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (19): مصفوفة ماكينزي.

**المكانة التنافسية**

		قوية	متوسطة	ضعيفة
جاذبية الصناعة	مرتفعة	A	A	B أنشطة التردد
	متوسطة	A	B أنشطة مقبولة	C
	منخفضة	B أنشطة القيم المربحة	C	C

SOURCE : TARONDEAU. JEANCLAUDE : STRATEGIE INDUSTRIELLE<sup>2e</sup> EDITION VIVBERT. PARIS : 1993 P32.

كلما اقتربت المجالات من الركن العلوي (A.A.A) الأيسر كانت مكانة تنافسية عالي، وجاذبية عالية) كانت المؤسسة أكثر ربحية، (منطقة التطوير). وكلما اتجهنا نحو الجزء السفلي (C.C.C) كان مجال النشاط ردينا وبالتالي التخلي عن هذا النشاط الخروج من السوق.

وكلما توجهنا نحو الوسط (B) الأنشطة المقبولة تحاول المؤسسة الحفاظ عليها، وتحاول تحسين نشاطاتها.

إن مزايا هذا النموذج مايلي:

- يسمح لنا بتقييم ليس مجالات النشاط الحالية فقط بل مجالات النشاط الكامنة والمختلفة .
- هذا النموذج يعطي صورة أدق المؤسسة التنافسية .
- أما جوانب الضعف فيه فهو يعطي طابع غير موضوعي لبعض جوانب التقييم حيث يمكن من تشخيص لأخر، كما يعطي بدقة الوضع الحقيقي والتنافسي لمنتجات المؤسسة.
- وعموما كائن هذا النموذج يعتمد على إعطاء عوامل ترجيح لكل الأبعاد السابقة في المتغيرين ويحاول جمعها، لتكون في النهاية معبرة عن قوة جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية.

**المطلب الثالث: نموذج (A.D.L) ARTHAR-DILLITE.**

يعتمد هذا النموذج على متغيرين أو مؤشرين هما :

- المركز التنافسي.
- النضج الوظيفي

يعتبر هذا النموذج من بين النماذج التي تساعد على اختيار الاستراتيجية المناسبة لنجاح المؤسسة ويطلق عليه اسم مصفوفة هوفر ويعاكس تطور المنتجات والأسواق والمركز التنافسي لها ويعتمد على دورة حياة المنتج التي تحتاج الى سيولة مالية في كل مرحلة (حالة نموذج).

1. المركز التنافسي: ويعتمد على مردودية الوظائف انطلاقا وظيفته الانتاج \_ وظيفة المالية \_ الموارد
2. النضج الوظيفي: محدد لعدة متغيرات منها الأنواع المنتجات \_ استقرار حصة السوق \_ وكلها كانت الوظيفة في حالة نضج كان الخطر أقل و تكون عوامل التقييم محددة مسبقا .  
ويوضح الشكل التالي نموذج :

الشكل رقم (20): نموذج ARTHAR-DILLITE (A.D.L).

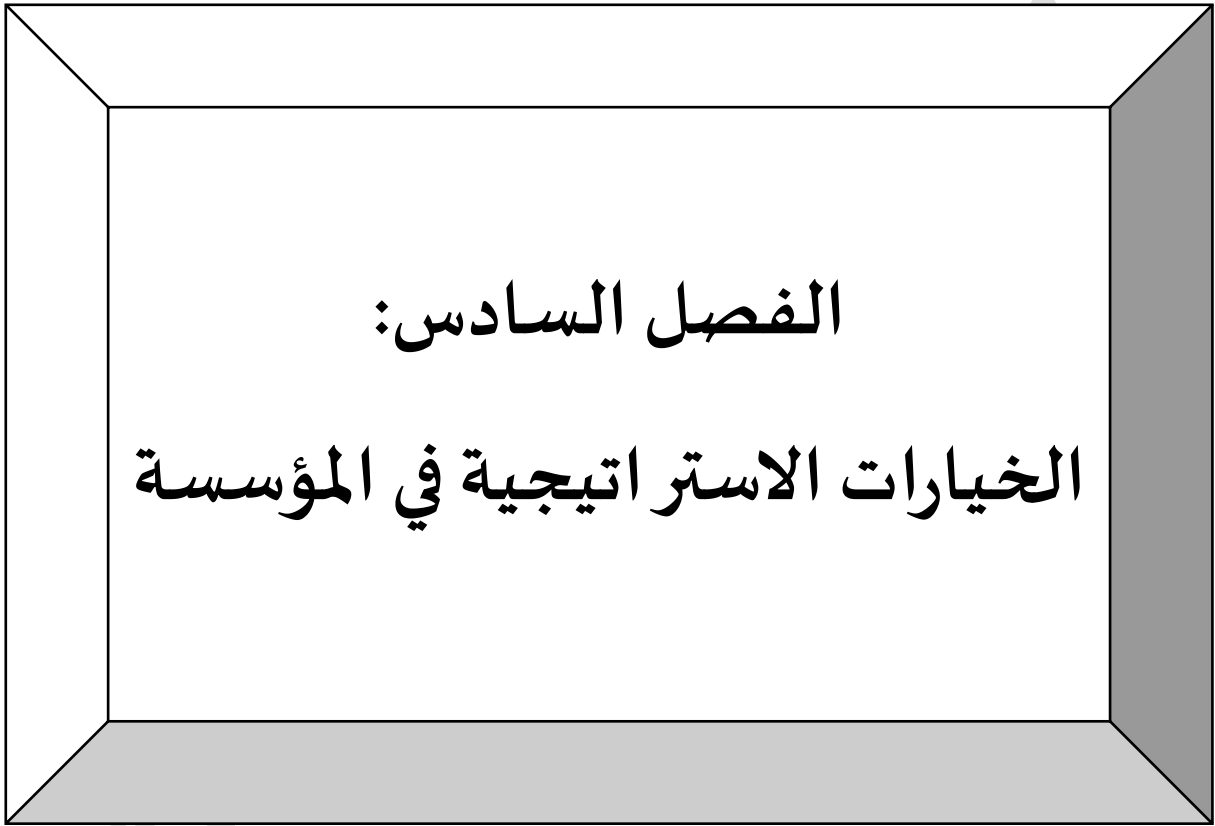
		النضج الوظيفي		مردودية قوية +
		النضج	النمو	
المركز التنافسي	الانطلاق	مردودية قوية -خطر قوي	مردودية قوية -خطر متوسط	/
	التدهور	فائض قوي للسيولة	تطور طبيعي	/
	مردودية قوية	تطور اختياري	/	حاجة ضعيفة لسيولة
	مردودية ضعيفة	اعادة توجيه	/	/
	مردودية قوية	مردودية ضعيفة	مردودية ضعيفة	التخلي
	مردودية ضعيفة -	احتياجات مالية	احتياجات مالية	احتياجات مالية

المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، ص 33.

إن نموذج ADL يلخص أربع استراتيجيات للمؤسسة وهي التطور الطبيعي \_ التطور الانتقائي \_ اعادة توجيه و التخلي . إن الهدف من المحفظة الاستراتيجية التي يمكن اتباعها فقد نجد المؤسسة تتبع اكثر من استراتيجية لتطوير منتجات جديدة و التخلي عن منتجات قديمة و بمعنى اخر اتخاذ القرار العقلاني انطلاقا من قوة الشبكة \_ مواردها الأصلية و معطيات البيئة الخريجة وجاذبية الأسواق حيث تختار المؤسسة النموذج الأنسب لها .

## الخلاصة:

إن تشخيص المحيط الداخلي يعطي للمؤسسة نظرة خاصة حول مواطن قوتها وضعفها في القدرات والامكانيات التي تحوز عليها بيئتها الداخلية من جهة، ويعطي لها تصورا عن مركزها التنافسي بشكل عام هذا التصور الذي يمكنها من إعادة بناء قدراتها في إطار أهدافها الإستراتيجية الحالية والمستقبلية ، وبالتالي تعظيم الفرص المتاحة في البيئة الخارجية ومواجهة التهديدات، مما يمكنها في النهاية من ايجاد موائمة استراتيجية بين القدرات الداخلية و مخاطر البيئة الخارجية ، وبالتالي ربط تحليلها الداخلي بالتحليل الخارجية لتشكيل اتجاه استراتيجي صحيح في المستقبل و محاولة بناء ميزة استراتيجية متفردة عن باقي المؤسسات.



الفصل السادس:

الخيارات الاستراتيجية في المؤسسة



تمهيد:

ترتبط استمرارية المؤسسة بقدرتها على التنافس الحالي والمستقبلي، وفق القدرات والإمكانات التي تحوز عليها هاته الأخيرة تشكل مرجعية أساسية لتكوين الخيارات الاستراتيجية في ضوء التحليل الدقيق لمحيطها الخارجي والداخلي والأهداف التي تسعى إليها. فالنجاح والتفوق التنافسي كثيرا ما يرتبط بالخيار الاستراتيجي أو البديل الأفضل الذي تم توليده في ظل ظروف البيئات المعقدة والمتغيرة والمكاسب الناتجة عن تلك الخيارات الاستراتيجية، لتصل في النهاية إلى تحقيق نوع من التوازن بين إمكانياتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية.

## المبحث الأول: أساسيات حول الخيار الاستراتيجي.

## المطلب الأول: مفهوم الخيار الاستراتيجي.

يشكل الخيار الاستراتيجي أحد الأدوات المهمة لتكييف المؤسسة مع وضعها التنافسي، فالبيئات المتغيرة تحمل لها فرصا كما تحمل لها تهديدا فالدفاع عن الوضع التنافسي لها يقتضي لها وضع خيار استراتيجي يعطي لها الأسبقية في التواجد في الأسواق مبكرا.

- يعرفه Thompson على أنه: "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح"<sup>1</sup>.

ويشير هذا التعريف أن وضع الخيار الاستراتيجي يستند إلى حاجة المؤسسة لها انطلاقا من كفاءة مواردها والقدرات التي تتمتع بها والذي يساهم في تحقيق الأهداف والغايات المقصودة وطموحات المديرين في تبني أحد الخيارات المتاحة والذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق سبق تنافسي في الأسواق.

- كما يعرف على أنه: "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة"<sup>2</sup>.

يشدد هذا التعريف على أن الخيار الاستراتيجي هو محصلة نهائية لدالة الفرص والتهديدات التي تمنحها وتعمل فيها بيئة المنظمة والقدرات الداخلية المشكلة لها سواء كانت كفاءات بشرية أو مادية والتي تساعد في النهاية على تحقيق الوضع الأفضل للمنظمة مقارنة بمنافسيها.

- كما يعرف على أنه: "عملية اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية تمثل بالفرص والتهديدات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتصلة بنقاط القوة والضعف من جهة أخرى"<sup>3</sup>.

- بينما يشير Dimmock: "على أن الخيار الاستراتيجي عبارة عن الهدف النهائي المتفق عليه من مجموعة أو جماعات التحالف المسيطرة والنابع من تفاعل عناصر القوة الإيديولوجية لإدراك الطموحات والقيم لهذه المجموعة مع البيئة كأساس لتحديد المسارات الإستراتيجية للمنظمة"<sup>4</sup>.

إن هذا التعريف يجزم على تحقيق التوافق النهائي لتعظيم المنفعة والقيمة في المستقبل لجميع الأطراف وإيجاد نوع من التوافق والتعايش مع الأهداف المسطرة والطموحات والقبول.

وعموما فإن الخيار الاستراتيجي عبارة عن نوع من التوازن بين الذي يجمع بين تحليل دقيق لنتائجها الداخلية والخارجية سواء تعلق الأمر بقدراتها أو المخاطر التي تهدد ذلك الخيار، فضلا عن أهداف وطموحات المسيرين، ليعبر ذلك الخيار في النهاية عن درجة التوازن والتكيف والتطبيق والقيمة التي يخلقها حاضرا أو مستقبلا لوضع المنظمة في السوق وأمام منافسيها.

<sup>1</sup> مكي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2012، ص 19.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 19.

<sup>3</sup> زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 211.

<sup>4</sup> محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الأردن، 2010، ص 102.

## المطلب الثاني: أهمية الخيار الاستراتيجي.

يعد الخيار الاستراتيجي أفضل طريق لتحقيق أهداف المنظمة فالكثير من الخيارات تظل مطروحة، والكثير من الطموحات تبقى عالقة في أذهان المسيرين، ولكن دوما لا يكون التناغم بين موارد وقابليات المنظمة ومتغيرات المحيط.

فالمنظمات الكبيرة تملك الموارد والصغيرة محدودة في هذا الجانب وتبقى المخاطر تسيطر على المسيرين من حين لآخر وإن تعددت توصيات المستشارين لصعوبة تنفيذ ذلك من جهة وسمعة المنظمة التي تكون على المحك لأنه بكل بساطة يتعلق بالنجاح والاختفاق المستقبلي.

فتحديد الرؤية الواضحة والدقيقة لأعمالها في المستقبل يتوقف على درجة الاعتماد على الخيار الأمثل والذي يكون مبني على الواقعية والعقلانية والامكانيات المتوفرة وهو ما يزيد من أهمية الخيار الاستراتيجي الذي تتخذه المنظمة.

وعموما فأهمية الخيار الاستراتيجي تكمن فيما يلي<sup>1</sup>:

- تحقيق وضع تنافسي متميز للشركة من خلال تبني الاختيار الاستراتيجي الذي يحقق رسالة المنظمة التي تم رسم خطوطها وحدودها وفق الرؤيا الاستراتيجية لأفان المستقبل.
- وضع المسارات الاستراتيجية المناسبة للمنظمة من مثال التفاعل بين عناصر القوة والإيديولوجيا والإدراك والطموحات والقيم لجماعات التحالف مع البيئة.
- يوضح آفات تطور المنظمة في المستقبل بناء على حجم الموارد المتاحة.
- تساهم تلك الخيارات في تحسين موارد المنظمة مستقبلا.

## المطلب الثالث: مراحل وصعوبات صنع الخيار الاستراتيجي.

يتفق أغلب الباحثين في المجال الاستراتيجي والمجال التسويقي على غرار (DAVID , 1995 :310) و (JOHSON AND SCHOLES , 1993 : 203) والحسين (2005 , 2000) أن تلك المراحل مجمعة في 03 مراحل أساسية<sup>2</sup>:

1. مرحلة توليد البدائل الاستراتيجية: حيث توضع مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق والمتناسبة مع الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
  2. تقويم البدائل الاستراتيجية: تجرى عملية التقويم اعتمادا على مجموعة من المعايير الكمية وغير الكمية، فالمعايير الكمية تتضمن صافي الربح، سعر السهم، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حق الملكية، معدل دوران العمل.
- أما المعايير النوعية فتتمثل في مقابلة الاستراتيجية للأهداف وتناغم الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية، وتوافق الاستراتيجية مع القدرات المالية للمنظمة، وتحقيق المرونة والتكيف، وتحقيق المزايا التنافسية فضلا عن إمكانيات التطبيق وتكون مقبولة من جماعة المصالح، وإمكانية تطبيقها وتحقيق الأهداف بأقل الموارد.

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004، ص ص 254، 255.

<sup>2</sup> أكرم سالم الجنبابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21: مفاهيم، نظريات، مداخل، دار المنهل، الأردن، 2017، ص 187.

3. اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد التقويم يتم اختيار البديل المناسب الذي يحقق الأهداف وفق توجهات إدارة المنظمة ولكل بديل إيجابيات وسلبيات.

وتطرح عادة الكثير من التساؤلات خاصة حول المزايا والعيوب لكل بديل استراتيجي وما إذا كان يوفر مكاسب تنافسية للمنظمة وهو ما يطرح إعادة النظر أو توليد بدائل جديدة وهو ما ذهب إليه (194: 1995) DAVID بالقول بأن هناك عدد غير محدود من الأعمال الممكنة كبدايات إستراتيجية إلا أنه يجب التركيز على شكل البدائل الأكثر جاذبية فيما يتعلق بالمنافع والمآخذ والأرباح والكلفة<sup>1</sup>.

هناك الكثير من الصعوبات والمعوقات التي تحد من صنع خيار إستراتيجي دقيق مبني على تصورات عقلانية ومن بين تلك الصعوبات ما يلي<sup>2</sup>:

1. المعلومات: قد لا تتوفر كامل المعلومات لصانعي الخيار الإستراتيجي أو قد يكون يؤدون أعمالهم في ضوء معلومات غير كاملة أو غير صحيحة وفي كلتا الحالتين يتأثر العدد المتاح من البدائل وبالتالي فإن استمرارية صنع الخيار الاستراتيجي تبدو أمرا غير مناسب.
  2. الوقت وضبط التكلفة: إذ أنه في حالة تخطي صانع الخيار الاستراتيجي الأبعاد الزمنية المحددة له ويتجاوز تكلفة ما هو مسموح به، فإن فاعلية قراره ستتدهور وبالتالي تتأخر مناهج العمل عن التنفيذ.
  3. انقطاع الاتصال: إذ قد تكون المعلومات المفيدة والمناسبة متوافرة فعلا في المنظمة، إلا أنها بعيدة عن المتناول أيدي الإدارتين المشاركتين في صنع الخيار الاستراتيجي.
  4. السوابق المماثلة: إن الأفعال السابقة والسياسات الموضوعية قد يفسد التفكير والتروي عند صانعي الخيار الاستراتيجي، وهنا تحول الأعمال السابقة دون دراسة وتفهم البدائل المغربية.
  5. الإدراك والتبصر: إن الخيار الانتقائي من بين ما هو موجود يؤثر وبشكل ملحوظ على عملية الخيار الاستراتيجي في هذه الحالة يكون سلوك صانعي الخيار معتمدا على المشاهدة ولكن بالقدرة الإدراكية السلمية والتبصر والحكم الموضوعي في ضوء المحددات الداخلية والخارجية ليصل صانعي الخيار إلى مبتغاهم من دون تقصير.
- وعموما فإن عملية صنع الخيار الاستراتيجي يتطلب الإحاطة بكل جوانب النجاح والانفتاح على البيئة الخارجية والتخلص من الثقافات السابقة والسرعة في انجاز الخيار وتقديرات صانعي الخيار.

### المبحث الثاني: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المؤسسة.

إن الخيارات على مستوى المؤسسة كثيرا ما يسميها البعض الإستراتيجيات الكبرى، لأنها تعطي دفعا للمؤسسة بالنمو مستقبلا أو تغييرا جذريا في أنشطتها، فعامل الخبرة والحكمة وأقدمية السوق وطريقة التنافس والقدرات الجوهرية، والنمو في فترات الاضطراب ورياح التغيير كلها عوامل تجعل المؤسسات أكثر ليونة مع محيطها التنافسي، فالدراسات الأدبية في مجال الإدارة تركز على 03 خيارات أساسية: إستراتيجية النمو، إستراتيجية الاستقرار، إستراتيجية الانكماش.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 403.

<sup>2</sup> معي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 85.

## المطلب الأول: استراتيجية النمو.

يشدد أصحاب هذا الاتجاه على أن النمو يرتبط بالموارد الداخلية التي تحوز عليها المؤسسة وتشكل فائضا لديها "فالنمو يكون عند النضج لأن قبل ذلك ليس لها موارد"<sup>1</sup>.

وترتبط إستراتيجية النمو في الغالب بتوسيع أعمالها ونشاطاتها الحالية وزيادة أسواقها ومبيعاتها وخلق أسواق جديدة وتقديم تشكيلات جديدة.

توفر إستراتيجية النمو للمؤسسة أهداف عديدة منها:

- يوفر النمو مزايا إضافية لإدارة المنظمة العليا فكلما كانت المنظمة أكبر حجما حقق لها ذلك مزايا أفضل.
- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق.
- منح المؤسسة فرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتغذية قدرتها التنافسية.
- تحسين حجم عوامل الإنتاج لزيادة التشغيل.

ويمكن توضيح أنواع استراتيجية النمو وفق الشكل التالي:

شكل رقم (21): البدائل الاستراتيجية لاستراتيجية النمو.



المصدر: عبد الباري درة، محمد سعود، الإدارة الاستراتيجية في القرن 21 النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2014، ص 180.

ويمكن تلخيص استراتيجيات النمو على النحو التالي:

1. استراتيجية التركيز: وهنا تركز المؤسسة على تحقيق النمو من خلال تركيز مواردها في اتجاه واحد أو منتج واحد وبالتالي هاته الاطالة تسمح لها بتراكم الخبرة، فهذا التركيز يسمح لها بتوظيف مزيد من الجهد والوقت لدخول أسواق جديدة وإيجاد منتجات جديدة<sup>2</sup>.

ويصاحب هذا النوع من الاستراتيجية لاعتماد على بديلين هما<sup>3</sup>:

<sup>1</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 286.

<sup>2</sup> معي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 36.

<sup>3</sup> عبد الباري درة، محمد سعود، الإدارة الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 181.

- التركيز العمودي: ويعني التوسع في نشاط المنظمة بالاعتماد على نقل المواد الأولية لوحدها بدلا لشركات أخرى ويؤدي ذلك إلى تكامل عمودي خلفي باتجاه المواد الأولية أو تكامل عمودي أمامي باتجاه المستهلك بإقامة مدارس خاصة بالمنظمة والسيطرة على إضافة التوزيع من خلال دخولها في ذلك.
- التركيز الأفقي: يكون من خلال دخول أسواق جديدة ليؤدي إلى ما يسمى بالتكامل الأفقي، حيث يساعد ذلك في تقليل تكاليف الصفقات وعقد صفقات جديدة بتكاليف أقل وبالتالي لجعلها أكثر كفاءة بالاستفادة من اقتصاديات الحجم الكبير.
- 2. استراتيجيات التنوع: تستهدف هذه الاستراتيجية دخول المؤسسة إلى قطاعات جديدة غير مألوفة سابقا وغير مرتبطة بنشاط المؤسسة الحالي، فضلا عن إضافة منتجات جديدة لها ارتباط بهوية ونشاط المؤسسة الأصلي، وهي بذلك تحاول توزيع مخاطرها ومناطق نفوذها وتحقيق أرباح عالية وتتبع في ذلك نمطين هما:
  - التنوع المركز أو المتوسط: ويعني إضافة منتجات جديدة لها علاقة وارتباط بنشاط المؤسسة الأصلي قد يكون في أحد مجالات الإنتاج أو التسويق كأن تدخل المنظمة في سوق قطع الغيار على أن تكون مختصة في صناعة السيارات وبالتالي تمكّنها من استثمار قدراتها وتوفير عائد مالي مغري.
  - التنوع المختلط أو غير المترابط: تهدف من خلالها المؤسسة إلى تنوع نشاطاتها وإضافة منتجات جديدة تماما عن نشاطها الأصلي، ويتيح هذا النمط من التنوع فوائض مالية تمكّنها من تحسين قدراتها الإنتاجية وبالتالي زيادة مركزها التنافسي في الأسواق، ومثال على ذلك دخول شركة لصناعة الحواسيب إلى مجال صناعة الطائرات أو صناعة الباخرات وغيرها.

### المطلب الثاني: استراتيجية الاستقرار.

تقوم هاته الاستراتيجية على فكرة الحفاظ والإبقاء على الوضع الحالي والنجاحات الحالية لاعتبارات تتعلق بالحفاظ على الأرباح المكتسبة والتواجد في الأسواق التقليدية لها التي تدر عليها موارد مالية محدودة ويحاول أصحاب وأنصار هذه الاستراتيجية عدم تحدي المنافسين والعمل في هدوء، وتصالح في الصناعات التي تتميز بالاستقرار وعدم وجود اضطرابات سيئة فاستراتيجية الاستقرار تعني استمرار المنظمة في العمل مستقبلا وفقا لما هو جار فحسب BOSEMAN (1989)، إن توجه المنظمة عن استراتيجية الاستقرار إذا كانت البيئة الخارجية بالمحيط لن تتغير بشكل جوهري في المستقبل القريب، مما يجعلها تستمر بنفس منتجاتها، قطاعات أعمالها، أهدافها، خططها، سياستها ومراجع عملها الحالية دون تغير<sup>1</sup>.

إن هاته الاستراتيجية تحقق للمؤسسات مكاسب على المدى المتوسط، لكن قد تفقد بريقها في المستقبل ويرجع اهتمام ودوافع المؤسسة لها لاعتبارات تتعلق بالاعتناء بالمستويات المتحققة في الأداء الحالي، فضلا عن تجنب المخاطر الناتجة عن التوسع وتوظيف فائض الموارد لتحسين وتجديد قدراتها التنظيمية التي تعتبر مصدرا مهما لمزاياها التنافسية.

وعموما فإن هاته الاستراتيجية تضم 03 استراتيجيات كما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> معي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص36.

<sup>2</sup> عبد الباري إبراهيم درة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 185.

1. استراتيجية عدم التغيير: وهي استراتيجية الحفاظ على الوضع الراهن واستمرار الشركة لخدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات وقنوات التوزيع والأسواق والعملاء والأهداف تبقى نسبياً بلا تغيير.
2. استراتيجية التقدم بحذر: وهي استراتيجية مؤقتة لمنظمة ترغب في الانتظار لحين ما تتضح طبيعة البيئة الخارجية ومعرفة ملائمة تلك البيئة لعملها<sup>1</sup>.
3. استراتيجية الريح: تنطلق هذه الاستراتيجية من فكرة التضحية بالنمو مستقبلاً، فهي تحاول تحقيق مكاسب آنية من خلال الالتفات إلى الصفقات غير المجدية والتي تشكل تكاليف تعيق نمو المؤسسة في الأجل القصير وهي تحاول بذلك خلق موارد لوقت الحاجة لمواجهة تعقيدات البيئة الخارجية غير المستقرة والتي قد تكبح جماح نموها بالشكل المرغوب فيه مستقبلاً.

### المطلب الثالث: استراتيجية الانكماش.

ملاحظ هذه الاستراتيجية يبرزها الموقف التنافسي للمؤسسة الضعيف الذي يترجم في ضعف الأداء وتدهور المبيعات وقلة الأرباح فالمؤسسة هنا تعيش ضعفاً كبيراً يزداد سوءاً مع مرور الوقت. وتعتبر استراتيجية الانكماش على أنها استراتيجية دفاعية تستخدمها المنظمة عندما يكون وضعها التنافسي ضعيفاً في بعض أو جميع خطوط منتجاتها والنتائج عن الأداء الضعيف<sup>2</sup>.

كما تعبر على أنها الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة لمواجهة أزمات طارئة تأمل المنظمة في مرورها ونجاح المنظمة في البقاء نتيجة لقدرتها على تقليص حجم نشاطها<sup>3</sup>. فاستراتيجية الانكماش تتجه إليها المؤسسة نتيجة عوامل داخلية كضعف الكفاءة التشغيلية فضلاً عن عوامل خارجية تفرضها ضغوطات المنافسة وتعقيدات البيئة الاقتصادية التي تعيش فيها المؤسسة والتي تحد من تحقيق أهدافها.

وعموماً فإن المؤسسات التي تتبع هذه الاستراتيجية يستقر بها الحال إلى عدة بدائل أو خيارات منها<sup>4</sup>:

#### 1. استراتيجية الالتفاف أو الاستدارة:

وتعني التركيز على تحسين العمليات والوضع الراهن حيث يتطلب ذلك تقليص الأنشطة لإيقاف الأضرار، ثم دمج الأنشطة، وتعتبر جذابة لشركة ناجحة للعمل في سوق متردية ومتراجعة فتسمح لها بإعادة النظر في أنشطتها وحجمها لتلائم الحالة الجديدة للسوق.

وعموماً فإن هاته الاستراتيجية تهدف إلى تحسين الكفاءة التشغيلية وهو حال المؤسسات التي تعاني من ضغط التكاليف ووضع حد للنفقات العامة وإعادة تأهيل المؤسسة من جديد .

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم درة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 186

<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط1، 2015، ص 173.

<sup>3</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس التعليمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 187.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم درة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 188.

2. استراتيجية الشركة الأسيرة: وتعني موافقة المؤسسة على جعل نفسها أسيرة من خلال التنازل عن استقلاليتها لجهة أخرى تنقذها من وضعها السلبي.

فقد تتخلى المؤسسة عن بعض نشاطاتها التسويقية وتصبح معتمدة على مؤسسة أخرى للقيام بذلك أو التخلي عن بعض الوظائف لصالح مؤسسات أخرى نتيجة لنقص مواردها المالية وهي نوع من الإنقاذ لها إلى حين استقرار وضعها الحالي بدل بيع أحد وحداتها.

3. استراتيجية التصفية (البيع للغير): وهي أحد القرارات السيئة للمؤسسة ذات الحجم الكبير فالتصفية المبكرة أحد أدوات انقاذ المؤسسة، وتلجأ إليها الشركات لبيع بعض الفروع أو وحداتها ومثال على ذلك شركة FORD و LANDROVER المتعثرتان إلى شركة TATAMOTORS.

4. استراتيجية الإفلاس: وهي آخر البدائل الاستراتيجية المكروهة للمؤسسة، وتعلن إفلاسها، وحقوق الأطراف الأخرى عليها، وتوزيع الأصول بطريقة نقدية على المساهمين والمالكين.

### المبحث الثاني: الخيارات على مستوى وحدات الأعمال.

استخدم مصطلح وحدات الأعمال لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك التي كانت تضم 200 وحدة لكل منها سوق معينة واستراتيجية خاصة بها.

تشكل هاته الخيارات دعماً كثيراً لتنافسية المؤسسة في السوق وتعمل مجتمعة على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو قطاع سوقي معين.

ويقصد بالخيار الاستراتيجي على مستوى وحدات العمل شكل الاستراتيجية التي ترتبط بالوحدة التي تبيع السلع والخدمات وليس الشركة الأم التي تتكون من عدة وحدات، وكذلك ليست استراتيجيات الوظائف التي تتعلق بوظائف المنظمة<sup>1</sup>.

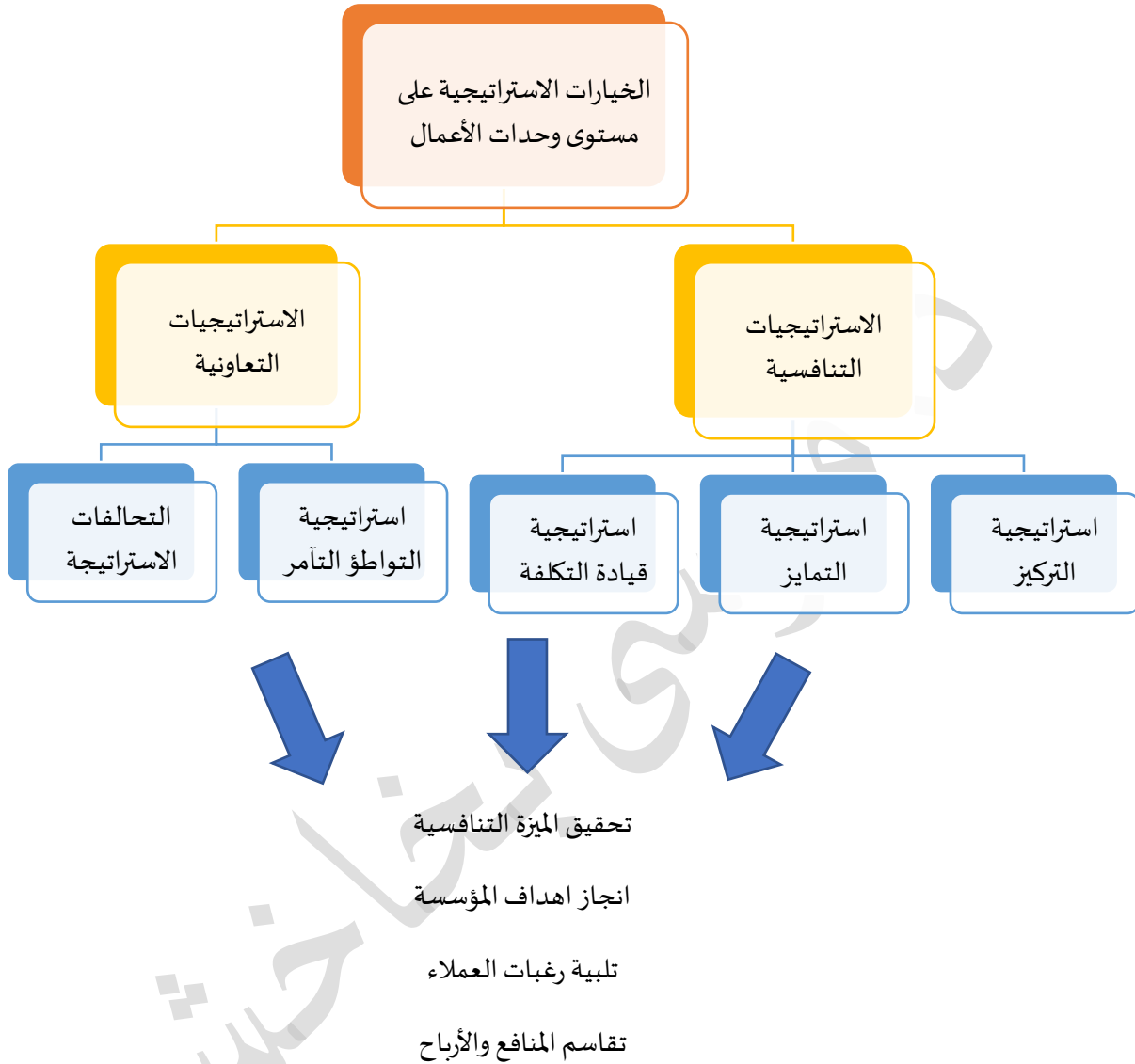
إن الخيارات الاستراتيجية المطروحة على مستوى وحدات الأعمال تتعلق بالمنافسة في الأسواق المألوفة التي يكون فيها الصراع كبيراً وتتصف وتشبه بالمحيط الأحمر كدلالة على دمية تلك المنافسة وشراستها، ويعد تحديد الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال من القضايا الرئيسية وتصنف إلى صنفين: الاستراتيجيات التنافسية والاستراتيجيات التعاونية.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 207.



ويمكن توضيح ذلك وفق الشكل التالي:

الشكل رقم (22): الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال.



المصدر: طاهر محسن الغالبي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منجى متكامل، دار وائل للنشر، ط3، عمان، الأردن، 2015، ص 417.

المطلب الأول: الاستراتيجية التنافسية.

تشكل هاته الاستراتيجيات مرجعا أساسيا للبحث عن الميزة التنافسية وتحقيقها انطلاقا من عدة خيارات قدمها M.PORTER والتي لا تزال تحظى بالكثير من الاحترام والتقدير، وأكثر جاذبية وأهمية.

إن تلك الاستراتيجيات التنافسية تتحد من خلال 03 مكونات أساسية<sup>1</sup>:

- طريقة التنافس: وتشمل استراتيجية المنتج، استراتيجية التموقع، استراتيجية التسعير، التوزيع، التصنيع.
- حلبة المنافسة: وتتضمن اختيار ميدان التنافس للأسواق والمنافسين.
- أساس التنافس: وتشمل الأصول والمهارات المتوفرة لدى الشركة التي تعتبر أساس الميزة التنافسية.

إن الاستراتيجيات التنافسية الموضوعية من طرف المؤسسة هدفها تحقيق التميز عن الآخرين وتعطي لها أفضلية ومدى تنافسي في السوق الذي تنشط فيه.

كما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (23): الاستراتيجية التنافسية لـ PORTER.

التمايز differentiation	التكلفة الأقل Lower cost		نطاق التنافس Competitive scope
استراتيجية التمايز differentiation	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost leadership	سوق مستهدف واسع Broad target	
استراتيجية التركيز Focus strategy		سوق مستهدف ضيق Narrow target	
استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation focus	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost focus		
الميزة التنافسية Competitive advantage			

المصدر: عبد الباري إبراهيم، محمد سعود، الإدارة الاستراتيجية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2014، ص 217.

من الشكل نلاحظ أن M.PORTER قدم ثلاث استراتيجيات بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين في الصناعة، وهذه الاستراتيجيات تعد كمزايا تنافسية تتفوق من خلالها المنظمة على منافسيها وتشمل ما يلي:

<sup>1</sup> تشارلز هل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد الرفاعي، سيد أحمد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ج1، ص ص 308، 309.

1. استراتيجية قيادة التكلفة (الريادة في التكلفة):

جوهر هاته الاستراتيجية هو استهداف العملاء الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي ويريدون منتجات ذات أسعار منخفضة فالمؤسسة تعمل على تصميم وتصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق فوائد أكبر<sup>1</sup>.

إن هاته الاستراتيجية توفر موارد مالية ضخمة يتم استثمارها في زوايا عديدة كالبحث والتطوير، و السيطرة على الأسواق وتأمين ميزة دائمة عن المنافسين حيث يترتب عنها تحقيق مستوى عالي من الأرباح، والقدرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من الشركات الأخرى والاستحواذ على حصة سوقية أكبر من المنافسين<sup>2</sup>.

تحتاج هاته الاستراتيجية إلى استثمارات ضخمة في رأس المال على شكل آلات ومعدات وكفاءة فنية مدربة مع التقليل من مصاريف البحث والتطوير والبيع وغيرها من خلال الاعتماد على اقتصاديات الحجم ومنحنيات الخبرة والتعلم وتصميمي المنتج وتكلفة المواد والعمال.

إن المزايا التي توفرها هاته الاستراتيجية كالسيطرة على الأسواق ووضع الحواجز لا تدوم طريقها فهي عرضة للتقليد من جانب المنافسين في نفس القطاع فضلا عن تطور البيئة الخارجية خاصة التطور التكنولوجي الذي يقلل من الحد من تلك الاستراتيجية حيث يرى نبيل مرسي أن مشكلات استراتيجية القيادة في التكاليف تجابهها مخاطر تتعلق بما يلي<sup>3</sup>:

- قدرة المنافسين على إيجاد طرائق ووسائل لإنتاج منتجات أقل وبالتالي تدهور ميزة التكلفة لدى المؤسسة الرائدة.
- قدرة المنافسين على محاكاة وتقليد منتجات الشركة الرائدة في التكاليف.
- ضعف قدرة المؤسسة على رؤية التغيرات الحاصلة في المنتج والأسواق واهتمامها بالتكلفة على حساب التجديد في المنتجات وأذواق المستهلكين.

2. استراتيجية التمايز:

تقوم هاته الاستراتيجية على التميز والتفرد فيما يخص المنتجات والخدمات التي تختلف عن المنافسين فمن خلالها تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية وفريدة ومميزة عن المنافسين<sup>4</sup>.

إن الشركات التي تقوم بالتميز لإشباع حاجات العميل بطريقة لا يستطيع المنافسون محاكاتها، يعني أن الشركة تستطيع فرض سعر عالي لمنتجاتها مما يسمح لها بالتفوق على منافسيها وتحقيق أرباح أعلى من المعدل المتوسط.

فالمنظمة تستطيع أن تخلق لنفسها مركزا تنافسيا مميذا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون<sup>5</sup>.

فالتميز يوفر للمؤسسة دعم كبير وولاء المستهلكين وانخفاض الحساسية اتجاه الغير، مما يؤدي لصعوبة تحول المستهلكين لسلع أخرى، فإشباع الحاجات المختلفة يفرض ولاء المستهلكين وبالتالي يصبح بناء حصة سوقية كبيرة عائقا أمام المنافسين، وقد أشار KOTLER أن تميز المنظمة في السوق قد يأخذ عدة أشكال كتمايز المنتج من خلال الجودة،

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 37.

<sup>2</sup> عبد البارئ إبراهيم الدرة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 218.

<sup>3</sup> نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1996، ص 223.

<sup>4</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 1999، ص 160.

<sup>5</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص 229.

وتمايز الخدمة كسهولة الطلب وسرعة التسليم فضلا عن تمايز الموظفين وتمايز قنوات التوزيع ومدى تغطيتها، إضافة إلى تمايز الصورة والهوية وما يحمله الزبائن عن الشركة.

إن استراتيجية التميز يكتب لها النجاح في المؤسسة عندما يقدر المستهلكون قيمة الاختلافات في المنتج أو الخدمات التي يحصلون عليها مقارنة بالمنتجات الأخرى وبالتالي زيادة الولاء لمنتجات الشركة.

إن النجاحات السابقة تدمرها مجموعة من المخاطر "فأساليب التمايز التي تتبعها المنظمة تصبح أقل أهمية للمشتريين الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة الحفاظ على السعر المرتفع"<sup>1</sup>.

فالمزايا التي تحصل عليها المؤسسة من جراء تبني هاته الاستراتيجية لا يعني الحفاظ على نجاحها باستمرار نتيجة

ما يلي:

- عدم قدرة الشركة في المدى الطويل للاحتفاظ بهذا التميز من طرف عملائها.
- تقليد المنافسين لمنتجات وخدمات الشركة.
- ضخامة تكاليف التميز (سواء في المعدات، أموال، البحث والتطوير وتحسين المنتج).
- عدم جدوى حواجز الدخول نتيجة مجهودات المنافسين في مجال البحث والتطوير أو استخدام مواد أولية رخيصة تسمح بتحسين جودة المخرجات.

### 3. استراتيجية التركيز:

تقوم هاته الاستراتيجية على التركيز على قطاع محدد من المستهلكين سواء أفراد أو منظمات وتكمن أهمية هذا النوع من الاستراتيجيات في التركيز على قطاع محدد من السوق بدل التعامل مع السوق بأكمله وبالتالي القدرة على خدمة ذلك القطاع بطريقة أفضل من خلال توجيه كل الموارد والمجهودات نحوه.

يتطلب نجاح هاته الاستراتيجية ما يلي<sup>2</sup>:

- وجود مجموعات مختلفة و متميزة من المستثمرين ممن لهم حاجات مختلفة أو يستخدمون المنتج بطرق مختلفة.
- عدم محاولة أي منافس آخر التخصص في نفس القطاع السوقي المستهدف.
- عندما لا تسمح موارد الشركة إلا تغطية قطاع سوقي معين.
- عندما تتفاوت قطاعات الصناعة بشكل كبير من حيث الحجم ومصدر النمو والربحية.
- إن استراتيجيات التركيز أحد الاستراتيجيات التي تركز على الأسواق الصغيرة والغير مكتظة بالمنافسين وبالتالي تمكن المؤسسة من الاستجابة السريعة لخدمة متطلبات عملائها، والعمل على تلبية رغبات ميولاتهم وبالتالي زيادة وفائهم ومواجهة أخطارها ينبغي بناء قطاع معلومات تسويقي حول معرفة الزبائن ودرجات تفضيلاتهم نتيجة لهجرتهم إلى منتجات بديلة قد يقدمها غيرهم نظرا لمحدودية السوق.
- إن استراتيجية التركيز تحاول استخدام والتركيز على التكلفة والتمايز<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، محمد سعود، مرجع سابق، ص 219.

<sup>2</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2020، ص 204.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 220.

• التركيز على التكاليف:

وتركز على خدمة زبون أو خبراء من السوق المستهدف من خلال توفير المنتجات والخدمات بتكاليف منخفضة، حيث تعتبر المنتجات تحمل قيمة إضافية للمؤسسة مقارنة مع المنافسين.

• التركيز على التمايز:

ومعناه البحث عن التميز داخل القطاع التي تقدم له خدمات أو سوق جغرافية محددة وضيقة أو خط إنتاج محدد أو زبون معين، حيث تميز نفسها عن باقي المنافسين، فالتمايز قد يكون في المنتجات أو الخدمات ويكون موجها أساسا لطلبات المستهلكين الذي يرغبون في الحصول واقتناء منتجات لها خصائص فريدة عن منتجات المنافسين.

**المطلب الثاني: الاستراتيجية التعاونية.**

تقوم هاته الاستراتيجية على التعاون بين المنافسين " وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على باقي المنافسين"<sup>1</sup>.

1. استراتيجية التواطؤ والتأمر:

تعني هذه الاستراتيجية التعاون الفعال ضمنيا أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار ، وهي استراتيجيات مخالفة للقوانين وتتخذ هاته المؤمرات عدة أشكال فقد تكون صريحة وبشكل مباشر حول تخفيض مستويات الإنتاج والحد من المنافسة وقد تكون ضمنية لمراقبة تصرفات يتبعها المنافسون والتخفيض في الإنتاج وأسعار المنتجات.

2. استراتيجية التحالفات:

وتعني التحالف بين شركتين لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منفعة متفوتة "والمقصود بالتحالف التعاون بدل المنافسة التي تؤدي إلى إخراج أحد الأطراف من السوق فالتحالف عبارة عن تعاون بين طرفين على الأقل فحسب (druker 1999) بأنه روابط مصممة بين المنظمات لتحقيق أهدافها بشكل أسرع وبكفاءة أكبر من تحقيقها بشكل منفرد"<sup>2</sup>.

ويتم اللجوء إلى مثل هاته التحالفات للحصول على تكنولوجيا جديدة أو تقنيات تصنيع جديدة أو الحصول على منافذ لأسواق معينة وخفض المخاطر المالية، وتحقيق المزايا التنافسية ويأخذ التحالف مثلا مشاريع مشتركة، أو تراخيص لاستعمال حقوق الملكية الفكرية أو تراخيص امتياز أو تعاقد أو اندماج كلي فضلا عن نمط الاكتساب والشراء وهي كلها أدوات ذات تأثير واضح على بناء المؤسسة لعلاقات وروابط تعاون على الأقل في المدى المتوسط لتحقيق أهداف مشتركة. وعموما فإن استراتيجية التعاون تعتمد على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة "حيث يتيح لها الفرصة لتحقيق أهدافها كتحسين حصة السوق، ورفع الإنتاج، والاستفادة من أفضليات التجميع ومواجهة الضغط التنافسي، ومسايرة تقلبات البيئة دون اللجوء إلى الاقتناء الذي يكلف الكثير"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 220.

<sup>2</sup> أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21: مفاهيم، نظريات ومداخل، دار المنهل، عمان، الأردن، 2017، ص 201.

<sup>3</sup> عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 299.

## المطلب الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية.

"تشتق الاستراتيجيات الوظيفية من الأهداف وتتحدد بالإطار العام للاستراتيجية الكلية على مستوى المنظمة لتشكيل دليل عمل وتشكل حلقة وصل بين العمليات الاستراتيجية والأفعال التكتيكية"<sup>1</sup>. وتقدم الاستراتيجيات الوظيفية إطاراً لعمل الوظائف لغرض تحقيق وتعظيم وزيادة كفاءة الوظائف المشكّلة للمؤسسة ويتحدد نجاح أو فشل تلك الاستراتيجيات على درجة ملاءمتها للظروف الخاصة ومدى تطابقها مع الظروف المحيطة سواء كانت تتعلق بالبيئة الخارجية أو الداخلية والتي تشكل مصادر قوة وضعف المؤسسة في استدامة ميزتها التنافسية.

وتخضع هذه الخيارات على المستوى الوظيفي عادة لطبيعة نشاط المؤسسة سواء بالزيادة أو النقصان وتشمل الاستراتيجية التسويقية، الاستراتيجية المالية، الاستراتيجية البحث والتطوير، استراتيجية الإنتاج، استراتيجية الموارد البشرية، استراتيجية نظم المعلومات، وتشمل تلك الاستراتيجيات ما يلي:

## 1. استراتيجية الإنتاج:

تستند هاته الاستراتيجية على طريقة إنتاج منتج أو خدمة معينة، وطريقة التصميم، والتحسين المستمر لأساليب الإنتاج.

فاستراتيجية الإنتاج تطل أنظمة السيطرة وتخطيط المنتجات وأساليب التجهيز والإمداد، والتي أصبحت اليوم من أنظمة الجودة الشاملة<sup>2</sup>.

تمثل هاته الاستراتيجية في الصناعة محور أسامي من حيث اختيار التكنولوجيا ومستوى الأتمتة وهي من صفات المنظمات الحديثة المعتمدة على تكنولوجيا التصنيع المتقدمة، باستخدام الحاسوب وبسرعة كبيرة فأنظمة الإنتاج المرنة وتقييم الوظائف واعتماد أسلوب الإنتاج الملائم كلها يجب ان تؤخذ ضمن هذا الاستراتيجية<sup>3</sup>. وعموما فإن هاته الاستراتيجية لها دور كبير في المخرجات التي يجب أن تفي بالجودة في الأسواق وفق التصاميم التي يفضلها الزبائن.

## 2. استراتيجية التسويق:

تمثل استراتيجية التسويقية جانب هام في اختيار الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها التسويقية التي تخص مختلف الزبائن والعملاء "فالاستراتيجية التسويقية تدور حول استراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والترويج أي ما يشكل المزيج التسويقي الكفاء"<sup>4</sup>.

فالاستراتيجية التسويقية تكون أمام مجموعة خيارات توسيع السوق والدخول إلى أسواق جديدة أو الحفاظ على الأسواق الحالية من خلال زيادة الحصة السوقية من خلال الدخول إلى الأسواق الجديدة لمنتجات حالية أو تطوير منتجات جديدة والدخول بها لأسواق جديدة ولا ربح إلا ربح الداخل أو المبتكر الأول إلى تلك الأسواق.

فقد تتجه الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة إلى بناء قاعدة معلومات حول معرفة الزبائن واتجاهاتهم وميولاتهم وتفضيلاتهم وبالتالي فرض الأسعار التي تمكنها من تحقيق أرباح عالمية، ويصاحب ذلك جهود ترويجية كبيرة لقلب وجهة

<sup>1</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، محمد سعود، مرجع سبق ذكره، ص 223.

<sup>2</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 424.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 424.

<sup>4</sup> عبد الباري إبراهيم الدرة، ناصر مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 226.

المستهلك نحو علامة المؤسسة وبناء صورة له، ومحاولة تقريب السلعة منه من خلال إيجاد استراتيجية توزيع مباشرة أو غير مباشرة واعتماد وسطاء في ذلك، وبالتالي فنجاح الاستراتيجية التسويقية في المؤسسة يقودنا إلى الاستغلال الكفاء لموارد المؤسسة وتوجيهها نحو الدخول إلى الأسواق وكيفية المنافسة فيها وكيفية هيمنتها على القطاع الذي يقوم فيه بتسويق منتجاتها.

### 3. الاستراتيجية المالية:

تهدف هاته الاستراتيجية إلى طريقة تحقيق الموازنة في المؤسسة كما تكشف على استراتيجية التمويل وما إذا كانت تعتمد على هيكل التمويل الذاتي أو هيكل التمويل الخارجي الذي يزيد في حجم التدفقات المالية ومختلف القرارات المالية في المؤسسة، والتي لها انعكاس على الدورات الاستثمارية وعموما البحث عن الأموال من مختلف المصادر وبأقل التكاليف والتركيز أكثر على العائد والربحية، وتهتم الاستراتيجية المالية بفحص العديد من المؤشرات الخاصة بالمديونية، الربحية، الاستخدام وهذه الجوانب تعطي مؤشرات على كافة استخدامات الموارد المالية<sup>1</sup>.

فالاستراتيجية المالية تبحث في كيفية الحصول على مصادر التمويل وتحليل المشاريع الاستثمارية وحساب الأرباح المتوقعة وتكلفة والمدة الزمنية اللازمة، وتوزيع الأرباح والأسهم وفي النهاية استخدام تلك الموارد في التمويل والاستثمار ومعرفة أفضل الطرق لاستغلالها لتعزيز الأداء وتحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

### 4. استراتيجية البحث والتطوير:

تعد هاته الاستراتيجية مهمة جدا في الصناعات الحديثة القائمة على المعرفة والابتكار، وقلة دورة حياة المنتجات وقصر عمرها، فالدورات الابتكارية تزيد من تنافسية المؤسسة في الأسواق أو القطاعات التي تنشط فيها "فقد ازاد التأكيد على دور البحث والتطوير في إضافة قيمة من خلال روابط داخلية بوظيفتي التصنيع والابتكار"<sup>2</sup>.

إن نمو المؤسسة في سوق تنافسية يرتبط بمدى تقديمها لمنتجات جديدة من خلال تطوير وتحسين المنتجات من خلال استراتيجية البحث والتطوير سواء في المجال الإنتاجي أو مجال التصنيع أو في مجال التسويق.

إن استراتيجية البحث والتطوير تقودنا إلى ما يلي<sup>3</sup>:

- حل مشاكل الإنتاج وزيادة حجمه من خلال المعارف المحصلة.
- تحسين نوعية المنتجات تصبح أكثر قدرة على التنافس.
- تقليص تكاليف الإنتاج.
- تغير أو إحلال تقنيات تساعد على استخدام الموارد.

### 5. استراتيجية الموارد البشرية:

إن نجاح وتفوق المؤسسة كثيرا ما يعزى إلى حسن اختيار واستقطاب الكفاءات والعاملين فيها سواء من حيث المهارات أو طريقة إدارة هاته القوى، حيث تساهم في النهاية في تحسين مخرجات المؤسسة "فالتطورات التكنولوجية، وتخفيض حجم العمالة، وإعادة توصيف الوظائف، والنقل، والتدريب المستمر للعمالة، وتغيير أساليب العمل، كلها

<sup>1</sup> ظاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 423.

<sup>2</sup> ظاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 422.

<sup>3</sup> قويدري محمد، و وقع و أفاق أنشطة البحث والتطوير في البلدان المغربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 9 و10 مارس 2004، ص 250

محاور لها تأثير على حاضر ومستقبل المؤسسة، فجوانب تطوير وتدريب وتصميم فرق العمل وزيادة مهارات العاملين تعتبر مفردات مهمة ضمن هذه الاستراتيجية<sup>1</sup>.

فالصناعات الحديثة هي صناعات قائمة على استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال والمعارف وتختلف جذريا عن الصناعات التقليدية السابقة، حيث تزيد فيها تنوع مزيج المهارات والتحكم في أنظمة الإعلام والاتصال، وسرعة التدريب الشيء الذي يزيد في إعادة النظر وتخصيص نفقات التكوين لزيادة معارف ومهارات العاملين في تلك المؤسسات، حيث عمليات إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وترقية، وأنظمة الحوافز والتدريب كلها استراتيجيات تزيد من قدرة الإدارة على استغلال الموارد وتنفيذ الاستراتيجيات في المستوى الأعلى<sup>2</sup>.

#### 6. استراتيجية نظم المعلومات:

وتهتم هاته الاستراتيجية بوضع نظام معلومات فعال يتيح ويوفر للمؤسسة كافة المعلومات داخليا وخارجيا وبالجودة اللازمة تخص بيئة المؤسسة خاصة الخارجية.

فالمؤسسات الحديثة تعتمد على نظم المعلومات متطورة بفضل توظيف واستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال (TIC) وهي توفر في ذلك بنية تحتية لشبكات الاتصال، تسمح بتدفق المعلومات على كافة المستويات التنظيمية للمؤسسة مما يسمح باتخاذ قرارات دقيقة سواء تعلق الأمر بالعملاء الإكسترانات EXTRANET أو خارجيا INTRANET وهي بذلك تحاول بناء استراتيجية اتصال داخليا وخارجيا من خلال توفير بيئة وهياكل تكنولوجية، حيث استراتيجية نظم المعلومات تقوم على دمج تكنولوجيا المعلومات والاتصال في نشاط المؤسسات الحديثة أصبح يرتبط بخصائص المصانع الحديثة والصناعات الحديثة القائمة والمرتبطة بالمعلومات والمعارف والاتصالات المستمرة بالأسواق، ناهيك عن الاتصال المباشر بالمستهلكين ومختلف الزبائن وهي كلها عوامل تجعل الاعتماد عليها أكثر من ضرورة ورهان حقيقي لابد من الوصول إليه.

#### 7. استراتيجية الشراء:

تتجه هاته الاستراتيجية إلى تنوع مصادر الشراء، والتوريد لمختلف العمليات الإنتاجية التي تقوم بها المؤسسة وعدم الاكتفاء بمورد واحد أو مصدر واحد، فتتنوع الشركاء يزيد من قدرة التفاوض حول عمليات الشراء المختلفة فاستراتيجية الشراء من مصدر واحد يتم اللجوء إليه لضمان الحصول على التجهيزات بالنوعية الأفضل، حيث يتمتع بالموثوقية العالية<sup>3</sup>.

وتتبع المنظمات استراتيجية الشراء من مصدر واحد إذا كانت تتمتع بطاقة تخزين عالية وإنتاج أي كما يمكنها من تنوع مصادر الشراء إذا كانت لها خطوط إنتاج متعددة تفرض عليها التعامل مع أكثر من مورد أو كما يسعى التوريد المتوازي، حيث يكون اهتمام المؤسسة يجمع بين جودة المادة الأولية والسعر.

<sup>1</sup> ظاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص 423.

<sup>2</sup> محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 324.

<sup>3</sup> عبد الباري إبراهيم الدرّة، ناصر مسعود، مرجع سبق ذكره، ص 260.



## خلاصة الفصل:

إن الخيار الاستراتيجي يشكل أداة ومرجعية أساسية لتحقيق أهداف المنظمات وصانعي القرارات، فنجاح هاته الأخيرة مربوط بالنتائج الدقيقة لعملية المفاضلة بين جملة البدائل المطروحة والمقترحة والقابلة للتنفيذ في ضوء الإمكانيات والموارد والمخاطر التي تفرضها تغيرات المحيط الداخلي والخارجي، فضلا عن القيمة التي تخلقها تلك البدائل الاستراتيجية، وبالتالي على الأنظمة إيجاد نوع من التوازن بين نقاط قوتها وضعفها وطموحات مسيرتها وتبقى جميع البدائل المقترحة مقبولة سواء على مستوى المؤسسة أو وحدات الأعمال على المستوى الوظيفي لتحقيق في النهاية السبق التنافسي.

## الفصل السابع:

إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة  
الخيارات الاستراتيجية

تمهيد:

تشكل عملية التنفيذ الإستراتيجي أصعب مراحل التغيير الإستراتيجي في المؤسسات كونها ترتبط بترجمة تلك الخيارات إلى أفعال، ومحك على أرض الواقع، ومدى قدرة المدراء على توفير البناء اللازم لذلك، وبالتالي تظل عملية التنفيذ مربوطة إلى حد كبير بمدى قدرة المؤسسة على حشد الطاقات التسييرية وتوجيه سلوكات العاملين وإيجاد نوع من التوافق بين الأهداف التي يحملها الخيارات الإستراتيجية ومداخل تنفيذ ذلك، وكيفية إدارة عمليات التنفيذ.

## المبحث الأول: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية.

## المطلب الأول: مفهوم التنفيذ الإستراتيجي.

يؤكد (David, 2011): أن تنفيذ الإستراتيجية عملية تطبيقية تركز على الكفاءة التشغيلية، وتتطلب مهارات تحفيزية وقيادية من طراز خاص والتنسيق بين عدد كبير وواسع من العاملين والمديرين<sup>1</sup>.  
بينما أشار (wheelen and hunger, 2012) على أنها عملية وضع الإستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال تطوير البرامج والموازنات والإجراءات اللازمة<sup>2</sup>.

تشير التعريفات السابقة إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية ماهي إلا ترجمة المخطط الموضوعة إلى أرض الواقع ومحاولة تجسيدها في شكل أفعال وإيجاد دعم لها من طرف المدراء والعاملين وحشد كافة الموارد لنجاحها، وتكثيف الدعم للشرح والتفسير والتوجيه لما تحمله من عملية تغيير في مستقبل المنظمة، حيث يحتاج كل ذلك إلى تكامل جهود المنظمة على كافة المستويات.

بينما يرى (macmillan and stampos, 2010) أنها محصلة الأنشطة التي تهدف إلى تنفيذ الإستراتيجية فعليا من خلال الدور التوجيهي المهم لقيادة المنظمة وعمليات التغيير المدعومة بالثقافة التنظيمية وإشراك العاملين<sup>3</sup>.

بينما يرى آخرون "أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تلك العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي وذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم الخطط، وتخصيص الموارد البشرية والمادية، ونظم الأفراد والحوافز، ونظم المعلومات الإدارية والقيادة<sup>4</sup>.

فالتعريفات السابقة تشير إلى أن عملية التنفيذ عبارة عن عمليات تغيير في المنظمة تتخللها إجراءات جديدة، تتطلب جهود كبيرة من طرف القيادة الإدارية من خلال بذل جهود لدعم وتحفيز الأفراد لقبول الأوضاع الجديدة من خلال إشراكهم في عملية التنفيذ، وتغيير سلوكياتهم، وحشد الموارد اللازمة لنجاح وتنفيذ تلك الإستراتيجيات الجديدة، فعملية التنفيذ تعتمد على التعبئة وحشد الموارد المختلفة.

## المطلب الثاني: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية.

تشكل المتطلبات التنظيمية أحد الركائز الأساسية لتنفيذ ونجاح الخيارات الاستراتيجية والبدائل المقترحة، على مستوى المؤسسة، فهي تشكل مرجع أساسي وبناءا قويا متماسكا ومتربط فالغايات تبرر الوسائل التي تعمد عليها في عملية التنفيذ.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 224.

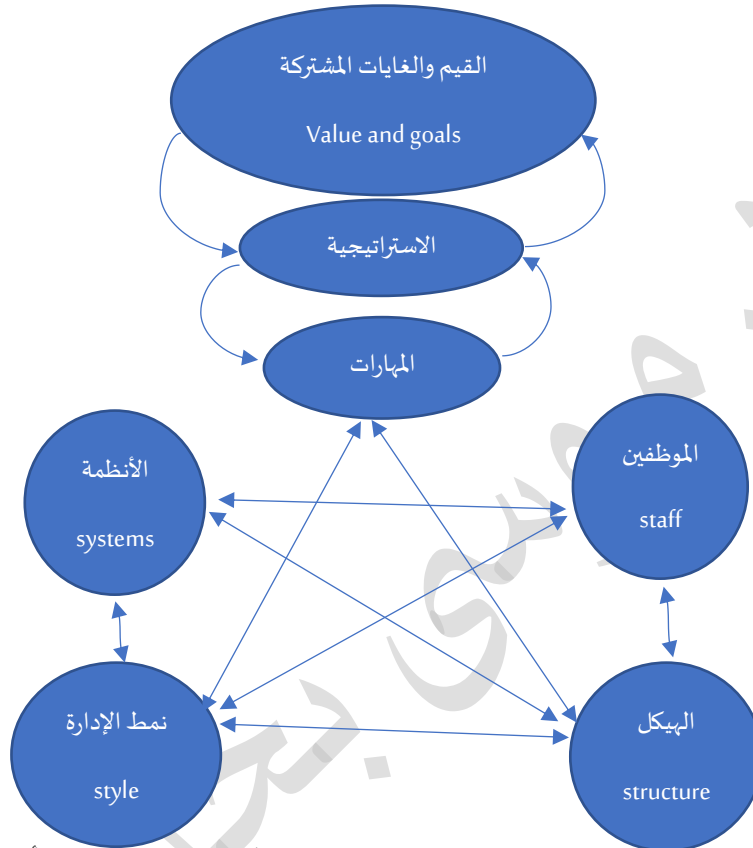
<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 224.

<sup>3</sup> معي الدين قطب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

<sup>4</sup> فلاح حسن الحسين، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000، ص 197.

ومن بين المتطلبات التنظيمية التي لاقت رواجاً كبيراً في أوساط التسيير الإستراتيجي نموذج ماكينزي التي قدمته شركة ماكينزي للاستشارات MACKNSY CONSULTING COMPANY، حيث يحدد 07 متطلبات تنظيمية أساسية كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (24): العناصر التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية.



المصدر: الطاهر محسن الغالي، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط 3، 2015، ص 458.

يتضح من الشكل السابق، أن المتطلبات التنظيمية لنجاح تنفيذ الإستراتيجية تشمل العناصر التالية:

1. القيم والغايات المشتركة: وتمثل القيم والتطلعات والطموحات التي يشترك فيها جميع العاملين في المنظمة والتي لا تكون صريحة وتشكل تلك القيم معتقدات راسخة في المنظمة والتي تشكل مفتاح أساسي وروح جماعية داخل المؤسسة ولا تتعارض التغيير وتصبح داعمة للاستراتيجية.
2. الإستراتيجية: وهي مجموعة الممارسات والخطط المرسومة الهادفة إلى تحقيق تفوق على المنافسين والتي وضعت بناء على تحليلات داخلية وخارجية وتخصيص الموارد ومراعاة أصحاب المصالح ومرشد لرسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة.
3. المهارات: وتمثل القدرات والإمكانيات والكفاءات التي تحوز عليها المنظمة وتشكل لها سبق تنافسي أمام المنافسين من خلال القيم التي توفرها للمنظمة.
4. الأنظمة: وتشكل قواعد وأسس العمل المرشدة والمستخدم في جميع مستويات المنظمة، كأنظمة المعلومات الخبيرة، أنظمة الرقابة والانتاج، وأنظمة قياس الأداء.

5. الموظفين: وهم ركائز المنظمة في تنفيذ الإستراتيجية بفعل ما يحملون من قدرات ومهارات وتوجهاتهم فعلى المؤسسة الاهتمام بهم ومكافأتهم على التنفيذ وترقيتهم فهم يمثلون المحاربون في معركة التنفيذ.
  6. نمط الإدارة: ويمثل طريقة وأسلوب تسيير المنظمة وفلسفتها التنظيمية، وماهي القيم التي تعتنقها وتحاول بثها داخل التنظيم وتصبح مع مرور الوقت كإيديولوجيا تسري في التنظيم، ويحاول المدراء دوما إعطاء نمط تسيير خاص بمؤسساتهم، فالمؤسسة دوما انعكاس لشخصية القائد.
  7. الهيكل: إن أغلب مواضيع تنفيذ الإستراتيجية ترتبط وتتصل بنوعية الهياكل التنظيمية وكثيرا ما تطرح تساؤلات حول توافق شكل الهياكل مع الإستراتيجيات المختارة، فالهيكل كل ما يوجد داخل المنظمة ويعبر عن التنظيم وطرق الاتصال، المهام والمسؤوليات وطرق التنسيق بينهم.
- فعند تقييم الهياكل وتشغيلها لابد من التفكير في الجوانب الأساسية للمتكمين ومدى قدرة العمال على تحمل المسؤولية فالأنظمة الاجتماعية كثيرا ما تميل للاستقرار وكثرة الإجراءات والقوانين تعيق عملية التنفيذ والتغيير.
- فأنظمة المعلومات والاتصال داخل المنظمة يجب أن تضمن التنسيق بين مختلف الوحدات والأقسام وتمكن من متابعة نشاطات هذه الأقسام فالهياكل توضع دوما من أجل تنفيذ الإستراتيجية، فقد نجد الهياكل الحالية غير قادرة تماما على تنفيذ الإستراتيجية وبالتالي الحاجة الضرورية لتغيير وتعديل تلك الهياكل أمرا ضروريا.
- وعموما فإن مشاكل تنفيذ الإستراتيجية تدور حول عناصر أساسية ومهمة تشمل الهيكل، الثقافة التنظيمية وحشد الموارد وهي تشكل مفتاحا أساسيا لنجاح وتنفيذ الإستراتيجية داخل المؤسسة.
- المطلب الثالث: تسيير التغيير الإستراتيجي ومستوياته.**
- الإستراتيجية التي يقع عليها الخيار تظل حبرا على ورق إذا لم تلقى طريقها إلى التنفيذ، وسنحاول تسليط الضوء على المسائل المرتبطة بها وبعملية التنفيذ.
- إن تنفيذ الإستراتيجيات على مستوى المنظمة يعني بكل بساطة إجراء عمليات تغيير خاصة على مستوى بنية المنظمة، فهل يمكن فصل الفكرة عن التنفيذ.
- إن تسيير التغيير يتعامل مع عدم التأكد الذي ينطوي على مخاطر تكون تكاليفه كبيرة جدا، فهي طبعا صراعات مدارس وأفكار وتيارات تحاول فصل التفكير عن الفعل، وهو ما يقودنا إلى القول في النهاية، حول كيفية ادماج الفكرة أو التفكير والتنفيذ، وهو ما يقودنا إلى علاقة جدلية بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.
- فالمدراء والقادة لهم دور كبير في كيفية التعامل مع التغيير وإدارته، وتصور المؤسسة مجموعة مترابطة ومعرفة السياق الذي يتم فيه التغيير الإستراتيجي.
- فهناك الكثير من الافتراضات على أن عملية التغيير الإستراتيجي مفهومه للجميع وكل الأطراف فلا بد أن يحصل حولها إجماع كبير.

فالكثير من الكتابات حول التغيير الإستراتيجي تنطلق من أن الرغبة في المحافظة على الممارسات والمعتقدات السائدة ستؤدي إلى الجمود أو ما يسمى بنظام المعتقدات والسلوكيات الحالية (le paradigme) الذي يصعب عمليات التغيير فضلا عن تغير الرموز والروتينات التنظيمية.

فالطريقة التي يحدث بها التغيير الإستراتيجي هي رهن للسياق والظروف الخاصة والمحيطية بكل مؤسسة فقط، ينجح التغيير في مؤسسة ولا ينجح في مؤسسة أخرى وليست الوصفة صالحة لكل مؤسسات.

فالمدرء والقادة لهاته المؤسسات مطالبون بالتحكم والمفاضلة بين المقاربات الخاصة بعملية تسيير التغيير الإستراتيجي، وهم مطالبون أيضا بخلق السياق المناسب لتسيير التغيير داخل مؤسساتهم، وكل هذه الافتراضات تشكل قاعدة خلفية لنجاح عمليات التغيير الإستراتيجي في المؤسسة.

الطريقة التي يتصرف بها الافراد في علاقاتهم مع بعضهم تؤدي إلى نشوء إستراتيجيات وظيفية تختلف عن الإستراتيجيات الموضوعية، فسلوكيات الافراد داخل الهيكل تؤدي إلى ظهور إستراتيجيات ناشئة، فضلا على أن مستويات التغيير الإستراتيجي تتطلب توضيح مدى التغيير اللازم إدخاله على مستوى المؤسسة.

أن إعادة توجيه المنظمة يتطلب تغييرات كاملة على المستويات الصناعة، المنظمة، المنتجات، الأسواق ويقترحون مستويات التغيير التالية<sup>1</sup>:

1. استراتيجيات الاستقرار: وتمثل إعادة عملية التخطيط المعتمدة، وعادة لا تتطلب مهارات جديدة أو تضيف مهام مختلفة، وتركز على أنشطة الفحص والرقابة والاستفادة من منحنيات الخبرة السابقة.
2. تغيرات روتينية في الاستراتيجية: لا تجرى تغيرات كبيرة، بل إعادة النظر في السياسات السعرية والتوزيعية وتكون منصبة ومتجهة أكثر إلى المنتجات وفق رغبات وحاجات العملاء، والتغيرات تهدف إلى تكييف تلك السياسات مع تفضيلات العملاء.
3. تغيرات استراتيجية محدودة: تمس هاته الاستراتيجية توجه المنظمة نحو أسواق جديدة من خلال تقديم منتجات جديدة في إطار نفس أصناف المنتج وخطوط الإنتاج، حيث يتطلب ذلك إجراء تغيرات لإضافة منتجات أو تطوير أو تحسين منتجات سابقة، حيث يتطلب ذلك فحص ودراسة الأسواق الجديدة حتى تسهل عملية التواجد فيها دون أية مشاكل تذكر.
4. تغيرات مهمة: وتكون منصبة ومتجهة إلى عمق المنظمة، فمثلا الخيارات على شاكلة الاندماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج جديدة في نفس الصناعة كلها تغيرات مهمة، حيث يتطلب من المنظمة تكييف هيكلها التنظيمية لتكون أكثر توافقا مع الاستراتيجية الجديدة فضلا عن نشوء ثقافة جديدة تتعارض مع الثقافات السابقة.
5. إعادة توجيه المنظمة: وهي تغيرات جوهرية وجذرية لأنها ستنتقل المنظمة إلى صناعات جديدة وبالتالي فعلمية التنفيذ يتطلب بناءات جديدة من حيث روافع نجاحها سواء في الهياكل أو السياق الثقافي لها حتى لا تصطدم بمقاومة التغيير لهاته الاستراتيجية.

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 444، 445.

## المبحث الثاني: مراقبة الخيارات الاستراتيجية.

## المطلب الأول: مفهوم الرقابة الاستراتيجية.

يشير (wheelen and hunger, 2004) إلى أن الرقابة الاستراتيجية: "هي عملية التأكد من أن المنظمة قد أنجزت ما خطط له بمقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المنشودة، ومن ثم حصول تغذية عكسية بعد تقييم النتائج وتحديد التصحيحات اللازمة"<sup>1</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن الرقابة الاستراتيجية هي متابعة الأهداف التي تم تخطيطها ورسمها في البداية وما تم إنجازه ومحاولة تصحيحه بعد التأكد من الأداء الفعلي المحقق والأهداف الموضوعية سابقا، من خلال تعزيز فرص النجاح عندما يتم تصحيح الانحرافات المسجلة.

ويشير السعد والغالي (1999)، إلى أن الرقابة الاستراتيجية: "هي عملية التأكد من أن الاستراتيجية الموضوعية موضع التنفيذ قد ساهمت في بلوغ رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية"<sup>2</sup>.

يشير هذا التعريف أن الرقابة الاستراتيجية ما هي إلا وسيلة للتحقق من الاستراتيجيات المعدة سابقا التي تم إنجازها وحققت غايات رسالة المنظمة والأهداف التي تم رسمها.

وبالتالي فإن الرقابة الاستراتيجية عبارة عن جهد إداري منظم ومستمر في المنظمة يعتمد على جملة من المؤشرات تقيس أداء المنظمة الفعلي لمخرجاتها بحيث تسمح في النهاية بتحديد الانحرافات ومعالجتها وتقليل مخاطر الفشل وزيادة كفاءة المنظمة في تحقيق أدائها بشكل عام في ظل تغيرات الظروف البيئية المعقدة.

## المطلب الثاني: أهمية الرقابة الاستراتيجية.

تشكل الرقابة الاستراتيجية أحد المراحل المهمة في الإدارة الاستراتيجية فهي أحد مراحلها الأساسية وخطواتها، ومرجع أساسي لإعادة توجيه المنظمة في حالة حدوث تغيرات بيئية تمس بجوهر أهداف ورسالة المنظمة، وعموما فإن أغراض وأهداف المنظمة الاستراتيجية تتجه إلى ما يلي:

- التأكد من دقة التوجه نحو الأهداف وسلامة مسار المنظمة.
- تشخيص العقبات والمخاطر التي تواجه التنفيذ.
- تحسين اتخاذ القرارات وترشيدها.
- تقييم كفاءة وتصرف المديرين في جميع المستويات.
- تحسين الكفاءة التشغيلية وتعزيز إدارة التغيير.
- اليقظة اتجاه المخاطر والمشكلات قبل وقوعها واتخاذ الإجراءات الوقائية والعلاجية اللازمة.
- التأكد من تطبيق القواعد والمعايير والبرامج المقررة.
- التأكد من السير في إطار السياسات المالية المخططة.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 240.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 240.



- مواكبة الفعالية الإدارية من خلال تصويب النظم الإدارية في عملية تكاملية مع البيئة الخارجية والداخلية ورسالة المنظمة ونتائج الأداء.

وبالتالي فإن أهمية الرقابة الاستراتيجية تكمن أساساً في مد ومساعدة الإدارة العليا بكافة المعلومات المسجلة حول الانحرافات التي تظهر من حين لآخر نتيجة تغيرات داخلية أو خارجية تؤدي إلى اخفاق أو نقص في الموارد أو تغيير سياسات قد تؤدي إلى الاخلال بتحقيق ورهن الأهداف الموضوعية وتهدد من تطبيقها.

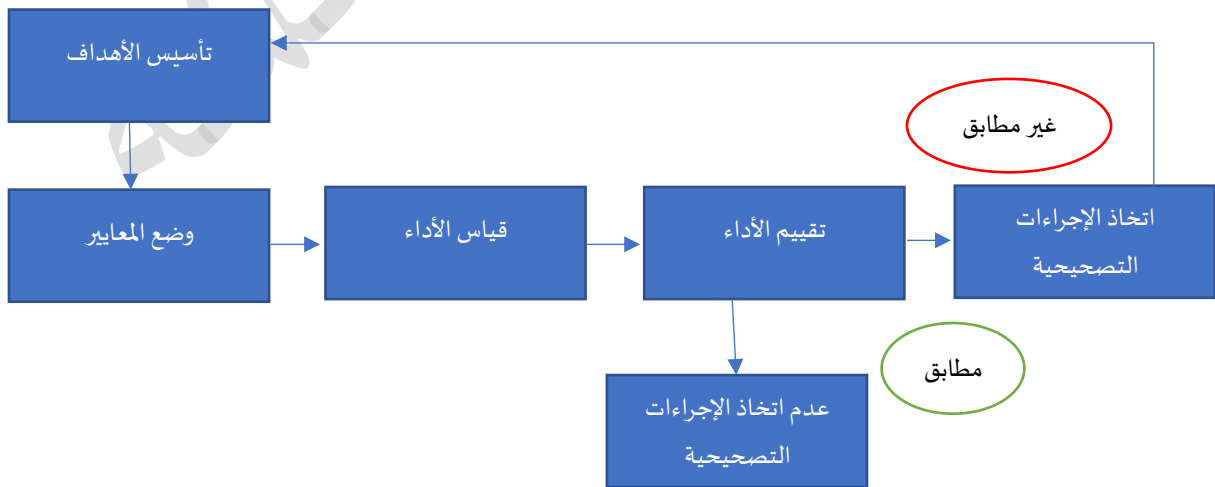
حيث تسمح تلك الآلية من الوقوف على حجم الإنجاز الفعلي ومدى مطابقتها لمعايير الأداء المتفق عليها، حيث تتجه المنظمات إلى عدة مداخل أو نماذج لقياس الرقابة الاستراتيجية تتأرجح بين مداخل التقليدية ومداخل الحديثة وفق مراحل وفلسفة جديدة حيث المنظمات الحديثة يطبعها الاستمرارية المحترمة في التنافس والتحسين المستمر نتيجة عدم استقرار بيئة عملها.

### المطلب الثالث: خطوات الرقابة الاستراتيجية.

تتخذ الرقابة الاستراتيجية خطوات متسلسلة تشمل العناصر التالية:

1. تحديد معايير الأداء: وهي معايير تستخدم لقياس النتائج وعادة ما تكون بالأرقام كالجانب والحسابات أو نوعية تتعلق بالجوانب الغير ملموسة (براءات الاختراع، المعارف المتولدة...إلخ).
2. قياس الأداء: إجراءات قياسات للأداء المنجز وتسجيله.
3. تقييم الأداء: أي مطابقة مستويات الأداء المتحققة ومقارنة ذلك مع المعايير المحددة سلفاً.
4. التعرف على الانحرافات: أي تحديد مديات الانحراف عن المعدلات الموضوعية سابقاً وما إذا كانت لا تتفق مع المعدلات المخططة، وتوظيف المعلومات المجمعة لمعالجة القصور الحالي وإمكانية التنبؤ مستقبلاً.
5. تصحيح الانحرافات: وتتمثل في تحليل الانحرافات وتحليل بدقة أسباب القصور في الأداء واتخاذ الإجراءات ومعالجة تلك الانحرافات كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (25): نموذج مراحل الرقابة الاستراتيجية.



المصدر: علي أكرم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية في القرن 21: مفاهيم، نظريات ومداخل، دار المنهل، الأردن، 2017، ص 245.

إن النموذج السابق يترجم المعايير والخطوات التي تم شرحها سابقاً، حيث يعتمد وبدقة على حجم المعلومات المرتدة وتوقيتها المناسب المحدد للقرارات السريعة، حيث أن المنظمات الحديثة هي منظمات كثيفة الاستعمال لتكنولوجيا المعلومات مما يجعلها أكثر المنظمات تحسيناً لعملياتها من حين لآخر خاصة أنظمتها الرقابية التي تساعدها في التزود من حين لآخر لسير مختلف عملياتها ونشاطاتها.

### المبحث الثالث: المداخل التقليدية والحديثة للرقابة الاستراتيجية.

#### المطلب الأول: المدخل التقليدي للرقابة الاستراتيجية.

يقوم هذا المدخل على فلسفة تقليدية ويقدم إطاراً لا يتسم بالموثوقية الكبيرة نتيجة الاضطرابات البيئية الحديثة وحالات عدم التأكد نتيجة دموية المنافسة الحالية التي تترك الشركات أسيرة للتهديدات.

ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- صياغة الاستراتيجية (معايير الإنجاز).
- تنفيذ الاستراتيجية (قياس الإنجاز الفعلي).
- الرقابة (مقارنة الفعلي بالمعايير الموضوعية وتصحيح الانحرافات).
- التغذية العكسية: تصحيح الانحرافات.

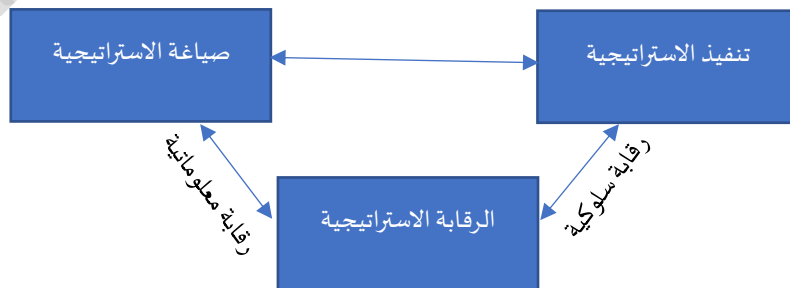
ومن المآخذ على هذا المدخل أنه يستغرق وقتاً طويلاً، وأن المعايير المعتمدة فيه غير موضوعية (معايير الإنجاز غير دقيقة) حيث الرقابة الاستراتيجية تكون للأمد البعيد حيث أطلق عليها (dessetal, 2007) بحلقة التعليم ذي الاتجاه الأحادي أي أنها تركز على معيار واحد لقياس الأداء أو عدد محدود جداً من المعايير التي تصلح لمدة قصيرة، نتيجة عدم استقرار البيئة وهو ما فتح المجال لبروز مدخل معاصر للرقابة الاستراتيجية.

#### المطلب الثاني: المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية.

جاء هذا المدخل رداً على التهم الموجهة للمدخل التقليدي ومحدوديته من حيث المعايير المعتمدة ذات الاتجاه الواحد لقياس نتائج الأداء.

فحسب (dessetal, 2007) أن هذا المدخل يتسم بتكثيف منظومته مع البيئة الداخلية والخارجية وإمكانية التنبؤ بالمتغيرات، فالعلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها والرقابة هي تفاعلية بشكل عالين وذلك وفق الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل رقم (26): المدخل المعاصر للرقابة الاستراتيجية.



المصدر: أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21: مفاهيم، نظريات ومدخل، دار المنهل، الأردن، 2017، ص 247.

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

من الشكل نلاحظ أن الرقابة الاستراتيجية وفق المدخل المعاصر تعتمد على نمطين هما رقابة معلوماتية ورقابة سلوكية، حيث تهتم الرقابة المعلوماتية بالمعلومات الوافدة من البيئة الداخلية وظروف الأداء، والقدرة على توفير الإمكانيات والتسهيلات المساعدة على الإنجاز، بينما المعلومات الخاصة بالبيئة الخارجية تشير إلى معلومات حول تطورات بيئة المؤسسة، المنافسين وبيئة الصناعة، والفرص والتهديدات التي ترهن نجاح استراتيجية المنظمة.

حيث تلك المعلومات أداة قوية توفر يقظة خارجية للمؤسسة حول حجم التغييرات في بيئتها التي تتطلب المراقبة المستمرة والتجديد المستمر ومراجعة الاستراتيجيات المختارة وأهدافها، بحيث تجعلها أكثر مرونة (flexibility) وليونة في تعاملها مع الأحداث الخارجية، فضلا عن توفير معلومات حول الزبائن (معرفة الزبائن، معرفة المنتجات ومعرفة المنافسين).

فالمنظمة لكي تستطيع مسايرة محيطها تحتاج إلى معرفة تطورات هذا الأخير من خلال الرصد المستمر والسرعة في تنسيق الأحداث والاطلاع الجيد والذي يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات المناسبة انطلاقا من حجم المعلومات المتوفرة التي تأتي من محيطها والتي ينبغي على المؤسسة أن تقوم بتحليل ذلك المحيط (المحيط التقني التكنولوجي) ودراسة مختلف العلاقات مع منافسيها ومورديها ومواطن قوتها وضعفها وكيفية تعاملها مع الأسواق المختلفة.

بينما تتجه الرقابة السلوكية إلى سلوكيات العاملين في تنفيذ تلك الاستراتيجيات بكل دقة وبأقل التكاليف من خلال الخبرات التي تم الحصول عليها والمكتسبة، حيث التعلم التنظيمي أساس نجاح تلك الاستراتيجيات فضلا عن السياق التنظيمي الذي يشكل بناء أساسيا منسجما وليس متعارضا مع أهداف وطموحات الأفراد.

كما أن الرقابة السلوكية توفر قاعدة معلومات للمدراء يستدل بها على كافة مستويات المنظمة خاصة خطط العمل، وهدر الموارد المختلفة، وما يتصل بها من كفاءة وفعالية الأساليب والمهارات التي تحوز عليها الموارد البشرية المشكلة للمنظمة.

### المطلب الثالث: المدخل النقدي للرقابة الاستراتيجية.

يعتبر هذا المدخل من المداخل الحديثة في الرقابة الاستراتيجية "حيث يعتمد على نظام التغذية الأمامية، بهدف ربط النظام لعمليات الإدارة الاستراتيجية بشكل تفاعلي من خلال السيطرة على المقدمات المنطقية أو التنبؤات الفردية لعملية التخطيط وإجراء الفحص المستمر للتأكد من صحة المقدمات في مرحلتها الصياغة والتنفيذ".<sup>1</sup>

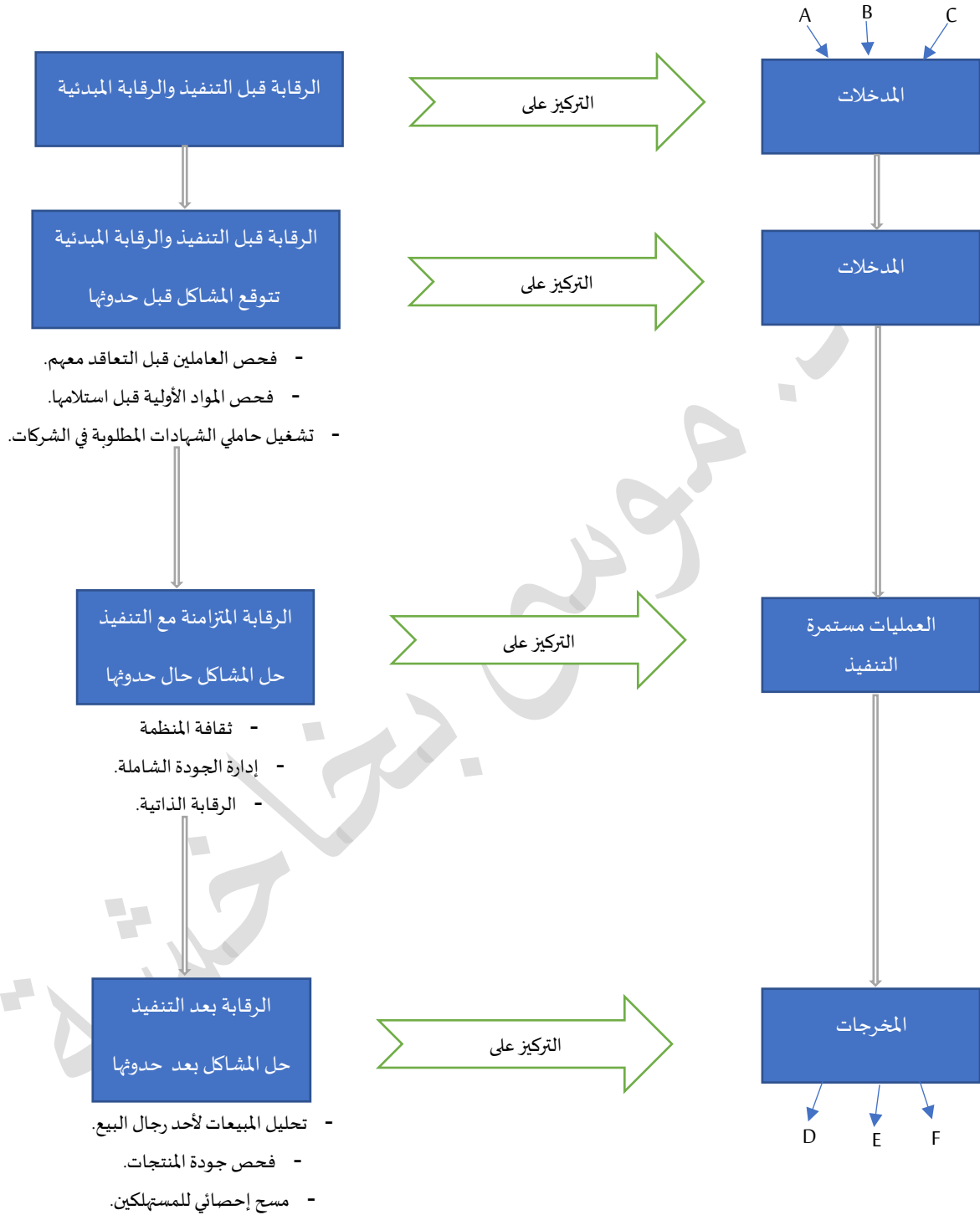
وبعبارة أخرى فإن هذا المدخل يعتبر منهجا متكاملًا للمنهج أو المدخل المعاصر السابق حيث يؤخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل الإدارة الاستراتيجية بدءًا بالمعلومات المجمعة عن البيئة الخارجية ويستمر أثناء تنفيذ الاستراتيجية ويهتم بالرقابة قبل التنفيذ، أو ما يسمى بالرقابة المبدئية "والتي تهدف إلى منع حدوث المشاكل وظهورها من خلال التركيز على المدخلات، والتأكد من سلامتها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أكرم سالم الجنابي، مرجع سبق ذكره، ص 248.

<sup>2</sup> ظاهر محسن الغالي، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 471.

كما يمتد إلى الرقابة المتزامنة مع التنفيذ، كما يشمل الرقابة بعد التنفيذ كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (27): النظام الرقابي المتكامل.



Source : griffin ricky, w : management : houghton mifflin company, 2012, p 624.

فهذا النموذج يعتبر من المداخل الأكثر حداثة في استباق الأحداث والتغيرات في بداية إعداد مدخلات صياغة الاستراتيجية وتحليل جيد للبيئة الخارجية حتى لا تتعارض مع الاتجاهات الاستراتيجية، ويحاول تقليص وردم الهوة بين

الصياغة والتنفيذ والتي كانت تتميز بفترة زمنية كبيرة في المدخل التقليدي، ويحاول تغطية تلك النقائص و تجاوز الهدر في التكاليف والوقت ومراقبة جودة المخرجات.

فهذا المدخل يحاول قياس الاستعدادات والقدرات الجوهرية للمنظمة، والتوقع السريع للأحداث والرد عليها، من خلال نظام المعلومات المخصص لذلك بحيث يجعل الخيارات الاستراتيجية أكثر مرونة حيث الجهود تكون مكرسة للتغذية العكسية السريعة والرد وتكامل الجهود لمتابعة التنفيذ الجيد للخيارات الاستراتيجية.

وبذلك تسمح للمنظمة بالاستمرارية والتكيف السريع وإجراءات التصحيحات المبكرة من خلال نظام الرقابة الاستراتيجية والمتكامل والذي يعتبر كأداة ووسيلة يقظة تعتمد عليه المنظمات الحديثة في تحقيق أهدافها فهو يحاول الرقابة على كافة المستويات الاستراتيجية من خلال التركيز على جودة المدخلات والعمليات المستمرة الداخلية وصولاً إلى الرقابة على المخرجات وبذلك يسمح ببناء نظام رقابة استراتيجي متكامل بين جميع أجزاءه.

### المبحث الرابع: مداخل تنفيذ الاستراتيجية.

قدمت العديد من البحوث والدراسات التي أجريت حول المداخل الملائمة لتنفيذ استراتيجيات المؤسسة على غرار دراسة (DAVID : 1984-176) ودراسة (POUL THOMPSON : 1989-145) على اعتبارها مداخل تختلف تطبيقاتها من منظمة إلى أخرى ومستوى التغيرات المطلوبة، والموارد التي تتمتع بها المؤسسة، والقيم والسياق الثقافي، ونوعية الهياكل التي تسود داخل التنظيمات، والجوانب المرتبطة بالقوة وأنظمة الرقابة فحسب الغالبى وادريس هناك خمس مداخل أساسية<sup>1</sup>:

#### المطلب الأول: مداخل إصدار الأوامر.

استناداً إلى هذا المدخل يقوم المديرين في المستويات العليا بعمليات التحليل الاستراتيجي وصياغة مختلف الاستراتيجيات ويطلبون من العاملين تنفيذ تلك الخيارات الاستراتيجية في شكل أوامر من السلطة العليا، وهو ما يتعارض مع من يضعون الفكرة وبين من ينفذون وهي المآخذ التي تقزم هذا المدخل وتجعله غير جذاب في نظر العاملين.

#### المطلب الثاني: مدخل التغيير التنظيمي.

يتجه هذا المدخل إلى تغير ودفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على مستوى المنظمة أو مستوى العاملين، وتبذل المنظمة جهوداً كثيرة بالاستخدام أساليب سلوكية وإجراءات تمس الهيكل التنظيمي وإدارة القوى البشرية وتلقي على المدراء جهوداً كثيرة في توفير البيئة وجعلها أكثر مرونة وقابلية لنجاح عمليات التغيير.

#### المطلب الثالث: المدخل التعاوني.

استناداً إلى هذا المدخل يتم توزيع الصلاحيات والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة في المنظمة حيث يتولى فريق التخطيط صياغة الاستراتيجيات مختلفة واقتراح الآليات المناسبة للتنفيذ، حيث يلعب المدراء دوراً كبيراً في التنسيق بين تلك المجموعات، فالشارك والتعاون يعطي وجهات نظر مختلفة ويساهم في الحصول على المعلومات التي تزيد في نجاح

<sup>1</sup> طاهر محسن الغالبى، وائل محمد ادريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 460، 461.

عمليات التنفيذ والذي يترتب عليها التزام وولاء لجهود المنظمة في تنفيذ ذلك الخيار الاستراتيجي، ومن المآخذ على هذا المدخل هو كثرة وجهات النظر وبالتالي اقتراح آليات عديدة للتنفيذ.

#### المطلب الرابع: المدخل الثقافي.

يمثل هذا المدخل ركيزة أساسية أكثر من المداخل السابقة فهو يشدد على اشراك المستويات الدنيا في عمليات الصياغة والتنفيذ، ومن خلال جهود المدراء في بناء أنظمة الاتصال وتقوية الروابط بين المستويات التنظيمية المشكلة للمؤسسة.

يتطلب تنفيذ الاستراتيجية في هذا المدخل ثقافة قوية تحاول كسر الحواجز بين المفكرين والمنفذين من خلال بناء نظام للقيم المشتركة بين جميع العاملين في المؤسسة.

ويعد المدخل الثقافي أو السياق الثقافي مهما ويساهم كثيرا في نجاح عمليات التغيير، لأنه يتجه مباشرة إلى تغيير أنماط التفكير الحالية ودمج كل العمال في الاستراتيجية الجديدة، ويصبح الجانب الثقافي عامل موحد للتغيير داخل المؤسسة.

#### المطلب الخامس: المدخل الإبداعي.

أصحاب هذا المدخل يركزون على تناغم الصياغة والتنفيذ، ويدفع القادة العمال ويشجعونهم على ابتكار أساليب جديدة في التنفيذ دون تقيدهم ببرامج وهو يمثل نوع من الحرية والتحدي فيما يرونه مناسب لهم ويصلح في الشركات الكبيرة ذات الوحدات المتعددة.

## خلاصة الفصل:

إن تنفيذ الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة يتطلب جهودا كبيرة سواء على مستوى القيادات أو على مستوى الموارد المتوفرة ودرجة التناغم بين المكونات الثلاثة (الهيكل، الثقافة، الموارد المتوفرة)، فهي تشكل إطارا مرجعيا لنجاح هذه الاستراتيجيات المختارة فعملية التنفيذ تعتبر المحك الحقيقي في تجسيد تلك الأفكار والتصرفات على أرض الواقع، حيث القبول بها والتعاون والتشارك في وضعها والولاء لها كلها أدوات يمكن استعمالها وتشكل روافع أساسية لنجاح عمليات التغيير في المؤسسة، هاته النجاحات لا تكتمل إلا بتوفير نظام رقابي متكامل باستخدام عدة مداخل تساهم في زيادة فرص نجاح تلك الخيارات الاستراتيجية.

إن تحسين تنافسية المؤسسات اليوم في ظل تطورات المحيط التنافسي المتميز بجملة من التحولات ذات المد التكنولوجي والمعرفي أصبح يرتبط ارتباطا وثيقا بما تحوز عليه من قدرات داخلية، فضلا عن تشخيص دقيق لبيئتها الخارجية، وهو ما يوفره التسيير الاستراتيجي (الإدارة الاستراتيجية) للمؤسسات، حيث يمد المؤسسة بخريطة استباقية لاستشراف الأحداث ويحاول إعطاء نماذج لتفسير وتكييف المؤسسة مع كل المتغيرات ووضع أدوات للتحليل والتقييم وبالتالي إيجاد قاعدة معلومات ومعارف لتصبح المؤسسة أكثر يقظة وذكاء اتجاه محيطها وأسواقها وزبائنهم، وبالتالي الاستراتيجي أحد المقاربات المهمة في إيجاد تطابق حقيقي بين استراتيجيات المستقبلية وقراءة جيدة لواقعها الحالي.



1. **ا. باللغة العربية:**  
1. سملاي يحضية، أثر استراتيجيات الموارد والكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2005.
2. احمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، الأردن، عمان، ط1، 2002.
3. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
4. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2020.
5. أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21: مفاهيم، نظريات ومداخل، دار المنهل، عمان، الأردن، 2017.
6. اكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات 21 : مفاهيم، نظريات ومداخل، دار أمجد للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2017.
7. بخاشة موسى، إدارة المعرفة كاستراتيجية لتحسين فعالية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، رسالة دكتوراه علوم التسيير، جامعة عنابة، 2015.
8. تريجو، زيمرمان، استراتيجية الإدارة العليا، ماهية وكيفية تشغيلها، ترجمة البرنس إبراهيم علي، الدار الدولية للنشر والتوزيع، مصر، 1998.
9. تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة محمد الرفاعي، سيد أحمد المتعالي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، ج1.
10. تشارلزهر، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة عبد العزيز الرفاعي، سيد أحمد المتعالي، دار المريخ، الرياض، ج 2، 2001.
11. ثابت عبد الرحمان ادريس، جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية الاسكندرية، مصر 2002.
12. جعفر عبد الله موسى إدريس، الإدارة الاستراتيجية، خرازم العلمية، المملكة العربية السعودية، ط1، 2013.
13. حسن محمد حسن، اثر المواءمة الاستراتيجية بين عوامل البيئة الداخلية والخارجية على أداء المؤسسة التجارية، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط 2014، الأردن.
14. حمدي طه، مقدمة في بحوث العمليات، ترجمة أحمد حسين علي حسين، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 1996.
15. خالد محمد حمدان، وائل إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوري للنشر، الأردن، عمان، 2009.
16. خليل محمد الغراوي، اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة، الأردن، 2006.
17. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2015.
18. زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
19. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية، دار اليازوري، عمان، الأردن، ط1، 1999.
20. سيد خطاب عايده، الإدارة الاستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات، عين الشمس، مصر، ط2، 1998.

21. الشريف حمزاوي، ثقافة التوجه نحو السوق: الموارد غير المنظورة والاداء المتميز، مداخلة ضمن الملتقى الوطني حول الأداء المتميز المؤسسات، أيام 27/6/2007 نوفمبر 2007، جامعة 8 ماي 1945، قامة .
22. الشريف حمزاوي، مفهوم الاستراتيجية في إدارة الأعمال، مجلة التواصل، العدد 9، جوان 2002.
23. صالح عبد الرضا رشيد، دهبش جلال، الإدارة الاستراتيجية، الأردن، 2018.
24. طاهر محسن الغالي، وائل محمد ادريس، الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متفاعل، دار وائل، الأردن، ط5، 2015.
25. الطاهر نعيم إبراهيم، أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2010.
26. عامر أحمد، جميلة أيمن، التسيير الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية التنافسية، ملتقى الدولي الرابع حول التنافسية والاستراتيجيات التنافسية خارج المحروقات، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، يوم 11/10/9/8 ماي.
27. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاديات المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط5، 2013.
28. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصادية المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة المالية، ط3، 2006.
29. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004.
30. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو القحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
31. عبد اللطيف محمود أحمد جودة، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية-دراسة حالة الجامعات الأردنية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد2، 2010.
32. عبد لكريم محسن، مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، 2006.
33. علاوي عبد الفتاح، القري ع الرحمن، 2005، تكنولوجيا المعلومات والاتصال، مدخل استراتيجية في اقتصاد المؤسسة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات، المعرفة الركيزة الجديدة وتحدي تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 12 و13 نوفمبر 2005.
34. عمر صخري، اقتصادية المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، 2007.
35. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى، الجزائر، لسنة 2012.
36. فلاح حسن الحسين، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، 2000.
37. فلاح حسين الحسيني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2000.
38. قويدري محمد، واقع وأفاق أنشطة البحث والتطوير في البلدان المغربية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة، جامعة ورقلة، 9 و10 مارس 2004.
39. كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
40. ماهر أحمد، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، .
41. مجيد كرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري تطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
42. محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2009.
43. محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس التعليمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
44. محمد الصميدعي، استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي، دار الحامد، الأردن، 2010.
45. محمد فوزي العتوم، رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال، جامعة دمشق، عمان، الأردن، 2003.

46. محمود أبو بكر مصطفى، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 2020..
47. محي الدين قطب، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2012.
48. مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
49. منصف بن خديجة، البقطة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عنابة، 2006.
50. موساوي زهية، نظرية الموارد والتحديد، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حور الاداء المتميز للمنظمات والحكومات، أيام 09-4 مارس 2004، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة.
51. موسى اللوزي، التنمية الإدارية، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2012.
52. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
53. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل، الأردن، ط1، 2015.
54. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2010.
55. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 1998.
56. نبيل مرسي خليل، التخطيط الاستراتيجي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط1، 1996.
57. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
58. نجم عبود نجم، إدارة اللاملموسات، إدارة ما لا يقاس، دار اليازوري، الأردن، 2010.
59. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

## II. باللغة الفرنسية:

1. a.c. martinei : stratégie , paris 1983.
2. Bounfour. A : (2000) : la valeur dynamique du capital immatériel, revue français de gestion n 130.
3. Jean Longate et Jacque Muller , économie d'entreprise, Dunod, paris, 2004.
4. MARTINET, diagnostic stratégique, Vuibert , paris1994 .
5. Philippe Guillermic, la gestion d'entreprise pas à pas, paris, 2015.