



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



BADJI MOKHTAR UNIVERSITY-ANNABA

جامعة باجي مختار - عنابة

UNIVERSITE BADJI MOKHTAR-ANNABA

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

ميدان التكوين في العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم الاقتصادية

مطروحة بيداغوجية في:

## استراتيجية المؤسسة

الدكتورة: والي مريم

المقياس: استراتيجية المؤسسة

الرتبة: أستاذ محاضر (أ)

الشعبة: العلوم الاقتصادية

القسم: العلوم الاقتصادية

التخصص: اقتصاد وتسيير المؤسسات

المستوى: السنة الثالثة ليسانس (ل.م.د)

السنة الجامعية: 2024/2023

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
06	المؤسسة كنظام مفتوح	01
45	أبعاد ومكونات رؤية المنظمة	02
51	العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة	03
68	نموذج القوى الخمس في البيئة الصناعية	04
80	سلسلة القيمة للمؤسسة	05
87	مصفوفة العناصر الاستراتيجية	06

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
77	التساؤلات الرئيسية في تحليل VRIO	01
117	العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	02

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتوى
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة
<b>الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط</b>	
<b>02</b>	<b>تمهيد</b>
<b>02</b>	<b>أولاً: ماهية المؤسسة</b>
<b>02</b>	1. تعريف المؤسسة الاقتصادية
<b>02</b>	2. تعريف النظام
<b>04</b>	3. تعريف المؤسسة كنظام مفتوح
<b>06</b>	<b>ثانياً: محيط المؤسسة</b>
<b>07</b>	1. تعريف محيط المؤسسة
<b>08</b>	2. خصائص محيط المؤسسة
<b>08</b>	<b>ثالثاً: استراتيجيات المؤسسات للتعامل مع محيطها</b>
<b>09</b>	1. استراتيجية المجال المختار
<b>09</b>	2. استراتيجية التكيف
<b>09</b>	3. استراتيجية التكيف الفعلي
<b>09</b>	3. استراتيجية الانسحاب
<b>الفصل الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية</b>	
<b>11</b>	<b>تمهيد:</b>
<b>11</b>	<b>أولاً: ماهية الاستراتيجية</b>
<b>11</b>	1. أصل كلمة الاستراتيجية
<b>13</b>	2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

14	ثانيا: تطور الفكر الاستراتيجي
14	1. مرحلة التخطيط المالي الأولي
15	2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ
15	3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي
15	4. مرحلة الإدارة الاستراتيجية
16	ثالثا: مستويات الاستراتيجية
16	1. الاستراتيجية على مستوى المنظمة
17	2. الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
17	3. الاستراتيجيات الوظيفية
17	رابعا: مهام الإدارة الاستراتيجية
18	خامسا: أهمية الإدارة الاستراتيجية
<b>الفصل الثالث: مدارس الفكر الاستراتيجي</b>	
22	تمهيد
22	أولا: المدارس الاستراتيجية وفقا لنموذج لـ Whittington,1993
22	1. المدرسة الكلاسيكية
23	2. المدرسة العملية
23	3. المدرسة التطورية
24	4. المدرسة النظامية
24	ثانيا: المدارس الاستراتيجية وفقا لنموذج Mintzberg 1998 et al.
25	1. المدارس الإرشادية
27	2. المدارس الوصفية
32	3. مدرسة التشكيل
<b>الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي</b>	
35	تمهيد
35	أولا ماهية التخطيط الاستراتيجي
35	1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

37	2. خصائص التخطيط الاستراتيجي
38	3. عناصر التخطيط الاستراتيجي
39	ثانيا: أنواع التخطيط الاستراتيجي
39	1. الخطة الاستراتيجية
39	2. الخطة التكتيكية متوسطة الأجل
39	3. الخطة التكتيكية قصيرة الأجل
40	ثالثا: فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمات
<b>الفصل الخامس: التوجه الاستراتيجي</b>	
43	<b>تمهيد</b>
43	أولا: الرؤية الاستراتيجية
43	1. مفهوم الرؤية الاستراتيجية
43	2. مكونات رؤية المنظمة وأبعادها
45	3. متطلبات فاعلية الرؤية
46	ثانيا: رسالة المنظمة
46	1. مفهوم رسالة المنظمة
47	2. مكونات وأبعاد رسالة المنظمة
49	3. خصائص الرسالة الفعالة
51	4. أهمية تصميم رؤية ورسالة المنظمة
52	ثالثا: الأهداف الاستراتيجية
52	1. مفهوم الأهداف الاستراتيجية
53	2. أهمية الغايات والأهداف
54	3. العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
<b>الفصل السادس: تحليل البيئة الخارجية للمنظمة</b>	
57	<b>تمهيد</b>
57	أولا ماهية البيئة الخارجية
57	1. تعريف البيئة الخارجية

58	2. خصائص البيئة الخارجية
62	ثانيا: تحليل البيئة الخارجية
62	1. البيئة الخارجية العامة
64	2. البيئة الخارجية الخاصة
69	ثالثا: العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية
70	رابعا: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية
<b>الفصل السابع: تحليل البيئة الداخلية للمنظمة</b>	
73	تمهيد
73	أولا: البيئة الداخلية
73	1. مفهوم البيئة الداخلية
74	2. مكونات البيئة الداخلية
77	ثانيا: مداخل تحليل البيئة الداخلية
77	1. تحليل VRIO
78	2. مدخل تحليل سلسلة القيمة
81	ثالثا: أهمية تحليل البيئة الداخلية
<b>الفصل الثامن: التحليل الاستراتيجي</b>	
83	تمهيد
83	أولا: التحليل الاستراتيجي
83	1. مفهوم التحليل الاستراتيجي
84	2. تعريف نقاط القوة والضعف
85	3. تعريف الفرص والتهديدات
86	ثانيا: مصفوفة العناصر الاستراتيجية s.w.o.t
<b>الفصل التاسع: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة</b>	
91	تمهيد
91	أولا: تعريف استراتيجية المنظمة
91	ثانيا: استراتيجيات الاستقرار

92	1. استراتيجية عدم التغيير
93	2. استراتيجية الحيلة والحذر
93	3. استراتيجية التوقف أو التريث
93	4. استراتيجية الحصاد
94	ثالثا: استراتيجيات النمو
95	1. استراتيجية التركيز
97	2. استراتيجية التكامل
98	3. استراتيجية التنوع
99	رابعا: استراتيجيات الانكماش
100	1. استراتيجية الشركة الأسيرة
100	2. استراتيجية الالتفاف
101	3. استراتيجية التصفية
101	خامسا: الاستراتيجية المركبة
<b>الفصل العاشر: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال</b>	
103	<b>تمهيد</b>
103	أولاً: مفهوم استراتيجية وحدة الأعمال
103	ثانياً: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال
103	1. الاستراتيجيات التنافسية
103	- استراتيجية القيادة بالتكلفة
104	- استراتيجية التمييز
105	- استراتيجية التركيز
106	2. الاستراتيجيات التعاونية
106	- استراتيجية التواطؤ والتأمر
107	- التحالفات الاستراتيجية
<b>الفصل الحادي عشر: الاستراتيجيات الوظيفية</b>	
109	<b>تمهيد</b>

109	أولا مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية
109	ثانيا: أنواع الاستراتيجيات الوظيفية
109	1. استراتيجية الشراء وإدارة المواد
110	2. استراتيجية إدارة الموارد البشرية
111	3. استراتيجية البحث والتطوير
112	4. استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات
112	5. استراتيجية التمويل
113	6. استراتيجية التسويق
114	7. استراتيجية نظم المعلومات
<b>الفصل الثاني عشر: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية</b>	
116	<b>تمهيد</b>
116	<b>أولا: التنفيذ الاستراتيجي</b>
116	1. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي
117	2. علاقة صياغة الاستراتيجية بتنفيذها
118	3. الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية
120	4. نموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية
122	<b>ثانيا: الرقابة الاستراتيجية</b>
122	1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية
122	2. خطوات الرقابة الاستراتيجية
124	3. شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة
124	4. أهمية الرقابة الاستراتيجية
126	<b>قائمة المراجع</b>

## مقدمة:

تسعى منظمات الأعمال مهما كان حجمها ونشاطها إلى ضمان استمراريتها ونموها، ولا يتحقق ذلك إلا إذا تمكنت من فرض مركزها في السوق، إذ تعتمد المنظمات الناجحة على توجيه جهودها في تحقيق رؤيتها وأهدافها الاستراتيجية في ظل سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة على زيادة قدرة المنظمة على مواجهة ظروف المنافسة واستغلال نقاط قوتها وقدراتها في اقتناص الفرص، ومعالجة نقاط ضعفها، حيث تساهم عمليات الإدارة الاستراتيجية في تنفيذ التفكير الاستراتيجي للمدراء، وتنمية قدراتهم على التنبؤ بالمستقبل، للمساهمة في صياغة وتنفيذ أهداف المنظمة ورؤيتها؛

حيث تبحث المنظمة عن أفضل الخيارات المتاحة أمامها وفقا للبيئة المتواجدة بها، وتسعى لاختيار البديل الاستراتيجي الملائم، وتنفيذه على مختلف المستويات الاستراتيجية، وهو ما تعمل الإدارة الاستراتيجية عليه من خلال مختلف عملياتها، التي تتمحور حول صياغة استراتيجية المنظمة، تنفيذها والرقابة عليها؛

ومن خلال هذه المطبوعة البيداغوجية التي تغطي مقياس استراتيجية المؤسسة، والتي هي عبارة عن سلسلة من المحاضرات التي أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمده وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والمقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، والتي تهدف من خلال المقياس إلى الإلمام بعمليات الإدارة الاستراتيجية، التحليل الاستراتيجي، وفهم طريقة ومراحل اختيار الاستراتيجية المناسبة للمؤسسة، والوقوف على تنفيذها والرقابة عليها، لتقويم الأخطاء التي تقع أثناء الصياغة أو التنفيذ؛

وتتمثل أهداف هذه المطبوعة في:

- تقديم الإطار العام لاستراتيجية المؤسسة؛
- الإلمام بطرق تحليل بيئة المؤسسات؛
- التعرف على أهم البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة؛
- الوقوف على تنفيذ الاستراتيجية والرقابة عليها.

## الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

## الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

**تمهيد:** يتميز محيط المؤسسة بالتغير المستمر، فهو ديناميكي يتطلب منها أن تتأقلم معه وتتكيف مع متغيراته، لتتمكن من الاستمرارية والتطور، لهذا وجب التعرف على المؤسسة باعتبارها نظاما مفتوحا وكيفية تعاملها مع المحيط الموجودة فيه.

### أولاً: ماهية المؤسسة

تمثل المنظمة تجمع بشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة، وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة، والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها.

#### 1. تعريف المؤسسة الاقتصادية

تعددت تعاريف المؤسسة وفقا لمنظور الباحثين، وتتمثل أهم التعاريف في:  
تعريف "كارل ماركس" Karl Marx للمؤسسة على أنها "مكونة من عمال يعملون في نفس الوقت تحت إشراف أصحاب رؤوس الأموال في نفس المكان قصد إنتاج نوع معين من السلع؛  
أما "تروشني" Truchy فعرف المؤسسة على أنها عبارة عن وحدة اقتصادية تجمع وتنسق العوامل الإنتاجية والمادية للنشاط الاقتصادي"<sup>1</sup>؛

#### 2. تعريف النظام

يعتبر النظام كيانا اجتماعيا له هدف واضح ومصمم بوعي، له حدود واضحة ويعمل على أساس دائم لتحقيق الأهداف المحددة لهن ويتصف الهيكل التنظيمي بثلاث سمات رئيسية هي التعقيد، والرسمية، والمركزية، ويهتم المصمم التنظيمي ببناء وتغيير التنظيم بشكل يكفل قدرته على تحقيق الأهداف وينصب اهتمام وتركيز نظرية التنظيم على دراسة الأسس العلمية التي تحدد نمط تصميم

<sup>1</sup> - صخري عمر (2007): اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 25.

المنظمات المختلفة، وتستعير نظرية النظم التنظيم المفهوم البيولوجي للنظام ممثلا بالإنسان، وتشبه التنظيم به، وبالمراحل التي مر بها، ويرى مفهوم النظم أن التنظيم يتكون من مجموعة أنظمة فرعية مترابطة ومتكاملة تشكل في مجموعها كلا متكاملًا، يختلف في مواصفاته عن مواصفات مكوناته الفرعية، ويتميز بالتفاعل النشط مع البيئة المحيطة تأثيرًا وتأثرًا، ويمر التنظيم بعدة مراحل هي مرحلة التشكيل، والمرحلة الجماعية، ومرحلة الرسمية والضبط، ومرحلة تكامل النظم، ومرحلة الضعف والانحدار؛<sup>1</sup>

ويؤكد منظور النظم على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظامًا مفتوحًا، يؤثر ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة به ويتفاعل معها، وليس نظامًا مغلقًا معزولًا عن البيئة المحيطة،<sup>2</sup> وعرف ستيفن ب. روبنز Stephen P. Robbins التنظيم بأنه كيان اجتماعي منسق بوعي وله حدود واضحة المعالم، ويعمل على أساس دائم لتحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف، ويتضح من التعريف أن التنظيم يتميز بسمات هي:

- أنه كيان اجتماعي يضم مجموعة من الأفراد والجماعات تجتمع بتخطيط مسبق وليس بمجرد الصدفة؛

- وجود إطار محدد المعالم يحدد هوية أعضاء الجماعة التي تنطوي تحت لوائه، ولا يعطي الأفراد هذا الولاء ولا يتوقع التنظيم ذلك منهم إلا مقابل مما يتقونه من بدلات مالية ومعنوية تتمثل في الأجور ومزايا العمل الأخرى، من تأمينات صحية واجتماعية، وخدمات تتفاوت في شموليتها من منظمة إلى أخرى،

- وجود رابطة استمرارية في العلاقة بين العاملين في التنظيم إذ يكون الارتباط بالتنظيم على أساس دائم نسبيًا وليس أمرًا عرضيًا، ولا يقصد بذلك أن لا يستطيع العضو الانفكاك من التنظيم، فهذا أمر

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب (2016): التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ص 63.  
<sup>2</sup> - صخري عمر، مرجع سابق، 2007، ص 75.

يمكن ويحصل بالانتقال على تنظيم آخر، بالتقاعد، أو الاستقالة، ولكن المقصود هو أن ينضم للتنظيم من تتوافر لديه نية الاستمرار في العمل؛

-وجود أهداف تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال توزيع الأدوار المختلفة على مختلف العاملين، ومن الضروري أن يتفهم الجميع هذه الأهداف حتى تكون أعمالهم موجهة نحو تحقيقها، ويعتمد نجاح هذه المنظمات على مدى وضوح هذه الأهداف أدى الجميع، فكلما كانت الأهداف واضحة للجميع كانت إمكانيات النجاح في تحقيقها اقرب للتحقق والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### 3. تعريف المؤسسة كنظام مفتوح:

تعرف المؤسسة باعتبارها تنظيماً من منظور نظرية النظم بأنها " مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المترابطة والمرتبطة بشكل تكون معه كيان متكاملًا"<sup>2</sup>؛  
قدم عدة باحثين في مجال المؤسسة الاقتصادية عدة نماذج للمؤسسة، حسب المبادئ والمميزات الخاصة بنظرية الأنظمة، وتتلخص في النماذج التالية:

- نموذج TAVISTOCK: هو من أقدم النماذج التي تم تسميتها نسبة لمجموعة من الباحثين بمعهد TAVISTOCK بلندن، والذي يعتبر المؤسسة نظاماً سوسيو- تقنياً مفتوحاً، أي " كل منظمة منتجة أو كل جزء من هذه الأخيرة، هي مزج بين تكنولوجيا (متطلبات العمل، التجهيز الموجود)، ونظام اجتماعي (نظام العلاقات المكلفين بأداء العمل)، اللذان يتفاعلان تعاونياً، كل منهما يحدد الآخر، ويفسر هذا التعريف على أن طبيعة العمل تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال داخل المؤسسة والتي تحدد على أساسها كيفية القيام بالعمل، وهو ما يؤثر على مردودية المؤسسة، عندما تكون العلاقات الاجتماعية مقبولة من اغلب العمال، فإن معنوياتهم تكون مرتفعة، وهو ما

<sup>1</sup> - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 50،49.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 55.

يساهم في زيادة الإنتاج، والعكس صحيح، إلا أن هذا النموذج لم يتطرق للعلاقة بين المدير والمسير في المؤسسة، وبقية العاملين فيها، وهو النقص الموجود في النموذج ، وعدم إعطائه الأهمية المستحقة للمحيط وعدم تحديد علاقة المؤسسة بمحيطها؛

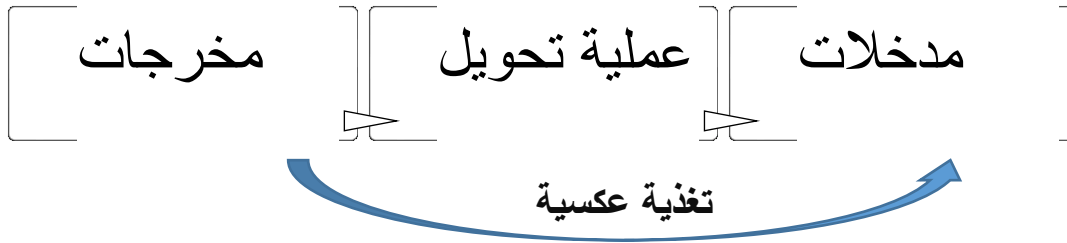
- نموذج HOMANS: وهو يعتبر المؤسسة كنظام مفتوح، حيث يعرف المؤسسة على أنها كل نظام اجتماعي يتواجد ضمن محيط ثلاثي: الجانب المادي الذي يتمثل في الأرض، المناخ، الهيكل...، المحيط الثقافي (خصائص، قسم، وأهداف المجتمع)، ومحيط تكنولوجي (حالة المعلومات، والتجهيز الذي تحتاجه لأداء العمل)، فالمحيط يرفض أو يحدد لأعضاء النظام الاجتماعي بعض النشاطات أو التفاعلات التي تربطهم بعضهم البعض أو اتجاه محيطهم؛

- نموذج R.L.KAHN و D.KATZ: وهو من النماذج العملية، فحسب R.L.KAHN و D.KATZ تتحدد المؤسسة بخمسة أنظمة فرعية: النظام الإنتاجي أو التقني الذي يعمل على تحويل عوامل الإنتاج إلى سلع أو خدمات؛ نظام الدعم أو الاعتماد يخلق علاقة المؤسسة بالمحيط الذي تتواجد فيه، ويجب أن يضمن لها تحصيل الموارد المادية والمالية، وتصريف منتوجاتها في ظروف جيدة؛ نظام المحافظة أو البقاء وهو النظام الذي يقوم بتوفير الموارد البشرية اللازمة وفقا لطريقة الاختيار أو الانتخاب، وتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة، نظام التكيف يثبت نفسه بضرورة تكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها، والنظام السياسي والذي يستعمل في التنسيق، التنظيم ومراقبة نشاط المؤسسة؛ حيث تكمل هذه الأنظمة الفرعية بنوع هيكل تنظيمي يحدد حقوق وواجبات كل موظف في المؤسسة، ويعاب على هذا النموذج غياب التوجيه ، أو الأهداف المراد تحقيقها؛

- نموذج LIKERT : وهو النموذج الذي اعتبر المؤسسة كشبكة من المجموعات المترابطة ، تربط بينهم أشخاص يشغلون مناصب هامة، وينتمون إلى مجموعتين ، ويفترض محيط المؤسسة بثلاث مستويات، وعلى شكل أنظمة فرعية من النظام الكلي الذي يمثل المحيط وتتمثل في نظام

اعلى سلم مثل مجموعة التنظيمات التي لها نشاطات تشبه نشاط المؤسسة، أو كافة المجتمع، الأنظمة من نفس المستوى، منظمات متشابهة، مجموعة المستهلكين والموردين مجموعات المجتمع... الخ، الأنظمة الفرعية الداخلية مثل الجماعات الرسمية وغير الرسمية ضمن المؤسسة، ويتحقق الارتباط مع المحيط بواسطة الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة في المؤسسة، وينتمون إلى احد الأنظمة في المحيط، وهو من ضمن شروطه الأساسية، مايعاب على هذا النموذج هو في حالة عدم انتماء الأشخاص ذوي المناصب المهمة إلى اكثر من مجموعة داخل المؤسسة وخارجها يصبح النموذج بدون معنى، لانعدام أهم شروط وجوده، وينتقي منه الربط مع المحيط.<sup>1</sup> وفي إطار نظرية الأنظمة فإن المؤسسة منظام مفتوح تعتبر نظاما مكونا من مدخلات وعمليات تحويل ومخرجات، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 01: المؤسسة كنظام مفتوح



المصدر: حسان يويعاية وآخرون، مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، دار حميثرا للنشر، ط1، 2022، مصر، ص48.

#### ثانياً: محيط المؤسسة

هناك العديد من المحاولات التي تناولت بيئة المؤسسة الاقتصادية، والتفاوت والاختلاف والصعوبة فيما يخص تحديد مفهوم بيئة المؤسسة ناتج عن تعقد وتشابك هذا المفهوم.

<sup>1</sup>ناصر دادي عدون،(1998): اقتصاد المؤسسة، دار العجدة العامة، الجزائر، ط1، صص 46-48.

## 1. تعريف محيط المؤسسة 'بيئتها'

يعرف "فرانسوا لورو" François Leroux فيقول بأن المحيط يعرف بأنه "أدوات اللعب التي من خلالها

تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين"<sup>1</sup>

حسب "و. ديل" Dill W "إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الذي يلائم

عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من

المتعاملين هي: الزبائن، الموردن، العاملين، المؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو

التأثير كالحكومات واتحاد العمال وغيرها"<sup>2</sup>

وتعرف بيئة المؤسسة بأنها "كل ما يحيط بالمنظمة من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم اجتماعية

وعلاقات شخصية"

وتعرف أيضا أنها "العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المنظمة وتؤثر في نشاط المنظمة بشكل

مباشر أو غير مباشر"<sup>3</sup>

ويشير "ب. فيلهو" P.FIHLO أن المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة يحتوي على ثلاث مجموعات من

المتغيرات:

- المجموعة الأولى: تضم المتغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية

والاجتماعية السياسية؛

- أما المجموعة الثانية: فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من

المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية والإدارية ومؤسسات التوزيع؛

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم (2020): التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة- مدخل الميزة التنافسية المستدامة، الابتكار للنشر والتوزيع، ص 19.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، (1993): اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة،، ص 19- 20.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي، قيس المومني (2009): نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار زهوان، عمان، ص 138.

- أما المجموعة الثالثة: فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومدراء وغيرهم<sup>1</sup>

## 2. خصائص محيط المؤسسة

بعد ضبط مفهوم بيئة المؤسسة لابد من تحديد خصائصها، والتي تتمثل في:

▪ التفرّد أو التميز: فبيئة المؤسسات تختلف داخليا وخارجيا فيما بينها، حيث لكل مؤسسة بيئتها الخاصة بها، وإن لم يكن الاختلاف في نوع المتغيرات فإن التباين سيكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل منها؛

▪ الطبيعة المتغيرة أو الديناميكية للبيئة، أي عدم ثباتها؛

▪ صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، فالتغيرات السياسية والاقتصادية يمكن التنبأ ببعضها، وحتى التأثير النسبي في بعض منها، ولكن لا يمكن السيطرة عليها؛

▪ التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية، فالعوامل السياسية تتأثر بالعوامل الاقتصادية والاجتماعية لدرجة أنه قد يصعب الفصل بين درجات تأثير هذه المتغيرات في بعضها البعض.<sup>2</sup>

## ثالثا: استراتيجيات المؤسسات للتعامل مع بيئتها

تتعامل المنظمات مع البيئة المتواجدة فيها وفقا لاستراتيجيات تتلائم مع طبيعة العلاقة التي تربطها وتتلخص في:<sup>3</sup>

1. استراتيجية المجال المختار: وهذه الاستراتيجية تقتضي قيام المنظمة باختيار مجال بيئي معين والتي تؤثر فيها تأثيرا مباشرا وتسمح للمعلومات بالإنفاذ للمنظمة، وهذه الاستراتيجية تعتبر سلاحا ذو

<sup>1</sup> أبو بكر بوسالم، المرجع السابق، ص 20.

<sup>2</sup> حسان بويغاية وآخرون، (2022): مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، دار حميثرا للنشر، ط1، مصر، ص 54.

<sup>3</sup> عبد الرزاق بن حبيب، (2012): اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، ص ص 75، 76.

حدين في تأثيرها فإذا استثمرت بشكل جيد كان تأثيرها إيجابي وإذا استغلت بشكل سيئ فإن النتيجة الحتمية هي الفشل؛

**2. استراتيجية التكيف:** من رواد هذه الاستراتيجية كل من "ليفيت" Leavit و "دل" Dill و "آيرنغ" Eyring ويطلقون على هذه الاستراتيجية بالتقلب التنظيمي، وإن معظم المنظمات موجودة في بيئة متغيرة باستمرار، وبذلك تتغير المنظمات وتفقد صفة الاستقرار النسبية التي هي بحاجة إليها ولذلك لابد من التكيف مع تلك المتغيرات البيئية؛

**3. استراتيجية التكيف الفعلي (العملي):** هنا تقوم المنظمة بإيجاد فرص للبيئة مفضلة لها، فمثلا الإعلان من المنظمة يعتبر استراتيجية فعلية وذلك لأن المنظمة بالإعلان تحاول إقناع العملاء والمستهلكين أو الزبائن بسلعها أو خدماتها؛ ومنه فغن بيئة المنظمة تعتبر حاضنة طبيعية تنمو المنظمة من خلالها بمواردها ومقدراتها وهو يحتم على المنظمة اهتماما موصولا بالبيئة الداخلية لها، كونها تشكل مفصلا مهما في عملية استقرارها ونموها.

**4. استراتيجية الانسحاب:** وتلجأ المنظمة إلى الانسحاب من تعاملها مع البيئة، وذلك بإغلاق حدودها مع البيئة والنتيجة لذلك هي الزوال، ولذلك نرى أغلبية المنظمات تستخدم استراتيجية الانسحاب الجزئية قصيرة الأجل ، وذلك لحين زوال السلبي عنها.

## الفصل الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية

## الفصل الثاني: تطور الإدارة الاستراتيجية

**تمهيد:** تعد الإدارة الاستراتيجية ومختلف مداخلها، إطاراً شمولياً ومنتكماً لدراسة وتحليل كل الأنشطة والعمليات ضمن إطار المنظمة وذلك من خلال العلاقة التآثرية بين المنظمة وبيئتها، ما ينعكس إيجابياً على تحسين كل من مركزها وأدائها الاستراتيجي.

### أولاً: ماهية الاستراتيجية

تمارس الإدارة الاستراتيجية دوراً حيوياً في حياة المنظمات متمثلاً في كونها عملية عقلانية ومثالية التصور، لإضافة إلى كونها عملية تحليلية، متجددة، وهي مستمرة ومتكيفة مع تحديات البيئة الخارجية.

### 1. أصل كلمة استراتيجية

تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategy والتي تعني الدهاء في المناورة العسكرية للتضليل أو المباغته، ومن نفس المنطلق عرفها بأنها فن الحرب؛ وظهر مصطلح الاستراتيجية في القرن التاسع عشر على يد ممارسين في العلوم والفنون العسكرية، ولأنها كانت حكراً على كبار القادة العسكريين واتصافها بالسرية وعدم تدوينها والاكتفاء بوجودها بفكر القادة، فارتبط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط والخطة، لأنه كان ينظر لها من منظور الحرب؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - سهام محمد موسي، نوال إبراهيم شين، (2017): الإدارة الاستراتيجية والأداء المفاهيم ونماذج القياس، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2017، ص 24

انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في الخمسين سنة الأخيرة من القرن العشرين،

حيث ارتكزت على كونها:<sup>1</sup>

- منهجية أو أسلوب عمل؛
  - خطة شاملة لتحقيق الأهداف؛
  - إطار عام يحكم سياسات المنظمة في مختلف المجالات؛
  - الإطار العام الذي تتبلور فيه الرسالة والرؤية والأهداف الاستراتيجية،
  - تعبر الاستراتيجية على الأهداف المحددة ووضع البدائل ومقارنة التكاليف والفوائد المرتبطة بها وتقييمها ثم اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل ووصفه في برنامج زمني قابل للتنفيذ؛
  - خطة لزيادة حصة المنظمة على حساب المنافسين؛
- إن للاستراتيجية عدة تعاريف من بعض المفكرين، من أهمها وأشهرها:
- **تعريف ألفريد شانداير:** الذي يعتبر من أوائل المهتمين بموضوع التنظيم والاستراتيجية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تمثل إعداد الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة، أو اختيار خطط العمل، وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ الغايات؛
  - **تعريف بيرس وروبنسون:** بأنها خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف؛
  - **تعريف بيرس:** هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة؛

<sup>1</sup> - أحمد جلال رضا جمال 2016، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحاني للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، ص 25.

- تعريف بورتر: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة حيث تكون القوى أضعف.<sup>1</sup>

ومنه فالاستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وهي عملية مستمرة وخطة منظمة، تركز على مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لعوامل البيئة المحيطة بالمنظمة.

## 2. مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تشير الإدارة الاستراتيجية الى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل، حيث تعتبر طريقة للتفكير وأسلوب في الإدارة في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

وتعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: عملية يقوم المديرون من خلالها بصياغة وتطبيق الاستراتيجية الملائمة، ونقلها باتجاه تعظيم إنجاز الهدف الاستراتيجي واستغلال الظروف الداخلية والبيئية؛ إذ يتضح من خلال هذا التعريف أن الإدارة الاستراتيجية تعمل على تحقيق الأهداف طويلة الأجل من خلال ترجيح المتغيرات الخارجية آخذة بعين الاعتبار العوامل الداخلية المساهمة في ذلك، والتي تتوافق مع رسالة المنظمة والأعمال التي تمارسها لتجسيد رؤيتها؛<sup>2</sup>

كما وتعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزات التنافسية، حيث تسعى نحو تنفيذها من

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، (2015): الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص 44

<sup>2</sup> - سهام محمد موسي، نوال إبراهيم شنين، مرجع سابق، ص29.

خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية، وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي، وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة؛<sup>1</sup>

### ثانيا: تطور الفكر الاستراتيجي

إن التطور الحاصل في مجال الإدارة الاستراتيجية لا ينفصل عن التطور الحاصل في الفكر الإداري بشكل عام، فمنذ الأفكار الأولى للممارسات الإدارية العلمية والمنهجية، وحتى الوقت الأخير في التطور ظهرت فلسفات عديدة، ونماذج وطرق وأساليب متعددة شكلت رصيذا معرفيا متراكما يستخدمه المديرين في إدارة منظماتهم والارتقاء بأدائها، ونحن إذ نستعرض هنا تطور الفكر الإداري في مجال الاستراتيجية، إنما توشح الاتجاهات العامة منذ الممارسات الأولى التي شكلت البنية الأساسية، وحتى ظهور التخصص بشكله الواضح والتعارف عليه اليوم، حيث مرت الإدارة الاستراتيجية بتطورات عديدة خلال عشرات السنين، وقد مرّت تطورات الإدارة الاستراتيجية بأربعة مراحل أساسية، وهي:

1. مرحلة التخطيط المالي الأولي: يمكن ارجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث تطورت الإجراءات للتنبؤ بالعوائد والتكاليف واحتياجات رأس المال، وتحديد موازنات الكلفة السنوية، وقد عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الاستراتيجية، بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة عمل المنظمة لبياساتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها، ومع ذلك سببت التغيرات الاستثنائية في بيئة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور تحديات جديدة للمنظمات ، إذ تجاوز عدد المنتجات، والأسواق، ودرجة التعقيد التكنولوجي المطلوبة،

<sup>1</sup> - فواد محمد ربيع، (2020): الفكر الاستراتيجي، دار الرابحة للنشر والتوزيع، الأردن، ص14.

والأنظمة الاقتصادية المعقدة قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، عند ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها؛

## 2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات

لمواجهة التغيرات في بيئة الأعمال، وبينما عمل المحاسبون لتقدير احتياجات رأس المال، والتأوب بين خطط التمويل البديلة، بدأ الإداريون بالتقدير الاستقرائي للتوجهات السابقة، وحاولوا التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، وهذا أدى إلى استخدام الوسائل التنبؤية، وكانت البداية باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي، والقائمة على النماذج الاقتصادية والرياضية، وتقديرات الطلب وغيرها، باعتبار أن ساحة عمل المنظمة محدودة، وشكلت هذه الطرق قواعد لعمل الخطط قصيرة الأمد، ولكن بعد التوسع الحاصل في عمل المنظمات، وزيادة التغيرات البيئية طورت إدارة منظمات الأعمال أساليبها، وطرق التنبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد؛

## 3. مرحلة التخطيط الاستراتيجي: تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى

فهم أسباب النجاح في الصناعة، وتركيز استخدام موارد المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة أطول من الزمن، لذلك بدأ القائمين على عملية التخطيط بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية من خلال جمع معلومات وبيانات بطرق متعددة، وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم مع احتياجات الأسواق التي تعمل فيها، وهكذا بدأت الإدارة ببناء هيئات تخطيط متخصصة أخذت تنظر في عروض منتجات منظماتها، وعروض المنافسين الآخرين، ومن وجهات نظر تفضيلات العملاء الخارجيين، والقدرات الداخلية للمنظمة؛

## 4. مرحلة الإدارة الاستراتيجية: إن الإدارة الاستراتيجية تمثل تطوراً فلسفياً وعملياً باتجاه

المدخل الشمولية لإدارة منظمات الأعمال، فهي تشير إلى توجه حديث في تطبيق المدخل

الاستراتيجي في إدارة المنظمات كأنظمة شاملة ومتكاملة ومعقدة، باعتبارها طرق متداخلة في التفكير والاستنتاج ومنهجيات علمية مستوعبة للصورة الشمولية لصناعة القرارات الاستراتيجية، حيث تمثل الإدارة الاستراتيجية مجمل التصورات الحالية والمحتملة للعلاقة بين المنظمة وبيئتها، بحيث توضح هذه التصورات نوع العمليات التي يتطلب القيام بها على المدى البعيد، والحدود التي يجب أن تذهب إليها المنظمة، والغايات المراد تحقيقها.<sup>1</sup>

### ثالثاً: مستويات الاستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات أو الخدمات المقدمة من قبل المنظمة، فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة، ولكن شهدت منظمات الأعمال في العقود الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة، ومنه يمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية هي:

1. استراتيجية المنظمة: وهي تصف استراتيجيات المنظمة الكلية، بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، واستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى الأقسام المنظمة، كما توضح علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة؛

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، (2009): الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل- الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 57-61

2. استراتيجية الأعمال: يطلق عليها أحيانا الاستراتيجية التنافسية، وعادة ما توضع على مستوى وحدات الأعمال، وترتكز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في صناعة معينة أو في قطاع سوقي معين؛
3. الاستراتيجية الوظيفية: تتعلق أساسا بتعظيم الكفاءة، فهي تطور وتضع الاستراتيجيات لتحسين الأداء في ظل القيود الداخلية المتاحة.<sup>1</sup>

#### رابعاً: مهام الإدارة الاستراتيجية

تنطوي الإدارة الاستراتيجية على تسع مهام رئيسية هي:

- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛
- تنمية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛
- تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية؛
- اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية؛
- تحديد الأهداف السنوية والاستراتيجيات قصيرة الأجل، والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والاستراتيجيات العامة؛

<sup>1</sup> - فؤاد محمد ربيع، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

- تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا، وأنظمة التحفيز؛
- تقييم مدى نجاح العملية الاستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الاستراتيجية المستقبلية.<sup>1</sup>

#### خامساً: أهمية الإدارة الاستراتيجية

يوجد اهتمام واضح ومستمر من الباحثين لمعرفة أثر التوجه الاستراتيجي على أداء المنظمة وتحقيقها للنتائج التالية:

- **وضوح الرؤية المستقبلية:** ذلك أن صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية، والتنبؤ بما سيكون عليه بيئة المنظمة في المستقبل، الأمر الذي يساعد على التعامل الفعال معها، ومن ثم توفير ضمانات الاستمرار والنمو؛
- **القدرة على إحداث التغيير:** إذ تعتمد الإدارة الاستراتيجية على موارد بشرية ذات فكر إيجابي وقدرة على مواجهة التحديات ورغبة في تطوير واقع المنظمة إلى الأفضل، فالقائمون على صياغة الاستراتيجية يجيدون صناعة التغيير وينظرون إليه باعتباره شيئاً مرغوباً يبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف؛
- **تحسين قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات:** فالمديرين الذين يشجعون مساعديهم على الانخراط في عملية التخطيط إنما يزيدون من قدراتهم التنبؤية ومسؤولياتهم الاستراتيجية عن طريق مشاركة أولئك الذين يدركون احتياجات التخطيط ومتطلبات النجاح فيه؛

<sup>1</sup> - محمد هاني محمد، (2015): المرجع السابق، ص 59، 60.

- **الحد من مقاومة التغيير:** فالمشاركة في إعداد الخطة الاستراتيجية تعني تحقيق الفهم والاقتراع، كما تعني توليد الالتزام الأخلاقي والتعهد بالتنفيذ، الأمر الذي يساعد في النهاية على تأييد عمليات التغيير التي قد تنشأ عن استخدام مداخل وأنظمة جديدة للعمل نتيجة تبني استراتيجيات محدودة؛
- **مشاركة العاملين:** تساهم مشاركة العاملين في تكوين الاستراتيجية على تحسين فهم العلاقة بين الإنتاجية والحافز وذلك في كل عملية تخطيط استراتيجي، وهو ما يثير دافعيتهم للعمل والإنجاز؛
- **توضيح الأدوار:** من خلال تقليل الفجوات والتعارض بين الأفراد والأنشطة، حيث تساعد المشاركة في إعداد الاستراتيجية على توضيح الأدوار وبيان العلاقة بينهما؛
- **تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل:** من المعروف أن المنظمات لا تستطيع تحقيق التأثير الملموس في ظروف ومتغيرات بيئتها في الأجل القصير سواء كانت هذه الظروف سياسية أو اقتصادية، أو تكنولوجية أو ثقافية...، إلا أنها يمكنها تحقيق ذلك في الأجل الطويل من خلال قراراتها الاستراتيجية التي تساعدها على استغلال الفرص المتاحة والحد من أثر المخاطر البيئية؛
- **تدعيم المركز التنافسي:** تعمل الغدرة الاستراتيجية على تقوية المركز التنافسي للمنظمة في ظل الظروف التنافسية المحيطة بها سواء على المستوى المحلي أو الخارجي، حيث تنجح المنظمات التي تعتنق الفكر الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص وتتميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها؛

- **التخصيص الفعال للموارد والإمكانيات:** تساعد الإدارة الاستراتيجية المنظمة على توجيه مواردها التوجيه الصحيح في المدى البعيد، كما تساهم في تمكينها من استخدام مواردها وامكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نواحي الضعف؛
- **تدعيم الأداء وتحسين النتائج المالية:** تشير الدراسات الميدانية إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه من خلال الإدارة الاستراتيجية التي تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على السهم، كما تشير هذه الدراسات إلى أن الإدارة الاستراتيجية تمثل أحد محددات الأداء المرتفع، وأنها تساعد على تحقيق الفعالية للتصرفات الإدارية، وتمثل ثروة وتطوير إيجابي في الفكر الإداري، كما أنها تساعد على تحقيق رفاعية المنظمة واستمرارها في الأجل الطويل؛<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد موسى وآخرون،(2002): الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر، ص ص 296-301.

## الفصل الثالث: مدارس الفكر الاستراتيجي

## الفصل الثالث: مدارس الفكر الاستراتيجي

**تمهيد:** هناك عدة محاولات لتصنيف مدارس الفكر الاستراتيجي، واستخدام التطور المعرفي المتراكم الحاصل في حقل الاستراتيجية، وفي ضوء مجموعة من الأسس والمعايير التي يمكن اعتمادها في إيجاد مجموعة متجانسة من اسهامات الباحثين في هذا الحقل من المعرفة، ومن

بين الاسهامات المتميزة هو اسهام Whittington,1993 واسهام Mintzberg et al,1998

### أولاً: المدارس الاستراتيجية وفقاً لنموذج Whittington,1993.

لقد صنف مدارس الفكر الاستراتيجي إلى أربعة مدارس بالاعتماد على متغيرين رئيسيين ذا صلة وثيقة بالاختيار الاستراتيجي وهما: الأهداف الاستراتيجية: Strategic goals؛ العمليات الاستراتيجية: Strategic processes؛

ولتوضيح أفكاره عمل Whittington,1993 رسم مصفوفة ات محورين متعامدين، يميز محورها الأفقي بين نوعين من الاستراتيجية: الاستراتيجية المدروسة: والتي تعني أن الإدارة تستطيع تحديد الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها للوصول إلى أهدافها من خلال أنشطة مخططة ومدروسة، أما الثانية فهي الاستراتيجية المنبثقة أو الطارئة: والتي تفترض أن إدارة المنظمة تمتلك قدرة محدودة على التأثير في النتائج المستهدفة للاستراتيجية فيما إذا كانت تسعى إلى تحقيق هدف واحد يتمثل عادة في الأرباح التي تسعى المنظمة الوصول إليها أقصى الأرباح، أو إذا كانت تتضمن تحقيق مجموعة من الأهداف كالحصة السوقية، وعوائد حملة الأسهم، وخلق الانطباع العام للمنظمة...الخ، وبالنتيجة فإن محصلة تقاطع هذين البعدين تتأتى ثمارها في أربعة مدارس هي:

1. المدرسة الكلاسيكية: Classical school تفترض هذه المدرسة ان النشاط الاداري

للمنظمة هو نشاط عقلائي يسعى الى تحقيق اقصى الأرباح لها من خلال عملية تخطيطية

مدروسة، ووفقا لهذه المدرسة فإن التغييرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، على الرغم من أنها ديناميكية، يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها وبالتالي فإن الهدف الأساس لعملية الاستراتيجية هو إيجاد الموائمة بين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبين الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمة، وتتم عملية صياغة الاستراتيجية على شكل مراحل متتابعة تبدأ بصياغة أهداف واضحة للمنظمة واجراء عملية مسح للبيئة الخارجية باستعمال مجموعة من الأدوات والوسائل والمصفوفات، ومن ثم صياغة الاستراتيجية التي تعمل على تحقيق الأهداف المرسومة والعمل على تنفيذها بما يؤدي الى تحقيق عائد مالي اعلى من المعدل، ومن رواد هذه المدرسة

f 1965/Porter ,1985Chandler,1962/ Ansof

2. المدرسة العملية: Proccession school تنظر هذه المدرسة التي انبثقت اثناء سبعينيات القرن الماضي الى المنظمة على انها تتكون من مجموعة من التحالفات بين الافراد داخلها كل له أهدافه الشخصية وخلفياته المعرفية، وبالتالي فان الاستراتيجية هي نتاج عملية مستمرة من المساومات بين التحالفات المذكورة، أي انها قد لا تكون سابقة للنشاط، وانما قد تتبثق اثناء عملية التنفيذ لتحقيق اهداف الافراد الفاعلين في المنظمة، ومن رواد هذه المدرسة

Pettigrew,1973/ Simon,1972/ Mintzberg,1970

3. المدرسة التطورية: Evolutionary school طبقا للمدرسة التطورية تصبح عملية التخطيط العقلاني على الأمد الطويل ليست ذات جدوى بسبب التغييرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي فان التخطيط اليومي المستمر هو العامل المحدد لنجاحها، بمعنى ان تركيز إدارة المنظمة يجب ان ينصب على إيجاد الموائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية على الأمد القصير وبالتالي تصبح استراتيجية المنظمة هي استراتيجية منبثقة في ضوء التغييرات البيئية المتسارعة ومن الكتاب الذين ينتمون الى هذه المدرسة

8Williamson1991; Handerson 1989; Hannan & Ferrman 198

4. المدرسة النظامية: Systemic school يرى رواد هذه المدرسة أن السلوك الاقتصادي يتأثر بشبكة واسعة من العلاقات الاجتماعية والعائلية والمهنية والدولية، وأن هذه الشبكة تؤثر تأثيراً كبيراً في سلوك أعضائها، وهذا يعني أن المعايير الثقافية **Cultural norms** وليس المعرفة هي التي تحدد الاستراتيجية التي يتم اختيارها من قبل إدارة المنظمة، بمعنى أن الاستراتيجية هي نتاج عملية تفاعل اجتماعي قائم على المعتقدات والقيم والفهم المشترك لأعضاء المنظمة، ومن رواد هذه المدرسة **Huff,1990.Grannovetter,1985**<sup>1</sup>

#### ثانياً: المدارس الاستراتيجية وفقاً لنموذج Mintzberg et al,1998

ومن الجدير بالذكر أن هذا التصنيف قد اغفل الدور الأساس الذي لعبه مدخل الموارد في تطور الفكر الاستراتيجي، أما عن **Mintzberg et al,1998** فقد حدد عشرة مدارس للفكر الاستراتيجي ثلاث منها ارشادية **Perscriptive** تهتم بكيفية صياغة الاستراتيجية أكثر من اهتمامها بعملية التنفيذ وهي مدرسة التصميم، مدرسة التخطيط، مدرسة التمركز، وهناك ست مدارس أخرى وصفية **Descriptive** تهتم بجوانب محددة في عملية صياغة الاستراتيجية بدرجة أقل من اهتمامها بالطريقة التي تنفذ بها تلك الاستراتيجية وتشمل المدرسة الريادية، والمدرسة الإدراكية، مدرسة التعلم ومدرسة القوة، المدرسة الثقافية والمدرسة البيئية، أما المدرسة الأخيرة وهي المدرسة التشكيلية فإنها تجمع بين العناصر المختلفة لعملية صياغة الاستراتيجية وتتلخص الاستراتيجية وفقاً للمدارس السابقة فيما يلي:

<sup>1</sup> - صالح عبد الرضا رشيد، إسمان دهش جلاب، (2015): الإدارة الاستراتيجية وتحديات اللفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص ص 39-40.

## 1. المدارس الإرشادية: Perscriptive

وتتمثل في المدارس التالية:

- مدرسة التصميم: Design school يقترح رواد هذه المدرسة نموذج استراتيجي يهدف للبحث عن نقطة تقاطع أو توافق بين مختلف الإمكانيات الداخلية والخارجية للمؤسسة بتحديد نقاط قوتها وضعفها، واكتشاف فرص وتهديدات المحيط، تتلخص مبادئ المدرية التصميمية في سبعة شروط إلزامية في عملية الصياغة، من خلال دراسة K.R.Andrews وهي على النحو التالي:

- يجب أن تكون الصياغة سيرورة اختيارية لتفكير واعي؛
- الاستراتيجية هي من صلاحيات ومسؤولية المسؤول عن المؤسسة؛
- يجب أن يكون نموذج الصياغة بسيطاً وغير شكلي؛
- يجب أن تكون الاستراتيجية ذات تميز خاص؛
- تصل سيرورة التصميم مداها عند اتمام صياغة الاستراتيجية كأفق؛
- يجب أن تكون الاستراتيجية واضحة؛
- تبدأ عملية التنفيذ مباشرة بعد عملية الصياغة.

هذا يجعل الاستراتيجية مجرد عمل تقني يمكن إعداده مسبقاً بشكل دقيق وقاطع دون الحاجة للتعلم من الممارسة والتجربة، وتتجه المدرسة التصميمية أيضاً للإقرار بأن الهيكل يجب أن يتبع الاستراتيجية حتى تتجاوب في الأخير مع واقع المنظمة، فهي تسبق وتحدد الهيكل؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-Andrews.K.R , (1971) :The concept of Corporate strategy, Homwood, ILMDow jhones-Irwin, p 28-46

- **مدرسة التخطيط: Planning school** تزامن ظهور مدرسة التخطيط مع المدرسة التصميمية خاصة عندما أدرج H.I.Ansoff في كتابه الاتجاه العام نحو إجراءات وأساليب التخطيط في مجال الدراسات والممارسة الميدانية، حيث تعتمد مدرسة التخطيط على الأهداف كنقطة انطلاق لصياغة الاستراتيجية، حيث يغلب البعد الكمي والرقمي على الأهداف بخلاف المدرسة التصميمية، وهنا يظهر التمييز الواضح بين الاستراتيجية والأهداف، وتلي هذه المرحلة عملية التشخيص الداخلي والخارجي بنفس منهجية المدرسة التصميمية مع التركيز على أدوات التوقع والتسبيق لتحليل التحولات المستقبلية، والتفصيل الدقيق لنقاط القوة والضعف للمؤسسة وتنتهي سيرورة الصياغة بتقييم الاستراتيجيات المختارة من حيث الأداء المالي وتنفيذها من خلال تجزئة الاستراتيجية إلى عدة مخططات عملية متسلسلة، فبالرغم من تبني مدرسة التخطيط لمبادئ المدرسة السابقة إلا أنها تضيف عليها قدرا كبيرا من الصرامة والتشكيل، ويمكن تلخيص مبادئها في ما يلي:

- الاستراتيجية هي نتيجة لسيرورة محكمة وواعية للتخطيط الشكلي، مقسمة على مراحل مختلفة أيمن كل مرحلة محددة بقوائم ومفصلة بالتقنيات؛
- مبدئيا تكون مسؤولية المدير شاملة لكل هذه السيرورة، لكن في الواقع نجد مسؤولية التنفيذ هي على عاتق رجال التخطيط؛
- تتبثق الاستراتيجيات من هذه السيرورة، وتكون واضحة حتى تنفذ باهتمام شديد الأهداف، الموازنات، البرامج ولمختلف المخططات العملية.<sup>1</sup>

- **مدرسة التوقع: Positioning school** أعطت هذه المدرسة مساهمة معتبرة للفكر الاستراتيجي ونقلته إلى مستوى جديد من التحليل من حيث المنهجية والأدوات المستعملة،

<sup>1</sup> Mintzberg.H,Ahlstrand.B et Lampel,J (1999): Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village mondial,Paris, p68.

لكن بالاعتماد على نفس المبادئ الأساسية لكل من مدرسة التخطيط والتصميم، ويعتبر بورتر Porter في بداية الثمانينات من المؤلفين الذين أوصل هذه المدرسة إلى أوج سيطرتها على الفكر الاستراتيجي من خلال تحليله للمحيط التنافسي ونموذجه الشهير للقوى الخمس للمنافسة، وتتلخص مبادئ هذه الاستراتيجيات في ما يلي:

- تتمثل الاستراتيجيات بوضعيات شاملة، مشتركة ومعروفة في السوق؛
- يعتبر السوق اقتصادي وتنافسي في نفس الوقت؛
- صياغة الاستراتيجيات هي سيرورة اختيار بين الوضعيات الشاملة بالاعتماد على التحليل الحسابي؛
- يلعب المحلل الدور الأساسي في هذه السيرورة، حيث ينقل نتائج تحليلاته إلى المسؤولين الذين يراقبون رسمياً الاختيارات؛
- تنتج هذه السيرورة الاستراتيجيات التي تم إنجازها، حيث يتم إعلانها وتنفيذها، وفي الحقيقة يفرض هيكل السوق استراتيجيات التوقع والتي بدورها تفرض هيكل المؤسسة.

## 2. المدارس الوصفية Descriptive

وتشمل ست مدارس هي:

- مدرسة المقابلة: Entrepreneurial school تعتبر مدرسة المقابلة الاستراتيجية سيرورة استشرافية تبحث عن وصف وفهم كيف يتم إعداد الاستراتيجية، وهنا يبرز دور المشرف وأهميته باعتباره المعني الأول بإعداد وهندسة الاستراتيجية بالاعتماد على الحدس، الحكمة والتقدير، وبشكل أدق على رؤية المشرف الذي يعي ما يفعل، وهذا يعني أن

الاستراتيجية ليست بمخطط أو وضعية محددة، بل أفق يختاره المسؤول أو ينشئه ويكونه بشكل تدريجي، بعد كل تنفيذ جزئي لما تتوصل له أبعاد رؤيته المتعددة الاتجاهات، وتتلخص المبادئ الأساسية لمدرسة المقابلة في التفكير الاستراتيجي على النحو التالي:

- تتواجد الاستراتيجية في ذهن المشرف كأفق ورؤية مستقبلية للمنظمة؛
- سيرورة صياغة الاستراتيجية تعتمد على خبرة وحس المشرف؛
- يحدد المشرف الرؤية بشكل تام مع مراقبة التنفيذ؛
- تكون الرؤية الاستراتيجية أكثر مرونة مما يجعل الاستراتيجية تتسم بطابع الحرية والتشكل؛

- بساطة المنظمة في حد ذاتها من حيث الهيكل وتدرجية السلطة.
- وقد ساهمت مدرسة المقابلة على تأكيد أهمية المشرف على المؤسسة في إعداد الاستراتيجية، لكن هذا لا يتجاوز السنوات الأولى لإنشاء المؤسسة، بالإضافة إلى عدم التمييز بين شخصية المشرف وسيرورة إعداده الاستراتيجية.<sup>1</sup>

- **المدرسة المعرفية: Cognitive school** يتجه الباحثون في هذه المدرسة لمعرفة ما يدور في ذهن المشرف على المؤسسة في كيفية إعداده للاستراتيجية، وتتمثل المنطلقات الفكرية لهذه المدرسة من أن المسؤول على استراتيجية المؤسسة يعتمد على هيكل معرفته وميكانيزمات تفكيره الناتجة عن تجربته المباشرة، فهذه الخبرة هي التي تكون معرفته الحالية والمستقبلية؛
- ومنه نجد أن صياغة الاستراتيجية تتوقف على الأنماط والخرائط المعرفية والنفسية التي يمتلكها صاحب القرار ويستعملها لجمع، معالجة، تحليل وتفسير، ترميز تخزين المعلومات

<sup>1</sup> - Mintzberg.H,Ahlstrand.B et Lampel,J, op-cit , p184.

والمعطيات حول المؤسسة والمحيط، وهذا يعني بالضرورة أن بناء الاستراتيجية يرتكز على تفسير أو إدراك معرفي للمحيط والمؤسسة؛

- **مدرسة التعلم: Learning school** تقترح هذه المدرسة منهجية التعلم لممارسات الاستراتيجية، حيث يرى رواد هذه المدرسة أن الاستراتيجية تتجسد شيئاً فشيئاً مع أفعال وحركات الأفراد أو الجماعات، أين يكتسب الأفراد المهارات والمعلومات حول مختلف الوضعيات؛

▪ ساهم باحثين من التيار الاستكشافي المدرسة التطورية، مدرسة الموارد والكفاءات، بشكل مباشر في تطوير أفكار مدرسة التعلم ومن أهم مبادئ مدرسة التعلم نذكر ما يلي:

▪ هناك عدة عوامل تحول دون المراقبة الإدارية (تعقد واضطراب محيط المؤسسة، تواتر تعميم المعارف الأساسية التي تتطلبها الاستراتيجيات) ومنه فإن سيرورة إعداد الاستراتيجية هي سيرورة تعليمية ممتدة الزمن بحيث لا يمكن التمييز بين الصياغة والتنفيذ؛

▪ ضرورة تطبيق مفهوم التعلم حتى على القادة، وبصفة شاملة التعلم هو نتيجة جماعية؛

▪ يتطور التعلم بصفة تدريجية من خلال السلوكيات التي تحفز بشكل عكسي الفكر حتى يكون للفعل معنى، وتكون هذه السلوكيات ناتجة بشكل إرادي سواء من تيارات داخلية أو خارجية؛

▪ ليس من الضروري على الإطلاق أن يضع المسير استراتيجية إرادية مسبقة، ولكن يكفي أن يوجه سيرورة التعلم في المؤسسة والتي بفضلها يمكن أن تظهر الاستراتيجيات الجديدة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - Mintzberg,H,Ahlstrand.B et Lampel,J , op-cit., p184.

- **مدرسة السلطة: Power school** يأخذ مفهوم السلطة معنى السياسة في المؤسسات من خلال أشكال التأثيرات سواء كانت اقتصادية أو غير لك على اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما تميز مدرسة السلطة بين نوعين من السلطة، تتعلق الأولى بالسلطة الجزئية للأفراد في المؤسسة من حيث رغباتهم، أهدافهم، قلقهم، وبهذا تتحول صياغة الاستراتيجية من سيرورة عقلانية إلى سيرورة مبنية على التفاوض والتنازلات بين الأفراد والمجموعات، أما الثانية فتتعلق بالسلطة الكلية التي تمثل التبعية المتبادلة بين المؤسسة ومكونات محيطها من موردين، زبائن، بنوك، منافسين وهنا يقتضي من الاستراتيجية تسيير هذه العلاقات؛

تتلخص مبادئ هذه المدرسة في العناصر التالية:

- توطر كل من السياسة والسلطة عملية صياغة الاستراتيجية سواء على المستوى الداخلي كسيرورة أو كسلوك على مستوى المحيط الخارجي؛
- تكون الاستراتيجية الناتجة على هذه السيرورة ناشئة، ولا يكون لها آفاق؛
- تعتبر السلطة الجزئية صياغة الاستراتيجية كتأثير متبادل بواسطة الردع، التفاوض، وفي بعض الأحيان تكون المواجهة مباشرة، على شكل ممارسات سياسية بين مصالح البعض والتكتلات المتغيرة، أين لا أحد يكون له التفوق الدائم؛
- تعتبر السلطة الكلية أن المؤسسة تضمن شروط صحتها بمراقبة المؤسسات الأخرى، أو تتحالف معها عن طريق المناورات الاستراتيجية وأيضا بالاستراتيجيات الجماعية، المتضمنة لسلوكيات متنوعة وشبكة من العلاقات والتحالفات؛

- أهمل تيار السلطة عوامل الثقافة، القيادة والتي تساهم في تحقيق الاتفاق والتوائم داخل المؤسسة وليس الصراع كما يفرض هذا التيار؛<sup>1</sup>
- المدرسة الثقافية: Cultural school إذا كان تيار السلطة ينظر للمؤسسة كمجموعة أجزاء فإن تيار الثقافة يعتبرها كمجموعة مندمجة تتسجها الثقافة، فالأول ينطلق من المصلحة الشخصية أما الثاني من المصلحة المشتركة، ومن اهم مبادئ المدرسة الثقافية ما يلي:
  - تمثل صياغة الاستراتيجية بسيرورة تأثير اجتماعي متبادل، مبني على المعتقدات، والقناعات المشتركة بين افراد المجموعة؛
  - يكتسب الفرد معتقداته بواسطة سيرورة الثقافة التراكمية، أو التواصل الاجتماعي، وهو خفي وغير شفوي، رغم أن تقويته تتم بترسيخ المعتقدات بشكل رسمي؛
  - لا يمكن للأفراد وصف معتقداتهم إلا بشكل جزئي؛
  - تكون الاستراتيجية على شكل أفاق وليس وضعية، مرسخة في النوايا الجماعية، كما تتمثل في النماذج التي بها تحمي وتستخدم الموارد والكفاءات من أجل تحقيق التفوق التنافسي وبشكل إرادي؛
  - تشجع الثقافة وخاصة الإيديولوجية منها حماية بقاء الاستراتيجية الموجودة أكثر بكثير من التغيير الاستراتيجي؛
  - فبفضل تسيير المعرفة الجماعية لصياغة الاستراتيجية يجعل المؤسسة تبحث عن الاستقرار ومقاومة التغيير باعتباره يؤثر على الموارد المجسدة في الثقافة والتقاليد، وهذا ما يتناسب مع المؤسسات التي بلغت دورة حياة معينة مثل مرحلة التقوية والنضج.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -مداح عرابي الحاج، (2015): إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص ص، 66-67.

<sup>2</sup> - Mintzberg.H,Ahlstrand.B et Lampel,J ; op-cit, p265 .

- **مدرسة المحيط: Environement school** إذا كانت كل المدارس السابقة الذكر تعتبر المحيط الخارجي كمتغير من بين المتغيرات، فإن مدرسة المحيط تجعل منه الممثل الحقيقي والحاسم في المؤسسة، بحيث تجعله سابقا لها وتتأثر به كردة فعل، ومن بين المبادئ التي اعتمدها مدرسة المحيط في إثراء الفكر الاستراتيجي ما يلي:

▪ يعتبر المحيط الذي يواجه المؤسسة كمجموعة شاملة من القوى، الممثل الرئيسي في سيرورة إعداد الاستراتيجية؛

▪ يجب على المؤسسة مواجهة هذه القوى وإلا سيتم إلغاؤها بفعل التصفية؛

▪ حسب مدرسة المحيط فإن إدارة المؤسسة مسالمة، فهي مكلفة بدراسة المحيط والتكيف معه؛

▪ ومنه فإن هذا التيار يقلل بشكل كبير من دور الإدارة والمسير، وبالتالي حصر الخيارات الاستراتيجية في رد الفعل فقط.

3. **مدرسة التشكيل: Configuration school** تعتبر مدرسة التشكيل تيار للجمع بين كل

الاتجاهات السابقة الذكر، ومنه فإن هذه المدرسة تسعى لتحقيق مظهران أساسيان: يهدف الأول لوصف حالات المؤسسة كتشكيلات، ويتعلق الثاني بوصف سيرورة إعداد الاستراتيجية كتحول، يتجه هذا التيار لاعتماد الأسلوب التركيبي بدل الأسلوب التحليلي في معظم الدراسات وهذا بإبعاد كل المتغيرات الهامشية والتركيز على مجموعة مختارة ومحددة يكون تمثيلها شامل، ومن بين مبادئ هذا التيار نذكر ما يلي:

- توصف المؤسسة بأنها عبارة عن شكل مستقر لخصوصيتها، ويمكنها في فترة زمنية محددة أن تتبنى هيكل خاص بها، يلائم نسق معين والذي يؤدي بها إلى تبني سلوك خصوصي يكون مصدرا لمجموعة الخصوصيات في هذه الاستراتيجية؛
- إن نجاح استراتيجية المنظمة يعتمد على المحافظة على الاستقرار أو على الأقل تحول استراتيجي موائم لأطول مدة ممكنة، ولكن يجب الإقرار بفترات التحويل الدورية، والقدرة على إدارة سيرورة التقطعات دون الإضرار بالمؤسسة؛
- تتجسد سيرورة إعداد استراتيجية في صياغة فكرية أو في تخطيط رسمي، في تحليل آلي أو في تصور توجيهي، في تعلم تعاوني أو في صراع سياسي تنافسي... الخ
- تأخذ الاستراتيجية كل الأشكال السابقة.
- نستخلص من هذه المدارس العشر أن للاستراتيجية عدة أوجه ومداخل، وكل مدخل يمثل مفهوما منفردا يفسر جزء وليس كل الاستراتيجية؛
- لا تنتج مجموع المداخل مع بعضها مفهوما موحدا للاستراتيجية، ويقع على عاتق المسير والباحث إيجاد النموذج المناسب بتكليف المقاربات أو الاعتماد على أحد المقاربات التي تتناسب مع وضعية المنظمة وخصوصية المحيط الذي تتواجد فيه.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -مداح عرابي الحاج، مرجع سبق ذكره، ص ص، 69-70.

## الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي

## الفصل الرابع: التخطيط الاستراتيجي

**تمهيد:** يحتل مفهوم التخطيط الاستراتيجي ركنا أساسيا في الفكر الإداري والتنظيم المعاصر، حيث يمثل هذا المفهوم رؤية متميزة للتخطيط بصفة عامة.

### أولا: التخطيط الاستراتيجي

يعد التخطيط الاستراتيجي أحد الأسس الرئيسية التي تبنى عليها المؤسسة، فهو يربط الماضي بالحاضر، ليضع نظرة واقعية للمستقبل، معتمدا على حقائق وموارد حالية.

### 1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي هو نوع رئيسي من أنواع التخطيط الرسمي تقوم المنظمة فيه باستنباط وتشكيل الأهداف طويلة المدى واختيار النشاطات والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ويعرف على أنه: عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة؛<sup>1</sup> وهو أيضا نوع من أنواع التخطيط طويل الأجل، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية، ويهتم التخطيط الاستراتيجي بتحديد المجالات الجديدة للأنشطة والاستثمار وتحديد مزاياها النسبية وتقدير ما يرتبط بها من فرص وتهديدات، ويتطلب التخطيط الاستراتيجي معلومات ذات طبيعة استراتيجية عن العوامل الداخلية والخارجية والبيئية للمنظمة؛<sup>2</sup>

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمنظمة، ورسم الخطط المختلفة وتخصيص الموارد المتاحة للمنظمة بالشكل الذي يمكن من تحقيق هذه الأهداف؛

<sup>1</sup> - أحمد القطامين (1996)، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، ط1، دار محلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ص 28.  
<sup>2</sup> - مؤيد سعيد السالم، التكامل بين التخطيط الاستراتيجي والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتحديات القرن الجديد، جامعة اليرموك، إربد، ص 47

كما يعرف على أنه: تحديد الإطار الذي يتم من خلاله تحديد علاقة المنظمة بالبيئة المحيطة بها وتمثيل هذا الإطار في نمط القرارات التنظيمية التي تحدد كيف تتعامل المنظمة مع البيئة<sup>3</sup>؛

كما يعرف ستينر 1979 التخطيط الاستراتيجي من خلال أربعة مرتكزات تمثل الإطار الذي يشملها هذا المصطلح وهي: مستقبلية القرارات: حيث يتجه التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد مواطن القوة والضعف التي ينطوي عليها المستقبل، والإفادة من الفرص المتاحة وتقادي المخاطر، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي هنا يعني تصميمًا أو نموذجًا للمستقبل المرغوب وتحديدًا للوسائل المؤدية إليه؛

- التخطيط كعملية: التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تبدأ بصياغة الأهداف، فالاستراتيجيات والسياسات ثم الخطط لا سيما التفصيلية أو الإجرائية المؤدية إلى تنفيذ الاستراتيجية، وبصورة يتحقق من خلالها الأهداف المرسومة، وبالتالي فإنه يمثل عملية يتبلور من خلالها وبتحديد مسبق نوع الجهد التخطيطي المطلوب وزمنه وآلية تنفيذه والجهة المنفذة، وكيفية معالجة النتائج، مما يعني أنها عملية تسير على أسس واضحة، وفي نفس الوقت تتصف بالاستمرارية للسيطرة على التغيرات التي تطرأ في البيئة؛

- التخطيط كفلسفة: يمثل التخطيط الاستراتيجي اتجاهًا وأسلوبًا للحياة، من خلال التركيز على الأداء المستند إلى الدراسة والتنبؤ بالمستقبل، وكذلك على استمرارية عملية التخطيط وعدم استنادها فقط على مجموعة من الإجراءات والأساليب؛

<sup>3</sup>سيد عليوة، (ب س): دورة إعداد الخطط الاستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، ط1، مصر، ص 23 24.

- **التخطيط كبناء:** يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى محاولة الربط بين أربعة أنواع رئيسية من المكونات هي: الخطط الاستراتيجية، والبرامج متوسطة المدى، والميزانيات قصيرة المدى، والخطط الإجرائية بغية انصهار التكامل بينها في صورة قرارات آنية.<sup>4</sup>

## 2. خصائص للتخطيط الاستراتيجي

يمكن القول بأن هناك اتفاق عام بين علماء الإدارة وممارسيها على الخصائص المميزة للتخطيط الجيد بصفة عامة، وتشمل هذه الخصائص ضرورة الاعتماد على بيانات دقيقة، واتباع خطوات منطقية مرتبة لإعداد الخطط، إلا أن هناك خصائص مميزة لمدخل التخطيط الاستراتيجي تجعل منه مدخلا متميزا، وسوف يتم مناقشة هذه الخصائص فيما يلي:

\_ **الاهتمام بالبيئة:** يركز مدخل التخطيط الاستراتيجي على دراسة بيئة المنظمة حتى يمكن تحديد الفرص والمخاطر المتوقعة والاستعداد لاستغلال الفرص وتجنب المخاطر؛

\_ **التخطيط كعملية مستمرة:** تتصف مجهودات التخطيط الاستراتيجي بأنها مجهودات مستمرة، حيث يتم بصفة مستمرة مقارنة الافتراضات الأساسية للخطط الاستراتيجية بما يحدث في الواقع وتعديل الخطط حتى تتناسب مع الواقع، ولذلك يختلف مفهوم التخطيط كعملية مستمرة عن التخطيط كتقويم زمني، حيث أن التخطيط كتقويم زمني يعني إعداد الخطة في فترة زمنية معينة ثم محاولة الالتزام بها أو تعديلها في فترات زمنية محددة، بصرف النظر عن توقيت التغيرات التي تحدث في ظروف وبيئة المنظمة؛

\_ **التركيز على التنفيذ:** يتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه تخطيط يهتم بتحديد خطط العمل الواقعية التي يمكن تنفيذها حيث يعتمد نجاح التخطيط على جودة تنفيذ الخطط بنفس درجة

<sup>4</sup> - حسين مصطفى هلالى وآخرون (2008)، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر، ص 139.

الاعتماد على الجودة فالخطط الجيدة في حد ذاتها لا تضمن تحقيق الأهداف، وتعتمد جودة التنفيذ بدورها على مدى واقعية وعملية الخطط.<sup>5</sup>

### 3. عناصر التخطيط الاستراتيجي

يتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية:

- وضع الإطار العام للاستراتيجية؛
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء أكانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- تحديد الأهداف والغايات؛
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها؛
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة؛
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويل الأجل إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعية مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.<sup>6</sup>

<sup>5</sup> - زكريا مطلق الدوري، (2005): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 26 27

<sup>6</sup> - بلال خلف السكارنة، (2015): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، ص 14.

## ثانياً: أنواع التخطيط الاستراتيجي

تسفر عملية التخطيط عن ثلاثة أنواع من الخطط:

**1- الخطة الاستراتيجية:** وهي خطة إنمائية طويلة الأجل، تحدد فيها فلسفة المنظمة والأهداف التي تسعى لتحقيقها والبرامج الزمنية لتحقيق الأهداف، وتعتبر الخطة الاستراتيجية بعد اعتمادها بمثابة الفلسفة التي تساعد الإدارة على الإجابة على كثير من التساؤلات والوصول إلى قرارات مناسبة للعديد من الجوانب مثل تحديد الخدمات التي يجب تقديمها، الموارد والاستثمارات اللازمة، مصادر التمويل، الأسلوب التقني المستخدم، واحتياجات القوى البشرية، الخ...

وتتميز هذه الخطة أنها طويلة الأجل لفترات تتراوح ما بين 5\_15 سنة ومن خصائصها أنها ذات خطوط عريضة وتتم في المستويات الإدارية العليا، كذلك يجب أن تتميز بالمرونة، وتعتبر كمظلة تربط بين الخطط على مختلف المستويات التنظيمية، وكإطار لتوجيه القرارات في المنظمة؛

**2- الخطط التكتيكية متوسطة الأجل:** يتم وضع هذه الخطط لأوجه النشاط الرئيسية في المنظمة كالإنتاج والخدمات والأفراد والبحوث والتجهيز وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد في ضوء الأهداف والسياسات والاستراتيجيات التي سبق وضعها في الخطة الاستراتيجية، ويتم وضع هذه الخطط عادة على مستوى الإدارة الوسطى لفترة متوسطة الأجل تتراوح ما بين 3 إلى 5 سنوات، ومجال الخطط هنا يكون محددًا بمجال وظيفي معين مع تركيز أكبر على التفاصيل، وتتميز هذه الخطط بالثبات نسبيًا مقارنة مع الخطط الاستراتيجية؛

**3- الخطط التكتيكية قصيرة الأجل:** تتميز هذه الخطط بأنها تفصيلية وتوفر خطوطًا مرشدة لكافة أوجه النشاط في المدى القصير مثل خطط استخدام القوى البشرية، وموازنة المصاريف

والنفقات مع الموارد، والميزانيات السنوية، وبالنسبة للمنشآت التجارية تشمل هذه الخطط عمليات المبيعات وجداول الإنتاج، ...الخ، ويتم وضع هذه الخطط عادة علة مستوى التشغيل، وتتميز أنها قصيرة الأجل لفترات لا تزيد عن سنة واحدة، ومن خصائصها أيضا محددة المجال وتقتصر على نشاط معين، كذلك تمتاز بالتفاصيل الكثيرة؛

إن مفهوم التخطيط الاستراتيجي يؤدي إلى أن تتسم عمليات التخطيط بالاستمرارية حيث يتوافر بصفة مستمرة:

- خطة للسنة التالية مباشرة، أي خطة سنوية لتحديد النشاط في السنة التالية هي الخطة التكتيكية قصيرة الأجل؛

- خطة متوسطة الأجل للسنوات الثلاث أو الخمسة التالية، ويتم سنويا تعديل هذه الخطة وذلك بإسقاط السنة التي انتهت؛

- خطة طويلة الأجل لفترات من 5 إلى 15 سنة وحتى أكثر.<sup>7</sup>

### ثالثا: فوائد التخطيط الاستراتيجي للمنظمات

- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والاقتصادية وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل؛
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الاستراتيجية ووضع أهدافها؛
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية لأنشطتها والصعوبات التي تواجهها والتعامل بكفاءة مع الظروف والمتغيرات بسرعة؛

<sup>7</sup> - بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص- ص 43-45.

- يدفع باتجاه تحسين كيفية صنع القرار لأنه يؤكد على النشاطات الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، كونه يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة؛
- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراستها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها؛
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة، وذلك بإحداث أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب؛
- المساعدة على تحديد المهام العامة للمنظمة والتركيز على نتائجها.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> فضيلة سلمان داود (2019): التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، دار السيسبان للنشر والتوزيع، العراق، ط1، ص ص 10 11.

## الفصل الخامس: التوجه الاستراتيجي

## الفصل الخامس: التوجه الاستراتيجي

**تمهيد:** يبدأ الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة بتحديد رؤيتها المستقبلية، وفي إطار هذه الرؤية تحدد رسالة المنظمة، والتي تمثل مبرر ومشروعية وجود منظمة الأعمال، وتنشق منها الغايات والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.

### أولاً: الرؤية الاستراتيجية

تعتبر الرؤية الاستراتيجية عن التصورات التي تسعى المؤسسة لها، والتوجهات والطموحات التي يجب أن يكون عليه الحال في المستقبل.

#### 1. مفهوم الرؤية الاستراتيجية

تمثل الرؤية حالة تنبؤ لتشكل صورة معينة عن الظروف أو الأحداث المستقبلية ذات العلاقة بإطار أو سياق معين، وتمثل الرؤية ما تطمح منظمة الأعمال أن تكون عليه، وأن تحققه، لذلك فإن هذا الأمر يتطلب إحداث تغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله، بالإضافة إلى إيجاد توازن من الفهم الواضح للحاضر، والتركيز على المستقبل.<sup>1</sup>

#### 2. مكونات رؤية المنظمة وأبعادها: إن كون رؤية المنظمة وهي تعطي منظورا مستقبليا لا

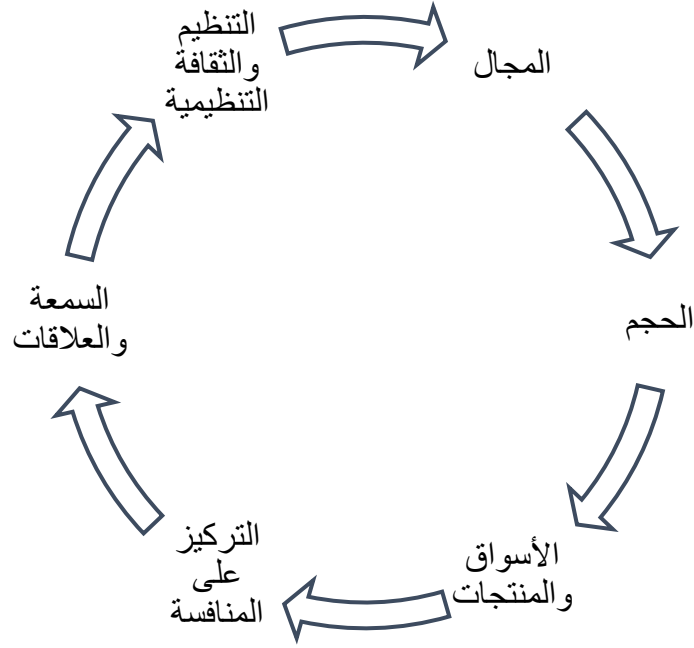
تهمل الحالة الحاضرة التي توجد فيها المنظمة، لذلك فإن الحديث عن العناصر والمكونات الأساسية للرؤية المستقبلية بصورة منفردة لا يعني أنها في الواقع العملي غير مؤطرة بمنظور واحد يجعل منها منسجمة ومتناغمة وهي تركز على الحالة المستقبلية المراد بلوغها من قبل منظمة الأعمال، وقد تم تحديد أبعاد رؤية المنظمة ومكوناتها في العناصر التالية:

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سابق، ص ص، 208، 209.

- **مجال الأعمال:** وهي الأعمال التي اختارتها المنظمة وتنشط فيها، وتعمل على تطويرها لتتقدم من خلالها وتحقق القيمة التي تسعى لها؛
- **حجم الأعمال:** تسعى المنظمة لتحقيق النمو في المستقبل وتصور الحجم المستقبلي لأعمالها، باعتباره بعدا مهما في رؤية المنظمة ومؤشرا هاما يرتبط بالاستراتيجية ، تشكيله الأعمال، نوع التنظيم، وأساليب الإدارة... وغيرها؛
- **التركيز على الأسواق والمنتجات:** بعد تحديد مجال النشاط، تقتضي الضرورة اختيار خطوط المنتجات والأسواق آخذة بعين الاعتبار عناصر رؤية المنظمة الأخرى؛
- **التركيز على المنافسة:** وهنا تجيب المنظمة عن كيفية التنافس مع منظمات الأعمال الأخرى حاليا وفي المستقبل، ويختلف البعد التنافسي للمنظمات حسب نوعها وحجمها، فمنها من يعتمد على التكنولوجيا، ومنها ما يعتمد على الخدمات ؛
- **السمعة والعلاقات:** وترتبط بفلسفة منظمة الأعمال التي تعطي ديناميكية ضرورية وإساسية لنقل الرؤية إلى واقع ملموس؛
- **التنظيم والثقافة التنظيمية:** والتي توضح أن التنظيم لا يشمل الهيكل فقط بل يشمل أنظمة الإدارة أيضا وثقافة منظمة الأعمال التي تعتبر جميعها مفاتيح أساسية للنجاح في نقل الرؤية إلى واقع؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، نفس المرجع، ص212.

الشكل رقم 02: أبعاد ومكونات رؤية المنظمة



المصدر: من إعداد الأستاذة اعتماداً على ما سبق

**3. متطلبات فاعلية الرؤية:**

حتى تكون الرؤية المستقبلية للمؤسسة ذات فعالية للمنظمة وقادرة تحقيقها يجب:

- التمييز بين أنواع الرؤى الاستراتيجية الذاتي والموضوعي، الراهن والمستقبلي، الأحادي والمتعدد الأبعاد، المحلي والقومي، الإقليمي والدولي، الكلي والجزئي، المبدع والتقليدي، الرتيب والمنفرد؛
- اعتماد أساليب تخطيط استراتيجي وتشغيلي تستثمر نتائج الرؤية الاستراتيجية؛
- استخدام نظام السيناريوهات في التعامل مع بيئة الأعمال لبناء مركز تنافسي للمنظمة وتعزيزه للاستفادة من تقديرات واتجاهات الأعمال مستقبلاً؛
- اعتماد الأساليب العلمية للتنبؤ والتفكير الحر وعصف الأفكار؛
- انتقاء نماذج التحليل الكمي والنوعي؛

- وضوح التوجه الاستراتيجي والقدرة على التكيف؛

- الاستفادة من الخبرة الاستراتيجية لإدارة المنظمة.<sup>1</sup>

### ثانياً: رسالة المنظمة

إن وجود وبقاء المؤسسة مرهون بمدى قدرتها على معرفة ما الذي تسعى لبلوغه في المستقبل بشكل ينسجم مع هويتها، أي البحث عن تشكيل رسالتها والغرض من وجودها في مجال نشاط محدد، ويمثل هذا العنصر مكون أساسي في إدارة الأعمال الاستراتيجية.

1. مفهوم رسالة المنظمة: وجدت المنظمات من أجل تحقيق غرض ما، وبالرغم من أن

الغرض قد يتغير مع الوقت إلا أنه يعد أساسياً، والسبب الحقيقي لوجود المنظمات هو رسالة

المنظمة، حيث تحاول الرسالة الإجابة عن التساؤلات الآتية:

ما هو مجال نشاط المنظمة؟ ما هي الأعمال التي تؤديها مستقبلاً؟

وتحتل الرسالة مكانة كبيرة لتحقيق غايات المنظمات وأهدافها، ولكنها تحتاج للتفاعل مع بيئة

كبيرة جداً، وتعتبر الرسالة دليلاً لعمل الأفراد والأقسام في المنظمة، إذ من خلالها يستطيعوا

العمل باستقلالية لتحقيق الأهداف التنظيمية الشاملة؛ ولا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم،

وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة

تصف سبب وجود المنظمة، وما هي أهم أعمالها وأنشطتها، وضرورة نشر الرسالة وإيصالها إلى

العاملين من جهة، والمتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، مرجع سابق، ص 107.

<sup>2</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 51.

## 2. مكونات وأبعاد رسالة المنظمة:

رغم اختلاف منظمات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المنظمة

وعناصرها، إلا أننا نجد إجماعاً بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المنظمة تتمثل في:

- **مجال عمل المنظمة:** يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوي أن تنشط فيه المنظمة

بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق؛

- **عملاء المنظمة:** إن عملاء المنظمة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، بالتالي

يفترض أن تحدد المنظمة هؤلاء العملاء، ليس بالمنظور الآني، بل وباحتمالية زيادة هذا

العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء

العملاء؛

- **المنتجات والخدمات:** إن رسالة المنظمة تركز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية

التي تقدم في الأسواق وتلبي حاجة العملاء؛

- **التكنولوجيا:** تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في

المنظمة، ويجب على المنظمة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها، حيث

يعبر مستوى الإدخال التكنولوجي سواء كان بشكل تكنولوجيا متقدمة أو حديثة، أو حتى

متوسطة أو قديمة، عن حالات التعامل مع التكنولوجيا بمنظور مختلف وفق اعتبارات

قدرة المنظمة على استخدام هذه التكنولوجيا؛

- **أسواق المنظمة:** أين تنافس المنظمة، وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة، إن التحديد

الدقيق والجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات والمعايير<sup>1</sup>، وكذلك الانتشار الجغرافي

لهذه الأسواق يعطي المنظمة القدرة على التركيز عليها وخدماتها بشكل أفضل؛

<sup>1</sup> - جعفر عبد الله موسى إدريس، (2013): الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، ط1، ص 62.

- **هداف البقاء والنمو والربحية:** إن الأرباح تأتي في إطار قدرة المنظمة على المماثلة والمنافسة والاستمرار وتغذي هذه الأرباح توجهات المنظمة في النمو والتوسع؛
- **الإطار الأخلاقي لعمل المنظمة:** ويعبر عن هذا الإطار الأخلاقي بقيم ومعتقدات راسخة تعطي للمنظمة مناخا يؤكد على الإبداع والتجديد؛
- **إمكانات المنظمة:** ويتم التركيز على نواحي الميزات التنافسية والمميزات الخاصة التي تعطي للمنظمة قدرات تنافسية متصاعدة تعززها نواحي قوة متجددة، وعلى المنظمة أن تدرك نقاط القوة التي تمتلكها حتى تتمكن من صياغة الاستراتيجيات التي تساعد في تعظيم الاستفادة من تلك النقاط في اغتنام الفرص التي توفرها البيئة الخارجية أولا ولتكون مرشدا للمدراء في عملية تخصيص مواردها والالتزام بقواعد واضحة عند تنفيذ تلك الاستراتيجيات؛
- **فلسفة المنظمة:** تعكس فلسفة المنظمة مجموعة المبادئ والمعتقدات الأساسية، التي تحكم سلوك الأفراد داخل المنظمة، وتشكل إطارا مرشدا لعملية اتخاذ القرارات، وهذه الفلسفة تنبثق من داخل المنظمة ولا تظهر مرة واحدة، وإنما تمر بعدة مراحل إلى أن تصبح مجموعة من المبادئ المرشدة والموجهة لعملية صنع القرارات في المنظمة؛
- **السمعة والشهرة المؤسسية:** وتمثل انطباعات الجمهور حول المنظمة ومدى استجابتها واهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل؛
- **الموارد البشرية في المنظمة:** يمثل المورد البشري ميزة يجب أن تتفرد بها المنظمة ولا يمكن تقليدها بسهولة، لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المنظمة وتعطيها حقا من الأهمية؛

- الموردون: أصبح التجهيز يشكل أهمية خاصة بسبب ندرة مصادر الإمداد وارتفاع أسعار المواد اللازمة، لذلك من المهم إعطاء المجهزون الأهمية والعناية في إطار توجهات المنظمة ورسالتها.<sup>1</sup>

### 3. خصائص الرسالة الفعالة:

تتسم الرسالة الفعالة بعدة سمات يمكن إيجازها في العناصر التالي:

- القابلية للتحويل إلى خطط وسياسات: يجب أن تتسم الرسالة بإمكانية تحولها إلى خطط وسياسات وبرامج عمل، وإلا أصبحت دعاوى جوفاء تهز ثقة العملاء في المنظمة بدلا من تدعيمها؛
- الواقعية والموضوعية: يجب أن تتسم الرسالة الفعالة بإمكانية تطبيقها هذا مع مراعاة الإصرار على تحقيق أقصى استفادة من الإمكانيات والموارد المتاحة للمنظمة؛
- التكيف مع البيئة: يجب أن تحافظ الرسالة على أواصر علاقتها بالبيئة المحيطة من خلال مراعاة ظروفها وطبيعتها الحالية وتوقعاتها المستقبلية؛
- التوجه نحو ظروف السوق وحاجات العملاء: لأي منظمة عادة ما تسعى لإشباع حاجات شرائح معينة من العملاء، لهم خصائصهم المميزة، كما تمارس نشاطها في سوق تحكمه علاقات وقواعد معروفة يجب أخذها في الاعتبار عند صياغة رسالة المنظمة؛
- الوصف العام لكيفية تحقيق النتائج: حيث يجب أن توضح الرسالة الفعالة كيفية تحقيق المنظمة لنتائجها المرجوة من خلال الأنشطة والعمليات التي تمارسها، والمنتجات التي تقدمها والمنافع التي تحققها؛

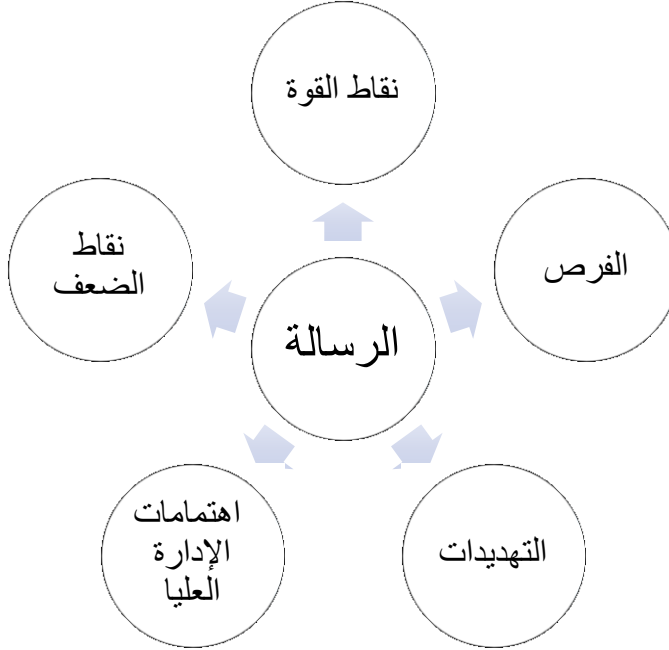
<sup>1</sup>-جعفر عبد الله موسى إدريس، مرجع سابق ص ص 63 64.

- تحقيق التكامل بين أجزاء ومكونات المنظمة: حيث يجب صياغة رسالة واضحة ومحددة تعمل على تحقيق التكامل بين أجزاء المنظمة ووحداتها المختلفة بحيث تشمل الرسالة المستويات المختلفة للاستراتيجية سواء على المستوى الكلي للمنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو المستوى الوظيفي أو التشغيلي؛
- الوضوح ودقة التعبير: يجب أن تتسم الرسالة الفعالة بوضوح المعاني والكلمات والدقة في التعبير بحيث يفهمها جميع الأطراف سواء من داخل أو خارج المنظمة هذا بالإضافة إلى اختصار جملها بما يمكنها من ارتباطها بذهن الأفراد ويسر تذكرهم لها؛
- الارتباط بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة: يجب أن ترتبط الرسالة الفعالة بقيم ومعتقدات وفلسفة المنظمة، وبما يوضح الأيديولوجية الفكرية ونمط الإدارة السائد في المنظمة؛
- الانسجام مع الغايات والأهداف الاستراتيجية: يجب أن تصاغ الرسالة بعناية فائقة في كلمات محددة تبين الاتجاه نحو الغايات والأهداف الاستراتيجية؛
- مراعاة ديناميكية التنظيم وممارساته المتوقعة مستقبلاً: عند إعداد الرسالة الفعالة يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار عوامل التوسع والنمو المتوقعة في المنتجات والأسواق والعملاء وتعدد شرائحهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>- أمينة محمود حسين وآخرون (2018): الإدارة الاستراتيجية، ط1، مصر، ص ص 53- 55.

وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم 03: العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة



المصدر: محمد أحمد عوض، الإدارة الاستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 45.

### 1. أهمية تصميم رؤية ورسالة المنظمة:

تتبع أهمية وجود الرؤية وصياغة رسالة للمنظمة من المنطلقات التالية:

- لا يستطيع المدير تأدية دوره بفعالية ما لم يكن عنده تصور مستقبلي واضح عن المنشأة

التي يقودها، أي أنه يجب أن يكون على معرفة كبيرة بما يلي:

▪ الأمور التي يجب على المنظمة فعلها؛

▪ الأمور التي يجب على المنظمة تجنبها؛

▪ الاتجاه الذي يجب على المنظمة أن تسير فيه.

- أنهما متطلب للقيادة الاستراتيجية المؤثرة، فتعمل كلا من الرؤية والرسالة على تحقيق

مايلي:

- توجيه عملية صنع القرار داخل المنظمة؛
  - رفع درجة تقبل أفراد المنظمة للمهام الموكلة لهم؛
  - العمل على التزام أفراد المنظمة بتنفيذ المهام الموكلة لهم على أكمل وجه؛
  - تهيئة المنظمة للمستقبل والتعامل مع مستجداته.
- ويتمثل الفرق بين الرؤية والرسالة في كون الرسالة تهتم بتحديد التوجه الحالي للمنظمة، أي أنها تحدد الأعمال أو الأنشطة التي تؤديها المنظمة في الوقت الحاضر، كما تبين احتياجات العملاء التي تعمل المنظمة على إشباعها حالياً؛
- أما الرؤية فإنها تهتم بتحديد التوجه المستقبلي للمنظمة، من خلال تحديد النوع أو الشكل الذي تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل، فالرؤية تحديد للمستقبل وكيفية الوصول إليه.<sup>1</sup>

### ثالثاً: الأهداف الاستراتيجية

إن عملية وضع الغايات والأهداف بصورة صحيحة ودقيقة يساعد في تحويل الرسالة والقيم التنظيمية والرؤية المستقبلية لمنظمات الأعمال إلى مستويات أداء تحاول منظمة الأعمال تحقيقها بشكل مترابط وخلال فترات زمنية محددة.

### 1. مفهوم الأهداف الاستراتيجية

بعد تحديد الرؤية والرسالة، تتجه المؤسسة لوضع الأهداف الاستراتيجية، والتي ترتبط برسالة المنظمة وعناصرها، ولمعرفة الهدف الاستراتيجي لابد من الإجابة على السؤال: ما الذي تسعى المنظمة لإنجازها على المدى الطويل، المتوسط والقصير، فتحدد الأهداف الاستراتيجية يعتبر الركيزة التي يقوم متخذ القرار من خلالها بتوسيع أنشطة المنظمة وتطويرها؛

<sup>1</sup>ناصر محمد سعود جرادات،(2013): الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، ص ص 172 173.

يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها لترجمة مهام المنظمة ورسالتها إلى واقع عملي، يعتبر الغايات التي تسعى لها المؤسسة أهدافا شاملة ترمي المنظمة إلى تحقيقها على المدى البعيد وهي تتسم بالعمومية والشمول، ولهذا فهي ترتبط ارتباطا وثيقا بالاستراتيجية.

## 2. أهمية الغايات والأهداف: تحضى الغايات والأهداف بأهمية كبيرة في منظمات الأعمال،

وتتجسد هذه الأهمية في العديد من الفوائد التي تحصل عليها منظمات الأعمال جراء تركيز جهودها على وضع الغايات والأهداف بصورة منطقية ومترابطة، ويمكن عرض أهمية الغايات والأهداف لمنظمات الأعمال فيما يلي:

- تصف المستقبل المرغوب للمنظمة، وتعطي وضوحا للاتجاه الاستراتيجي لها؛
- المساعدة في التوجيه والرقابة على اتخاذ القرارات في ضوءها، كونها أداة للاتصال والتنسيق والتحفيز؛
- تمثيلها لمعيار اتخاذ القرارات، وكذلك المفاضلة بين الاستراتيجيات البديلة؛
- تعد مرشدا لاتخاذ القرارات لكونها تمثل العامل المحدد لمختلف القرارات التي تناسب المواقف المتباينة التي تواجهها منظمة الأعمال؛
- تحقق الاتصال والتنسيق رأسيا وأفقيا، والترابط المنطقي للأهداف في المستويات الإدارية المختلفة، إذ أن وضع الأهداف في المستويات الإدارية العليا يمهّد الطريق ويسهل وضع الأهداف في المستويات الأدنى، وصولا إلى الأهداف على مستوى الأفراد؛
- تعد الأساس لأي نظام إداري في المنظمة خاصة وأنها تمثل عنصرا مهما في العملية التخطيطية وتساعد في التوجيه والرقابة من خلال مختلف مراحل عملية اتخاذ القرارات؛
- تلعب دورا تحفيزيا مهما، فلا ينبغي للأهداف أن تقلل من حماس الأفراد على اعتبار أنها فوق إمكانياتهم وقدراتهم، بل حافزا لهم لبذل المزيد من الجهد؛

- يتم من خلالها تحديد مراكز المساءلة والمسؤولية، وبذلك فإنها تسهم أيضا في تحديد الأدوار للإدارات والأقسام والأفراد، كما أنها تساهم في تفويض السلطة وتنسيق الأنشطة والمهام المختلفة؛

- تترجم الاستنتاجات والرؤى لمختلف القضايا المهمة التي أفرزها التحليل ووضعها في إطار قياسات محددة ومفيدة؛

- تساعد قادة منظمات الأعمال في توصيل توقعات واحتياجات المنظمة إلى الفئات المهمة من أصحاب المصالح مثل العاملين والعملاء والموردين والمستثمرين وغيرهم<sup>1</sup>؛

### 3. العوامل التي تؤثر في تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: يمثل التنظيم مزيجا معقدا

من المؤثرات الثقافية والسياسية والتشريعية والفردية، والتي تؤثر في مجملها على طبيعة ونوعية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم إلى تحقيقها، حيث يتم وضع الأهداف والاستراتيجيات كنتيجة للتفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، وتتلخص في:

- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة وطبيعة أنشطتها ومراحل دورة

حياة منتجاتها ونوعيات التكنولوجيات المستخدمة في تحديد نوعية ونطاق الأهداف التي تحدها لنفسها وكذلك الاستراتيجيات التي تتبناها لتحقيق هذه الأهداف؛

- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر ويتصرف

ويستجيب بها الأفراد، وهي تتكون من مزيج يشمل القيم والمعتقدات، والرموز والشعارات، ونماذج الإدارة والقيادة، بالإضافة إلى الهياكل والأنظمة، هذه الأبعاد تحدد هوية التنظيم

وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواق منتجاته وخدماته؛

<sup>1</sup>سعد علي ربحان العمري، (2017): الإدارة الاستراتيجية: إدارات معاصرة دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، ص 186

- **توقعات الأفراد والمجموعات:** تؤثر توقعات الأفراد والجماعات ذات العلاقة أو المصلحة في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم لنفسه وأولويات هذه الأهداف والوزن النسبي لها، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة كاعتبارات النمو والربحية، تخفيض التكلفة وزيادة المزايا الوظيفية، زيادة الإنتاج وتحسين المواصفات، ... الخ، وهو ما يستلزم من الإدارة إحداث نوع من التوافق أو التوازن بين هذه التوقعات للفئات المختلفة التي تتعامل معها؛

- **المؤثرات الخارجية:** يوجد العديد من العوامل الخارجية التي يمكن أن تؤثر في ماهية الأهداف التي يجب أن يسعى التنظيم لتحقيقها، ويأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع التي يمارس فيه التنظيم أنشطته، وكذلك سلوك جماعات الضغط، ويزداد أثر القيم الاجتماعية في أشكال مختلفة أهمها تحديد ما الذي يمكن أن يقبله أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات منظمات الأعمال.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-جمال الدين محمد مرسي وآخرون،(2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، ص 123-125.

## الفصل السادس : تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

## الفصل السادس: تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة

**تمهيد:** تتكون البيئة الخارجية من عناصر ومتغيرات تقع خارج سيطرة المؤسسة في المدى القصير، وتمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يمارس فيه المؤسسة نشاطها، حيث يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى اهتمامها بدراسة وتحليل العوامل البيئية.

### أولاً: ماهية البيئة الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية عاملاً مؤثراً في نشاط المؤسسة، باعتبارها النظام الحاضن لها، والفاعل في تحديد قراراتها، وعليه تعمل المؤسسة باستمرار على تحليل محيطها الخارجي للتعرف على مكوناته، تغيراته، والتوقعات المرتبطة به.

### 1. تعريف البيئة الخارجية

حسب "و. ديل" W. dill إن محيط العمل الخاص بالمؤسسة، هو ذلك الجزء من المحيط الذي يلائم عملية وضع تحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة، ويتكون هذا المحيط من خمس مجموعات من المتعاملين هي: الزبائن، الموردين، العاملين، المؤسسات المنافسة، بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومات واتحاد الهمال وغيرها<sup>1</sup>

أما "إمري وتريست" trist- Emre فيعرف البيئة الخارجية على أنها مجموعة من القيود التي تحدد سلوك المؤسسة، وهي التي تحدد الملامح الأساسية والسلوك الواجب اتباعه لضمان استمراريتها، ويتجلى ذلك من خلال تحقيق الأهداف المرغوبة،<sup>2</sup> أما "فرانسوا لورو" François

<sup>1</sup> - أبو بكر بوسالم، (2020): مرجع سبق ذكره، ص 22.

<sup>2</sup> - عبد السلام أبو قحف، (2002): اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، ص 29.

leroux يعرف المحيط الخارجي للمؤسسة على أنه أدوات اللعب، التي من خلالها تقوم المؤسسة بنشاطها كما يبين حدود السلطة وحرية المسيرين.<sup>1</sup>

تعرف البيئة الخارجية للمؤسسة على أنها جميع المتغيرات والعوامل التي تكون خارج حدود المؤسسة ونطاقها، وتؤثر بشكل أو بآخر على أدائها وانشطتها، وتنقسم هذه العوامل والمتغيرات إلى قسمين عوامل البيئة العامة وتتمثل في المتغيرات الكلية التي تؤثر على جميع المؤسسات في الدولة كالمتغيرات الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، والتكنولوجية... الخ، وعوامل البيئة الخاصة وهي المتغيرات الجزئية التي تؤثر بشكل مباشر في كل مؤسسة على حدى في نفس القطاع مثل الموردين، العملاء، المؤسسات القائمة، الداخلين الجدد، المنتجات البديلة... الخ<sup>2</sup>

ومنه تعرف البيئة الخارجية على انها مجموعة العوامل أو المتغيرات التي تؤثر بشكل خاص على مؤسسات معينة نظرا لارتباطها المباشر بتلك المؤسسة، وتتضمن الصناعة مجموعة من من المنتجات ذات العلاقة والتي يقوم بإنتاجها وعرضها مجموعة من المنافسين.<sup>3</sup>

## 2. خصائص البيئة الخارجية

تتميز بيئة الصناعة بمجموعة من المميزات والخصائص التي تتلخص في ما يلي:

- **التعدد:** وتعني تعدد وتنوع واختلاف المكونات والعوامل المؤسسات، الأسواق، منتجات، عملاء تكنولوجيا،... الخ التي تسطر في إطارها المؤسسات أهدافها والتي تحتاج فيها إلى تراكم المعرفة الأدائية، ، والمعلومات المقدمة للتعامل معها بإيجاب على عكس البيئة البسيطة، التي

<sup>1</sup>-François leroux , (1980) :introduction a l'économie de l'entreprise ;2<sup>ème</sup> edition , imprimerie de lac-se-jeaneur,paris, p144.

<sup>2</sup>-أبو بكر بوسالم، المرجع السابق، ص22.

<sup>3</sup>ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون،(2002):الإدارة الاستراتيجية، نماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية مصر،ص، ص 159-160.

تقتضي قدرا ضئيلا من المعرفة المقدمة، وذلك لمحدودية العناصر والعوامل المؤثرة على التنظيم؛

- **الاستقرار أو اللا استقرار:** إن الاستقرار يشير إلى معدل التغير في عوامل ومكونات البيئة المؤسسات، الهيئات، ودرجة التنوع والتغير في تفضيلاتهم؛

- كما أن للاستقرار درجات بحيث يمكن وضع مقياس تتدرج من البيئة المستقرة الساكنة إلى البيئة غير المستقرة الديناميكية، وبالتالي فكلما ارتفع معدل التغير وغابت إمكانية التنبؤية، كلما انخفضت درجة الاستقرار، إذ يقال أن البيئة غير مستقرة إذا كانت البيئة ذات تغيرات كبيرة؛ حيث يمكن اعتبار ما تواجهه المؤسسات من عدم التأكد فيما يتعلق بالتنبؤ المستقبلي باحتياجاتها من موارد ومستلزمات للأداء أو معدلات دوران العمل، أو تغير متطلبات العملاء وأدواقهم أو خصائص الأسواق يمثل عدم الاستقرار واضطراب البيئة الخاصة؛

- **عدم التأكد:** تعتبر خاصية عدم التأكد من المتغيرات الأساسية التي نالت اهتمام الباحثين، فلقد تعددت التعاريف، إلا أنها أجمعت على أنها الحالة التي يصعب فيها على متخذ القرار تحديد احتمالية وقوع الحدث لافتقاده إلى المعلومات الكافية عن العوامل والمتغيرات البيئية المحتملة في ظروف الطلب والعرض أو كليهما، وينحصر عدم التأكد في ثلاث جوانب تتمثل في نقص المعلومات عن العوامل البيئية المتعلقة بموضوع القرار، عدم القدرة على توقع تأثير المتغيرات البيئية على مستقبل المؤسسة، استحالة تحديد درجة احتمالية الحدث، حيث ينظر ويد إلى عدم التأكد على أنه مشكلة رئيسية تواجه إدارة المؤسسات مؤكدا على ضرورة التلاؤم معه؛<sup>1</sup>

- **الاعتمادية:** يشير جاكوب على أن الاعتمادية تمثل أهمية مورد أو عنصر ما بالنسبة للمؤسسة، وعدد مصادر التوريد المحتملة، ومدى سيرورته، حيث أن قلة المصادر الممولة

<sup>1</sup>- أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص ص 25-27.

للمورد مع ازدياد أهميته يشكل مشكلا كبيرا للمؤسسة والعكس صحيح، إضافة إلى ان اشتراك المؤسسات في الموارد النادرة فيما بينها يترتب عنه علاقة الاعتماد المتبادل ويعتمد كأساس للتمييز بين المؤسسات الفعالة من منظور تحصيل الموارد النادرة ، واستغلالها والمحافظة على الاستقلالية أو محاولة المؤسسة تجنب تبعيتها للآخرين، ومحاولة جعل الآخرين يعتمدون عليها، يمثل قوة دفع في سلوك المديرين من منظور قدراتهم التنافسية؛

- **العدائية:** تتصف البيئة العدائية بشح الموارد وعدم قبول العملاء لمخرجات المؤسسة او رفضهم لها، وتكون المنافسة بين أعضاء الصناعة عنيفة على عكس البيئة الهادفة أو غير الضارة، التي تكون فيها بيئة المؤسسة سخية، حيث يسهل الحصول على الموارد كما تكون فيها المنافسة بين أعضاء الصناعة هادئة،<sup>1</sup> ويمكن القول أن درجة العدائية تعكس مدى التحدي الذي يواجه متخذي القرارات في تحقيقهم لأهدافهم والذي من المحتمل أن يعصف بمستقبل المؤسسة أو يلحق بها أضرارا بالغة؛

- **التنوع:** إن تنوع العوامل والمتغيرات البيئية يشير إلى وجود قطاعات عديدة من العملاء موردين، موزعين، مستخدمين، نهائيين ذوي تفضيلات ومطالب متميزة، وعلى انتشار جغرافي واسع، وهو ما يجعل طبيعة أعمال المؤسسة متنوعة، ويمكن التعبير عن هذه الخاصية بمقياس متدرج من التجانس التام إلى التنوع العالي بالنسبة للمنتجات، السوق، المجتمع، الملكية، كما أن خاصية التنوع لم يتم قياسها كميا؛

- **التجانس:** تشير إلى التشابه والتماثل بين العناصر البيئية على عكس عدم التجانس أو تنوع خصائص مكونات البيئة، وقد تم التعبير عن درجة التجانس من خلال مقياس متدرج أحد

<sup>1</sup>جون جاكسون وآخرون،(1994): نظرية التنظيم منظور كلي، ترجمة خالد زروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية، ص 116.

طرفيه العناصر والمتغيرات المتشابهة، وعلى الطرف الآخر العناصر غير المتجانسة والتمايزة، كما أنها من الخصائص التي يتم قياسها؛

- **ظروف السوق:** تشير هذه الخاصية إلى هيكل السوق الذي تعمل في ظلّه المؤسسات كما أن ظروف السوق تعكس درجة التعقد والاستقرار أو عدم التأكد والاعتمادية والتنوع، حيث تخضع هذه الخصائص للقياس الكمي؛

- **التميز:** تختلف بيئة مؤسسة معينة عن بيئة مؤسسة أخرى، سواء كانت هذه البيئة داخلية أو خارجية، ، حتى إن لم يختلفا في نوع المتغيرات فإن التباين سوف يكون بالضرورة في درجة تأثير هذه المتغيرات على كل مهما؛

- **ديناميكية البيئة:** ويقصد به عدم ثباتها وصعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية، حتى وإن كان من الممكن التأثير فقط على بعض هذه المتغيرات، إضافة إلى التأثير المتبادل بين المتغيرات البيئية فالمنافسة بين المؤسسات القائمة تتأثر بقوة المساومة لدى الموردين والعملاء وكذلك بتهديد الداخلي الجدد ... الخ؛

ومنه نستنتج أن الخصائص البيئية تتميز بعدم الاستقرار والاضراب وعدم التأكد، مما يصعب التعامل معها بالمنظور والتصوير القائم على الاهتمام بالكفاءة الداخلية، فمستقبل المؤسسات مرهون بتشخيص وتحليل بيئة الصناعة وما تحتويه من فرص وقيود وتهديدات، كأساس لتحقيق التكامل والترابط بين العمليات والأنشطة داخل المؤسسة ، حيث أن إحداث التوافق بين أبعاد المؤسسة وخصائص بيئة الصناعة مع التحليل الدقيق في البدائل المتاحة لاتخاذ القرارات المناسبة لزيادة تنافسيتها، انطلاقاً من تعميق معرفتها ببيئتها والظروف السائدة وتنمية قدراتها في التعامل الإيجابي معها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص30.

## ثانيا: تحليل البيئة الخارجية

تحتوي البيئة الخارجية على متغيرات (الفرص والتهديدات)، وهي تقع خارج حدود التنظيم وليست تحت سيطرة ورقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، وتحتوي البيئة الخارجية على عنصرين أو مجموعتين وهي:

1. البيئة الخارجية العامة: تشمل البيئة الخارجية العامة للمنظمة على العديد من المتغيرات وهي: المتغيرات الاقتصادية، المتغيرات السياسية والقانونية، المتغيرات والعوامل الثقافية والاجتماعية؛

- المتغيرات الاقتصادية: وهي مجموعة العوامل والمتغيرات الاقتصادية التي تؤثر على المجتمع بكافة مؤسساته، ومنها حالات الوضع الاقتصادي المتمثلة في التضخم، الركود، والنمو وغيرها، وتعتبر العوامل الاقتصادية أحد العوامل البيئية الهامة التي تؤثر على المنظمات الاقتصادية<sup>1</sup>، ومن خصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمات ما يلي:

- -مدى تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي: ويقصد بها أثر تدخل الدولة على حرية المنظمات في اتخاذ القرارات
- -الهيكل الاقتصادي: وأهم القطاعات الاقتصادية في المجتمع ومصادر الثروة المتاحة؛
- -الانفتاح الاقتصادي والمناطق الحرة: مدى انتشار المناطق الحرة وأنواعها وتنوع المنتجات بها؛
- -الدخل: الفردي، والقومي؛
- -اتجاهات الأسعار: مستويات الأسعار وآثارها على التكاليف والإيرادات؛

<sup>1</sup>-جعفر بن عبد الله موسى إدريس، (2013): الإدارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، ط1، الطائف، ص119.

▪ -**المنافسة:** أنواعها ودرجة حدتها، وأثرها على منظمات الأعمال. الإدارة الاستراتيجية الحديثة.<sup>1</sup>

- **العوامل والمتغيرات السياسية والقانونية:** تشكل سياسة الدولة وقرارتها وخططها مجموعة من المتغيرات الأساسية المؤثرة في المنظمة، حيث تتدخل القوانين المرتبطة بالبيئة، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين ضمن عوامل هذه البيئة<sup>2</sup> وتعني تأثير المناخ السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى ، التي تمثل سوقا قائما أو سوقا متوقعا لمنتجاتها؛ ويدخل في نطاق البيئة السياسية كافة الجماعات والمؤسسات والأفراد التي تملك القوة في التأثير على قرارات المنظمة،<sup>3</sup>

- **المتغيرات الاجتماعية والثقافية:** تعد العادات والتقاليد ونمط معيشة الأفراد والقيم الأخلاقية وغيرها من المتغيرات جانبا مؤثرا على أداء المنظمة، والتي تتلخص في:

▪ **العادات والتقاليد:** والتي تفرض أنماط استهلاك السلع والخدمات في المواليد والأفراح والمدارس والمواصلات؛

▪ **الدين:** والذي يفرض محضورات على الخمر ولحم الخنزير، وبالتالي يصعب على المنظمات المتعاملة فيها أن تنتعش أعمالها؛

▪ **التغيرات السكانية:** كزيادة عدد السكان الذي يعني زيادة الطلب على المنتجات والخدمات والعكس صحيح، وكذا هيكل توزيع السكان حيث أن نسبة الذكور والإناث تؤثر على الطلب على بعض المنتجات، وهيكل توزيع الاعمار بالنسبة للدول التي

<sup>1</sup> محمد هاني محمد، (2015): الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعزز للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص ص 126- 127.  
<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود (2000): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، ص 193.  
<sup>3</sup> جعفر عبد الله موسى إدريس، المرجع السابق، ص 120.

يزداد فيها المسنين عن الأطفال يؤدي إلى رفع الاحتياج إلى الخدمات الخاصة بهم، والدول التي يزداد فيها الأطفال تزداد الحاجة فيها على الملابس والعباب الأطفال؛

▪ **حجم الأسرة:** الأسرة الأكبر تحتاج إلى عبوات اقتصادية للسلع ومساكن أكبر والعكس بالنسبة للأسر الأصغر؛

▪ **ارتفاع مستوى التعليم:** يعني توافر العمالة ويؤدي إلى تمديد الأطر الأخلاقية والسلوكية المرغوبة والتي يجب على المنظمة أن تعمل في حدودها؛<sup>1</sup>

- **المتغيرات التكنولوجية:** يأخذ التغيير التكنولوجي الذي يؤثر على المنظمات القائمة ثلاث أشكال تتمثل في:

▪ ظهور منتجات جديدة يمكن أن تسحب الطلب بعيدا عن المنتجات السائدة، وبالتالي قد تصبح هناك مقاومة للمنتجات القائمة؛

▪ تعديل في المنتجات القائمة بصورة لافتة، وهو ما يعبر عنه بالتغيير التدريجي، ولكن بعض التغيرات التكنولوجية يمكن أن تعدل المنتج القائم جذريا؛

▪ التأثير على العمليات المتعلقة بابتكار منتج أو خدمة؛<sup>2</sup>

2. **البيئة الخارجية الخاصة:** طرح Michael Porter في بداية الثمانينات طريقة لتحليل

البيئة التنافسية والتي تعتبر كمرجع لحد الآن، هذا التحليل لا يعتمد فقط على القطاع وحدة

المنافسة بين المنافسين الحاليين، بل يأخذ بعين الاعتبار القدرة التفاوضية للموردين والعملاء،

تهديدات المنافسين الجدد والمنتجات البديلة؛

<sup>1</sup>-أحمد ماهر، (2004): الإدارة الاستراتيجية (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص، ص 83-84.  
<sup>2</sup>-عبد الحكيم أحمد الخزامي، (2005): الاقتداء بالقدوة الحسنة والتحسين المستمر للأداء، دار الكتب العلمية، القاهرة، ص ص179-180.

- **شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين:** تمثل شدة المنافسة بين المتنافسين الموجودين مرتكزا أساسا في نموذج بورتر لتحديد جاذبية الصناعة، وشدة المنافسة تعد حالة طبيعية أو مألوفة بين المتنافسين الموجودين في السوق، إن استخدام الاستراتيجيات والتكتيكات مثل الأسعار التنافسية، وتقديم المنتجات أو الخدمات بجودة عالية، تتيح لمثل تلك الشركات تحقيق جاذبية صناعية أفضل، وبالتالي تستطيع المنظمة المتنافسة تحقيق أرباح عالية جدا، وبرى بورتر أن شدة المنافسة مرتبطة بعدة عوامل أهمها هي:

- **عدد المنافسين:** كلما قل عدد المنافسين كلما ازدادت ضدة التنافس فيما بينهم؛
- **معدل نمو الصناعة:** فإذا كان نمو الصناعة سريع فسوف يتيح لمعظم الشركات فرص لتحقيق أهدافها، أما إذا كان نمو الصناعة بطيء فإن المنافسة سوف تشتد وقد يشكل تهديد للمنظمات لبلوغ أهدافها؛
- **التميز للمنتجات أو الخدمات:** فالمنظمات التي تتسم منتجاتها بالتميز فإنها سوف تمتلك قدرة عالية على التنافس في الصناعة، وبالتالي تحقيق أرباح عالية وفضل من المنظمات التي لا تمتلك تمييز في منتجاتها؛
- **الطاقة:** إذ تفضل كثير من المنظمات أن تستخدم أقصى طاقة لتشغيل مواردها لبلوغ تحقيق اقتصاديات الحجم؛
- **عوائق الخروج من الصناعة تكون عالية؛**
- **تنوع المنافسين وما ينتج عنه من التنوع أو الاختلاف في الأساليب والسياسات المتبعة في بيئة التنافس.<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 107.

- **المنافسون المحتملون:** لا تتوقف المنافسة على المنافسين الحاليين بل تمتد لتشمل المنافسين المحتملين الذي ينتظرون الفرصة للدخول إلى السوق، والتهديد الأساسي من دخول منافسين جدد هو احتمال زيادة العرض عند الطلب، وبالتالي انخفاض الأسعار، كما أن دخول منظمة قوية يمثل فرصة لامكانياتها جذب مستهلكين جدد،

- **القوة التفاوضية للموردين:** بإمكان قوة مساومة الموردين أن تشكل تهديدا حقيقيا للقطاع، إذ يمكن أن تقلص من مردوديته عن طريق الضغط الذي يمارسونه برفع الأسعار أو بتخفيض مستويات الجودة للمواد الموردة، ويكون هذا التهديد أشد خطورة في حالة عجز القطاع عن إدماج الارتقاع الحاصل في التكاليف، ويكون الموردون في قوة في ظل الحالات التالية:

- درجة تركيز الموردين مقارنة بالزبائن: حيث كلما كانت السيطرة في صناعة ما، من طرف الموردين كبيرة، كلما كان تحكم الموردين في السعر والجودة وشروط البيع كبير؛
- عدم توفر المنتجات البديلة: والمقصود هو عدم وجود بدائل للموارد التي يقدمها الموردون، الشيء الذي يزيد من القدرة التفاوضية لهم؛
- درجة أهمية المؤسسة بالنسبة للمورد: عندما لا يمثل قطاع المؤسسات التي تشتري من الموردين سوى حصة بسيطة من رقم أعمالها، فإن القوة التفاوضية لدى الموردين تكون كبيرة؛
- درجة أهمية منتجات المورد بالنسبة للمؤسسة: فكلما كانت المواد الأولية أو السلع النصف مصنعة التي يوردها المورد، ذات أهمية بالنسبة للمؤسسة، زاد ذلك من القدرة التفاوضية للمورد؛

■ الموردون يشكلون تهديد التكامل الأمامي: بحيث يمكن للمورد الذي يزود المؤسسة بعوامل الإنتاج، أن يتحول على منافس لها في الصناعة التي تنشط فيها، وبالتالي هذا يمنح المورد قوة تفاوضية كبيرة.

وبالتالي يمكن للمؤسسة تحقيق ميزة تنافسية من خلال العلاقة مع الموردين، فالمورد الذي هو مصدر المواد ومستلزمات العملية الإنتاجية أصبح مصدرا لاستغلال المهارات وتدعيم الأفضلية التنافسية، حيث أن عمليات التفاوض الباطني تمكن المؤسسة من استغلال مهارات وكفاءات المورد من خلال أخرجة بعض أنشطتها وهنا يشهد الفكر الاستراتيجي والتنافسي ظهور مفهوم جديد لعملية الإنتاج إذ أن جميع أنشطة المؤسسة قابلة للأخرجة ماعدا تلك التي كونت فيها المهارات الأساسية.<sup>1</sup>

- **القوة التفاوضية للمشتريين:** تعتبر القوت التفاوضية للمشتريين عاملا هاما أيضا في

مجال تحليل الموقف التنافسي للسوق، لما لها من قوة تأثيرية على المركز التفاوضي

للمنظمات القائمة، وعلى إمكانية دخول منظمات جديدة للسوق، ويعتبر المشتري

الزبون في موقف قوي في الحالات التالية:

■ عندما تكون هناك درجة كبيرة من التركيز لدى المشتريين، ويتم الشراء بكميات كبيرة جدا

حيث أن الشراء بكميات كبيرة لها قوة رئيسية في السوق؛

■ عندما تتسم المنتجات المشتريات النمطية وعدم التمييز؛

■ عندما تعتبر المنتجات المشتريات مكونا رئيسيا من المنتج وتمثل جزءا هاما من تكاليفها؛

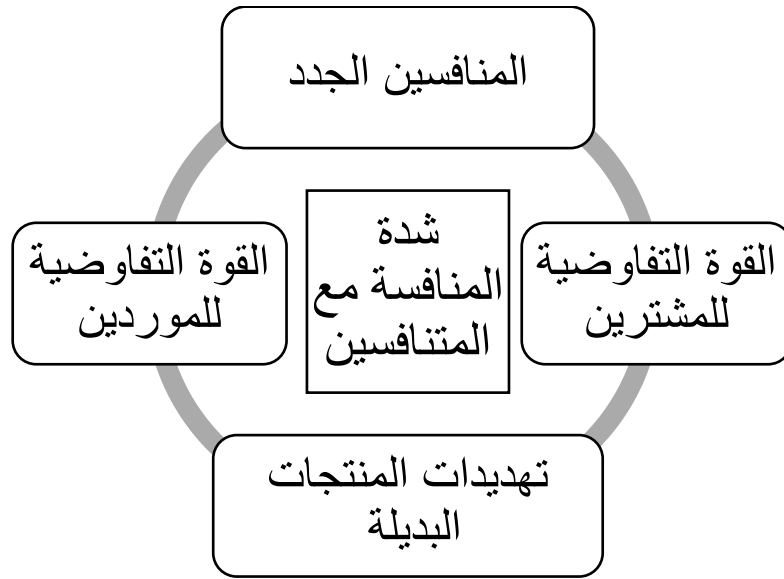
■ عندما تعتبر المنتجات الصناعية غير مهمة بالنسبة لنوعية المنتج أو الخدمة؛

<sup>1</sup>-أبو بكر أبوسالم، مرجع سابق، ص، ص 56-57.

- في حالة كون المنتجات الصناعية لا تحمي أموال المشتريين؛<sup>1</sup>
- **تهديد المنتجات البديلة:** تعتبر المنتجات البديلة تلك المنتجات التي تشبع الحاجة نفسها، وتشكل المنتجات البديلة تهديدا على اعتبار أنها تشكل خطرا على المؤسسة من خلال:

- الحد من إمكانية البيع من خلال توجه بعض المستهلكين إلى المنتجات البديلة؛
- خطر زوال السوق؛ حيث شكلت العديد من المنتجات البديلة أخطارا على منتجات كانت قائمة من خلال مراجعة سياساتها التسويقية والإنتاجية؛<sup>2</sup>

الشكل رقم 04 : نموذج القوى الخمس في البيئة الصناعية



المصدر: سعد علي ربحان المحيي، 2022، الإدارة الاستراتيجية: إدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية، ص 256

إن الهدف من الإطار العام للقوى الخمس ، ليس فقط تقييم ربحية الصناعة وجاذبيتها، بل أيضا فهم أسس المنافسة، والطرق المؤدية نحو الربحية.

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص 106.

<sup>2</sup> - غلاب نعيمة ( 2005): التحليل الاستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد 4، ص 142 .

### ثالثاً: العوامل التي تحكم كفاءة تحليل البيئة الخارجية

- تحكم كفاءة تحليل عوامل البيئة الخارجية عدة عوامل أهمها:
- **تغير أو ثبات العوامل البيئية:** إلى جانب تعدد العوامل وتنوعها وتشابكها، فإن كفاءة التحليل تتوقف على مدى ثبات أو تغير العوامل التي يتم دراستها وتقييمها، فكلما كانت العوامل سريعة التغير والاستحداث كلما كان تحليلها صعباً ومتشابكاً، وقد تتسم العوامل البيئية بالتعدد والتنوع، ولكنها ثابتة (ولو نسبياً)، أو أن التغير الذي يطرأ عليها طفيف، فحينئذ يكون تحليلها أيسر وأبسط مما إذا كانت قليلة ولمنها دائمة التغير؛
- **تعدد وتنوع العوامل البيئية:** تتوقف كفاءة تحليل العوامل البيئية الخارجية على مدى تنوع العوامل البيئية ومدى تعقدها وتشابكها وتأثيرها المتبادل، فكلما زادت درجة التنوع والتعدد كان التحليل أصعب واحتاج الأمر إلى طرق وأساليب " فنية ورياضية وإحصائية" مستحدثة لاتمام هذا التحليل، وفي حالة تعدد وتنوع كثرة العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل البيئية العامة والخاصة المؤثرة فيجب على القائمين بالتحليل وضع أولويات توضح أهمية هذه العوامل وأكثرها تأثيراً وارتباطاً بأعمال وأنشطة المنظمة؛
- **تكلفة الحصول على المعلومات البيئية:** لا يتوقف على مدى تعدد العوامل البيئية أو مدى تغيرها وإنما يضاف إليها التكلفة المتعلقة بالحصول على المعلومات البيئية ومدى إمكانية الحصول على تلك المعلومات البيئية، فقد تتعدد المعلومات، ولمن لا يمكن الحصول عليها لارتفاع تكلفة ذلك، أو لوجود عوائق تحد من الوصول إليها، فكثير من المنظمات لا تستطيع الحصول على المعلومات لارتفاع تكلفتها؛

- الكفاءات والوسائل التي تقوم بتحليل المعلومات: تعتبر الكفاءات الإدارية من أهم العوامل التي تحكم كفاءة التحليل البيئي، هذا إلى جانب مدى توافر الوسائل والأدوات التي تساعد على إجراء التحليلات المطلوبة، فكلما توافرت الكفاءات والوسائل المطلوبة، كلما أمكن تحقيق التحليل الملائم للعوامل البيئية، وعكس ذلك صحيح، إذ لا قيمة للمعلومات دون تحليلها وتقييمها واستخلاص النتائج المرجوة منها.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أهمية دراسة وتحليل البيئة الخارجية

يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مدى دراستها للعوامل البيئية المؤثرة، والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل ودرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل الخارجية على تحديد العديد من النقاط أهمها:

- الأهداف التي يجب تحقيقها: حيث أن دراسة البيئة الخارجية يساعد المنظمة على تحديد ووضع الأهداف التي يمكن تحقيقها؛
- التعرف على الموارد المتاحة: تساعد دراسة العوامل البيئية المختلفة على بيان الموارد المتاحة (عمالة، راس مال، تكنولوجيا، آلات، أفراد...) وكيفية الاستفادة منها، ومتى يمكن للمنظمة أن تحقق تلك الاستفادة؛
- النطاق والمجال المتاح أمام المنظمة: تساهم دراسات البيئة على تحديد نطاق السوق المرتقب، ومجال المعاملات المتاحة أمامها، سواء ما يتعلق بالسلع والخدمات، وطرق التوزيع ومنافذه، وأساليب وشروط الدفع، وتحديد الأسعار وخصائص المنتجات المسموح بها والقيود المفروضة على المنظمة من قبل الجهات القانونية والتشريعية المختلفة؛

<sup>1</sup>- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2013): الادرة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية ولتطبيقات العلمية، مكتبة طريق العلم، السعودية، ص، ص 139-140.

- أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك: سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي، حيث تساهم دراسات البيئة في تحديد سمات المجتمع والجمهير التي ستتعامل معها المنظمة، وذلك من خلال الوقوف على أنماط القيم السائدة وأيها يحظى بالأولوية؛ ومنه فإن دراسة عوامل البيئة الخارجية من أجل وضع الاستراتيجية والخطط المناسبة للمنظمة أمر لا بد منه، إذ يستفاد من نتائج هذه الدراسات تحديد وبيان الفرص التي يمكن للمنظمة اغتنامها، والمخاطر والتهديدات التي يجب على المنظمة تجنبها أو تقليل أثرها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> بلال خلف السكارنة، (2015): مرجع سابق، صص 141-142

## الفصل السابع: التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة

## الفصل السابع: التحليل الداخلي لبيئة المؤسسة

**تمهيد:** تتكون البيئة الداخلية من متغيرات تخضع لرقابة الإدارة العليا في الأجل القصير، تتطلب تحليلها والوقوف على العناصر التي تمتلكها والتي تمثل عوامل القوة فيها، والعناصر التي تفتقدها، وتحتاج التعامل معها ومعالجتها، لهذا تستخدم أساليب تساعد في التحكم في بيئتها الداخلية وتحديد الاستراتيجية الملائمة لها.

### أولاً: البيئة الداخلية

تشمل البيئة الداخلية للمؤسسة النطاق الذي تختاره، وتعمل على تطويره واستمراريتها، ليكون فاعلاً في المجتمع الذي تتواجد فيه، لهذا فالمؤسسة مطالبة بتحيين معلوماتها حول هذا المحيط بما يكفل توافقه مع المحيط الخارجي، وتفاعله معه بما يحقق أهدافها ورؤيتها.

### 1. مفهوم البيئة الداخلية

هناك عدة تعاريف تطرقت للبيئة الداخلية للمؤسسة من أهمها أن البيئة الداخلية تشير إلى تلك العناصر الموجودة في حدود المؤسسة والتي تؤثر على تصميم الهيكل التنظيمي والممارسات التنظيمية، حيث تحدد العناصر الداخلية منها الاستراتيجية، الموارد البشرية، التكنولوجيا، ثقافة المنظمة... الخ؛<sup>1</sup>

يعرف نائل عبد الحفيظ البيئة الداخلية على أنها: مجموعة الخصائص والمشكلات والمحددات والعلاقات والتفاعلات التي تجري بين مختلف أفراد و وحدات المؤسسة، وعلى كافة مستويات الإدارة العليا والوسطى والدنيا؛ حيث يركز الباحث هنا على العلاقات والتفاعلات بين الأفراد

<sup>1</sup>- أحمد ماهر، (2004): التنظيم الإداري، الدار الجامعية، القاهرة، ص 18.

والوظائف داخل المؤسسة، وفي مختلف المؤسسات الإدارية دون الإشارة إلى تفصيل العلاقات وتحديد كيفية التفاعل بين هذه الوظائف والأفراد؛<sup>1</sup>

يعرفها إسماعيل محمد السيد البيئة الداخلية هي عبارة عن جميع المجالات الوظيفية داخل المؤسسة مثل التسويق والتمويل... الخ إضافة إلى الجوانب الإدارية والبشرية والتي يمكن للمؤسسة أن تسيطر عليها بسهولة؛<sup>2</sup>

يركز هذا التعريف على الجوانب الإدارية والوظيفية داخل المؤسسة، ويشير إلى إمكانية سيطرة المؤسسة على هاهو المجالات، لكن دون أن يشير إلى تأثير الجوانب على نشاط المؤسسة وأدائها؛

## 2. مكونات البيئة الداخلية

هناك العديد من العناصر التي تشكل البيئة الداخلية لأي مؤسسة وتتنحصر في العناصر التالية:

- **موارد المؤسسة:** إن من مقومات الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الاستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة، ولتنفيذ تلك الخطط فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> نائل عبد الحفيظ عوالم، (1995): تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية عمان، ص 60.

<sup>2</sup> -إسماعيل محمد السيد، (2000): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، ص 168.

<sup>3</sup> فؤاد ربيع، مرجع سابق، ص 46.

وتعد الموارد بشكلها العام الملموسة وغير الملموسة من عناصر الاستراتيجية لمنظمات الاعمال وهي مصدر من مصادر قدرتها، وارتكازها ووعي قاعدة تستند عليها خياراتها وأدائها، وإن إدارة الموارد تحتاج إلى جهود كفؤة وإذا ما أحسن استخدامها بشكل أمثل، من أجل خلق ميزة تنافسية لمنظمة الأعمال تمثل مصدر قوة لها تنفرد بها على المنافسين.<sup>1</sup>

- **الهيكل التنظيمي:** تعتبر العلاقة بين التنظيم والإدارة علاقة ترابط وثيقة، بمعنى أن التنظيم وسيلة أو وظيفة من وظائف الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة، ويعد عملا جوهريا وضروريا من أعمال الإدارة بجانب الوظائف الأخرى كالخطيط، التوجيه، والرقابة ومن خلال التنظيم يتضح مسار العمل وتحديد السلطة والمسؤولية في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية، ويعرف الهيكل التنظيمي بأنه تنظيم رسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة، وعند تصميم الهيكل التنظيمي لابد من أخذ الاعتبارات الأساسية والمهمة والتي تحدد نجاح المنظمة من عدمها، ومن أهم الاعتبارات الأساسية هي:

- الهدف الرئيسي للمنظمة: حيث ينبغي تصميم الهيكل التنظيمي بما يتلاءم وتحقيق أهداف المنظمة الرئيسية وخطته الاستراتيجية؛
- تحديد الصلاحيات والسلطات لمختلف الأقسام: حيث يعد عاملا ضروريا لتحقيق التعاون والتكامل بين الأقسام والأفراد في المنظمة؛
- تحديد المسؤوليات وتحليلها: ويتم ذلك وفقا لحجم العمل المتوقع، ويلزم المنظمة في تحديد الأفراد الملائمين للقيام بالعمل وتحمل تلك الأعمال والمسؤوليات؛
- تحديد الوظائف وتوصيفها: وحل التداخل والازدواجية التي قد تحصل بين الوظائف؛

<sup>1</sup> -سعد علي ربحان العجوي، مرجع سابق، ص 281

■ القيام بتجميع الأقسام الإدارية على أساس سلعي من أجل تحقيق التكامل العمودي والأفقي؛

■ ضرورة دراسة المركزية واللامركزية المطلوبة، ومدى فعاليتها في تحقيق أهداف المنظمة؛

■ ضرورة دراسة كافة عناصر الاتصال والعلاقات التنفيذية من جهة، والعلاقات بين الأقسام التنفيذية والاستشارية من جهة أخرى للتعرف على مدى فعالية الاتصالات والمعلومات والعلاقات داخل المنظمة.<sup>1</sup>

- **الثقافة التنظيمية:** تعبر الثقافة في المؤسسة عن مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم

السائدة بين العاملين داخل المؤسسة، والمتوارثة عبر الأجيال المتعاقبة من العاملين، وعادة ما تعكس الثقافة رسالة المؤسسة وقيم المؤسسين، والثقافة التنظيمية تتسم بدرجة عمق معينة، ينعكس ذلك في مدى اقتناع العاملين بها، فعلى سبيل المثال إذا نصت رسالة المؤسسة على الاهتمام بالجودة فلا بد أن ينعكس ذلك في الثقافة السائدة بداخلها، ويعمل كافة العاملين على المحافظة على الجودة باعتبارها جزء من تقاليد المؤسسة، وتساهم الثقافة التنظيمية في تشكيل سلوك الأفراد وتصرفاتهم داخل المؤسسة، ولا بد من إدراك أنه إذا حدث تعديل في رسالة أو سياسة أو أهداف أي مؤسسة يتعارض مع الثقافة السائدة بداخلها، فإنه يتعذر تطبيقه، وستواجه المؤسسة مقاومة من جانب العاملين؛<sup>2</sup>

والثقافة التنظيمية صعبة التغيير وتتطلب مدة زمنية كبيرة لتعديلها، ذلك لأنها تتكون في مدة طويلة من الزمن، ويمكن للاستراتيجية أن تعكس جانب قوة أو ضعف وفقاً للثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، صص 127-128.

<sup>2</sup> نادية المعارف، (2000): الإدارة الاستراتيجية، إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، ص 114

## ثانياً: مداخل تحليل البيئة الداخلية

يتم تحليل البيئة الداخلية من مطلق العديد من المداخل، وفقاً لهدف التحليل، قدرات وإمكانات المنظمة، والأهداف الاستراتيجية ومن أهم مداخل تحليل البيئة الداخلي ما يلي:

### 1. تحليل VRIO:

يقوم تحليل VRIO على افتراض مفاده أن امتلاك المنظمة لمقدرات ذات قيمة Valuable، بمعنى هل تسهم قدرات المنظمة بتقديم قيمة للزبون وبميزة تنافسية؟، نادرة rareness وهذا يجب على التساؤل حول إن كان أحد المنافسين يمتلك تلك المقدرات؟، وإمكانية تقليديها costly to imitate حيث تنظم المنظمة نفسها على استثمار مواردها بما من شأنه أن يكون مصدراً لميزة تنافسية قابلة للبقاء<sup>1</sup>.

ولتطبيق تحليل VRIO يتعين القيام بتحديد المضامين التنافسية لكل مورد من موارد المنظمة وذلك من خلال التساؤلات الموضحة في الجدول أدناه:

### جدول رقم 01: التساؤلات الرئيسية في تحليل VRIO

التساؤلات	صفة الموارد
هل تستطيع موارد المنظمة استغلال الفرص الخارجية وتجنب التهديدات؟ هل تؤثر الموارد في زيادة الإيرادات، أو تخفيض التكاليف أو الاستعادة من الاثنتين؟	ذات قيمة
هل الموارد التي تملكها المؤسسة نادرة؟	

<sup>1</sup>- الإدارة الاستراتيجية مدخل تكاملي، ص 166.

هل تساهم ندرة هذه المواد في تحقيق أرباح غير اعتيادية؟	الندرة
هل موارد المنظمة مكلفة للمنافسين إذا ما أرادوا تقليدها؟ هل تستطيع المنظمة الاحتفاظ بميزتها التنافسية لفترة طويلة؟	التقليد
هل هناك تناغم بين الهيكل التنظيمي وآليات الرقابة لتحفيز الأفراد على استثمار موارد المنظمة؟ هل يساهم تنظيم المنظمة وآليات الرقابة في الحصول على ميزة تنافسية مستدامة؟	التنظيم

Source: Barney, J.B & Hesterly, G.W.S. 200, Strategic management & competitive advantage: Concepts and cases, Prentice Hall.

## 2. مدخل تحليل سلسلة القيمة

تلعب وظائف المؤسسة مثل الإنتاج ، التسويق، البحوث والتطوير، نظم المعلومات والموارد البشرية... الخ، دورا هاما في تخفيض هيكل التكلفة، وزيادة القيمة المدركة للمنتجات من خلال التمييز، وكخطوة أولى لفحص دراسة هذا المفهوم فإنه يتعين علينا تدبر مفهوم سلسلة القيمة الذي ظهر في فترة الثمانينات ويشير هذا المصطلح إلى أن المؤسسة يمكن اعتبارها سلسلة من الأنشطة الهادفة لتحويل المدخلات إلى مخرجات ذات قيمة للمستهلك، وتكون عملية التحويل من عدد من الأنشطة الأساسية، وعدد من الأنشطة الداعمة، والتي يضيف كل منهما قيمة للمنتج أو الخدمة؛

ويعتبر مفهوم سلسلة القيمة أفضل وأدق من مفهوم القيمة المضافة عند راسة القدرة على المنافسة، فالقيمة المضافة عبارة عن سعر البيع مطروحا منه تكلفة الخامات المشتراة، وبالتالي

فالقائمة المضافة لا تعتبر أساسا منطقيا لتحليل التكلفة، لأنها تفضل بين المواد الخام والمواد الأخرى المساعدة على أداء النشاط، كما أن القيمة المضافة لا تلقي الضوء على اقتصاديات الارتباطات بين المؤسسة ومورديها ، والتي قد تكون سببا مباشرا في تقليل التكلفة أو زيادة تمييز المنتج؛<sup>1</sup>

ولكل مؤسسة سلسلة القيمة الداخلية المكونة من أنشطة أساسية وأخرى مساعدة وبالنظر إلى الشكل السابق يتضح أن الأنشطة الأساسية تبدأ بأنشطة الإمداد الداخلي مثل مناولة المواد الخام، المخازن... ثم مرحلة العمليات الإنتاج، حيث يتم تصنيع المنتج، يليها الإمداد الخارجي المخازن، التوزيع، ثم التسويق والبيع، وفي النهاية الخدمات التركيب، الصيانة، بيع قطع الغيار، ويساند تلك الأنشطة الأساسية مجموعة من الأنشطة المساعدة مثل التموين، التطور التكنولوجي البحوث والتطوير، إدارة الموارد البشرية، البنية الأساسية المحاسبية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي، والتي تساعد الأنشطة الأساسية، وتعمل على أدائها بكفاءة وفعالية، ولكل خط من خطوط المنتجات الخاصة بالمؤسسة سلسلة القيمة الخاصة به، ونظرا لأن معظم المؤسسات تنتج أكثر من منتج، أو تقدم أكثر من خدمة فإن التحليل الداخلي للمؤسسة ستضمن تحليل مجموعة متباينة من سلاسل القيمة، وقد يؤدي الفحص المتأني لكل نشاط من الأنشطة إلى تفهم أفضل لكل جوانب القوة والضعف في المؤسسة، ويرى بورتر أن الاختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعد مصدر الميزة التنافسية،<sup>2</sup>

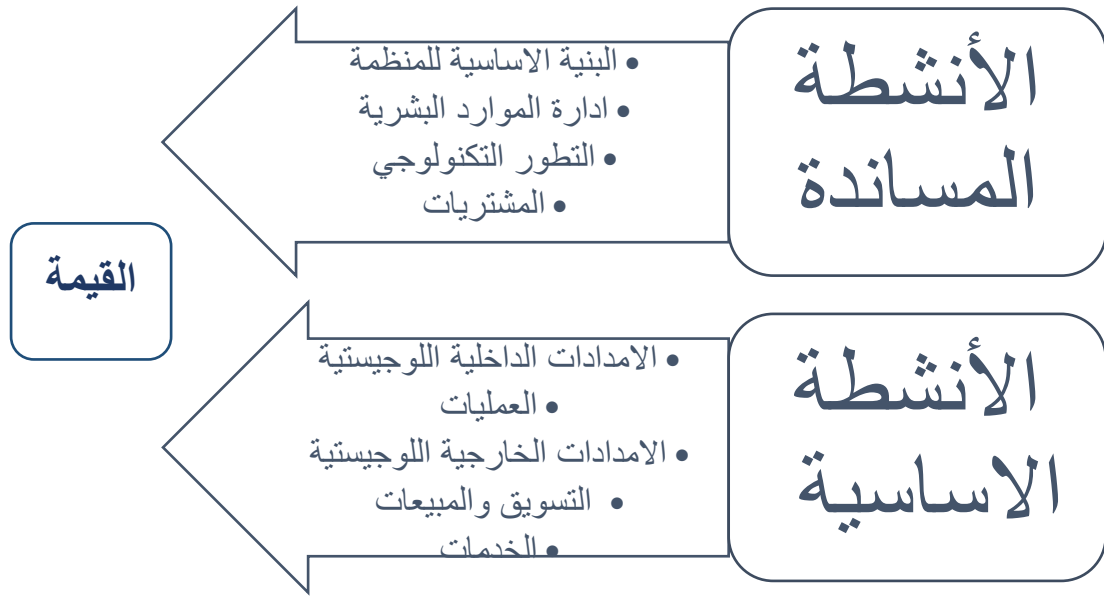
<sup>1</sup> -تشارلز هل، جارديت جونز،(2008): الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل ، ترجمة سيد أحمد، إسماعيل علي بسيوني، دار

المريخ، الرياض، ص 196.

<sup>2</sup> -أبو بكر بوسالم، مرجع سابق، ص، ص 88-90.

وفي إطار تحليل إمكانيات المؤسسة في خلق القيمة، والكشف عن مصادر الميزة التنافسية يقترح بورتر نموذج سلسلة القيمة كأداة للتحليل تعطي تشخيص وتقييم لإمكانيات المؤسسة في الحصول على الميزة التنافسية وتتمينها في عيون الزبائن، والشكل التالي سيوضح سلسلة القيمة

الشكل رقم 05: سلسلة القيمة للمؤسسة



المصدر: من إعداد الأستاذة اعتمادا على ماسبق

ويقوم تحليل سلسلة القيمة على الخطوات التالية:

- مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية إنتاج تلك السلعة أو الخدمة: أي الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة؟ وأي الأنشطة يمكن اعتبارها نقاط ضعف؟

-مراجعة حلقات الوصل أو الربط المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج، وتعتبر حلقات الوصل عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة، مثل التسويق وتكلفة أداء نشاط آخر مثل الرقابة على

الجودة. وفي سبيل البحث عن طرق تمكن المؤسسة من تحقيق الميزة التنافسية في السوق، فإن الوظيفة نفسها يمكن أن تؤدي بأكثر من طريقة وتحقق أكثر من نتيجة؛

-مراجعة التعاونيات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط الإنتاج المختلفة أو لوحات الأعمال، ويتضمن كل عنصر قيمة مثل الإعلان أو إنتاج اقتصاديات معينة للحجم؛

### ثالثاً: أهمية تحليل البيئة الداخلية

- تهتم المؤسسات بتحليل وتقييم العوامل الداخلية، وذلك بغرض رئيسي يتمثل في تحديد نقاط القوة والضعف التي يتميز بها كل عامل من العوامل الداخلية بما يساعد تحليل البيئة الداخلية على مايلي:
- المساهمة في تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمؤسسة،
- بيان نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها، والبحث عن طرق تدعيمها في المستقبل؛
- تحديد نقاط الضعف حتى يمكن معالجتها أو تفاديها باستغلال بعض نقاط القوة للمؤسسة؛
- يؤدي على تحقيق ميزة تنافسية، وذلك عندما تتمكن المؤسسة من خلالها من تقديم شيء للسوق لا يمكن للمنافسين تقديمه كلياً أو جزئياً؛
- تساعد المؤسسة على المحافظة على مركزها التنافسي أو على الأقل المحافظة على مستوى معين من الأداء يتساوى مع نظيره على مستوى الصناعة ككل؛
- يسمح للمؤسسة بتحديد مجالات التميز أو الأعمال التي يجيدها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، ص ص 131-132.

## الفصل الثامن: التحليل الاستراتيجي

## الفصل الثامن: التحليل الاستراتيجي

**تمهيد:** يعتبر التحليل الاستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الاستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة ومخاطر تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة.

### أولاً: التحليل الاستراتيجي

انطلاقاً من تحليل البيئة الخارجية ونتائجها، وتحليل البيئة الداخلية ونتائجها، تتمكن المؤسسة من القيام بالتحليل الاستراتيجي، وتحديد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمامها وفقاً للأدوات الاستراتيجية المتاحة

#### 1. مفهوم التحليل الاستراتيجي

يتضمن التحليل الاستراتيجي للبيئة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، بهدف تحديد العناصر الاستراتيجية في كليهما، والعناصر الاستراتيجية هي تلك المؤشرات ذات الأهمية الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل المؤسسة في المستقبل، ويسمى هذا التحليل في الإدارة الاستراتيجية بتحليل العناصر الاستراتيجية، أو ما يطلق عليه S.W.O.T ANALYSIS تتكون عملية التحليل الاستراتيجي من تحديد نقاط القوة والضعف لدى الفرد وتقييمها ومقارنتها مع نقاط القوة لدى الخصوم، لتحليل التطورات المحتملة في البيئة، واكتشاف الظروف الملائمة والغير ملائمة للعمل، حيث يتم تحليل الفرص والامكانيات ومعرفة ظروف الخصوم لمعرفة الاستراتيجية الملائمة،<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-Johan Bouglet, (2011) : Stratégie d'entreprise, BERTI edition,Alger, p08.

ويعتبر هذا التحليل أداة بالغة الأهمية لمعرفة الأوضاع التنافسية للمؤسسات والدول في مجال قياس ومقارنة الأوضاع الاستثمارية والاستراتيجية فيها؛

## 2. تعريف نقاط القوة والضعف

– **القوة:** هي بعض الأشياء المتوفرة في المنظمة، والتي تساهم بشكل إيجابي في العمل، أو الخصائص التي تعطي المنظمة إمكانيات جيدة تعزز عناصر القوة وتساهم في إنجاز العمل بمهارة وخبرة عالية، وتتمثل عناصر القوة في منظمات الأعمال بكفاءة الموارد المالية، وتوفير الكفاءات الإدارية والتنظيمية، وانخفاض تكاليف الإنتاج، وجود شبكة واسعة لتسويق المنتجات، قدرة عالية للتنافس، تحقيق ميزة سوقية عالية، وامتلاك المنظمة إنتاجاً أحسن، وإسماً بارزاً وسمعة قوية، تكنولوجية متطورة، ثم تقديم أفضل الخدمات للمستهلك، وتكمن قوة المنظمة أيضاً عند الدخول في ائتلافات أو مشاريع مشتركة وتعاونية مع شركاء ذوي خبرة وإمكانات أداء عالية من أجل تعزيز مكانتها وتفوقها في الصناعة؛

– **الضعف:** فهو النقص في بعض إمكانيات المنظمة وخصوصاً عند مقارنة مواردها مع موارد المنظمات المنافسة لها، أو هي الحالة التي تجعلها غير قادرة على التنافس أو ترغمها في عدم الوصول إلى الميزة التنافسية، وقد تتمثل نقاط الضعف في ضعف في الموارد المادية والبشرية، فشل في جانب البحث والتطوير، ضعف شبكة التوزيع، مهارات تسويق دون المعدل، وتكاليف الوحدة المنتجة عالية مقارنة بالمنافسين الآخرين، لذلك ينبغي على المدراء الاستراتيجيين إدراك أهمية عناصر الضعف وتحديد ما لغرض توقي أضرارها، والتقليل من آثارها السلبية؛

كما يحتاج المدراء إلى الاعتناء والحرص على تقويم عناصر القوة، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر، ومدى مساهمته في تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في الصناعة، وكما تم توضيح أهمية القوة في تحديد الميزة التنافسية، فإن نواحي الضعف في المؤسسة يمكن أن تعرضها للخطر؛<sup>1</sup>

### 3. تعريف الفرص والتهديدات

– **الفرص:** هي تلك الظروف المحيطة بالمنظمة في مكان معين من السوق، وفي فترة زمنية محددة، وتتمكن المنظمة من استغلال تلك الظروف في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتعتبر الفرص السوقية عاملا مهما في تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة، ولا يستطيع المدراء في حقيقة الأمر ربط الاستراتيجية مع موقف المنظمة دون تعريفها أولا لكل فرصة من الفرص الموجودة في البيئة، وتحديد أولوياتها مع الفرص الأخرى، وأهميتها في تحقيق النمو والربح للمنظمة وفي قدرتها على تحقيق الجاذبية الصناعية، علما أن جميع المنظمات في الصناعة لا تتساوى في الموقع إذا ما أتحت لها الفرص، بسبب أن الفرص الصناعية تتسم بعوامل خاصة ترتبط بإمكانات وقدرات واهتمامات المنظمة، والمنظمة التي تتوفر لديها فرصة صناعية ولا تعمل على استغلالها واستثمارها فهي واهمة، لأن الفرص لا تتكرر بحكم الارتباط بعاملتي المكان والزمان؛ وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات الناجحة لا تنتظر من الفرصة لكي تأتي إليها، بل لابد من العمل الدؤوب والبحث لخلقها والقيام باستغلالها وتعظيم أهدافها وتحقيق الميزة التنافسية لها؛

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص، ص155-156

– **التحديات** فهي تلك الأحداث المحتملة والتي إذا ما حصلت فسوف تسبب خطراً أو آثاراً سلبية للمنظمة، وتتمثل التحديات بدخول منافسين جدد وبتكاليف قليلة إلى الأسواق أو زيادة الضغوط التنافسية أو نمو قوة التفاوض عند المشتريين والموردين، ثم التغييرات التي تحصل في أذواق المستهلكين،... الخ

والفرص والتحديات لا تؤثر بمفردها في جاذبية موقف المنظمة، وإنما تشترك معها في ذلك التأثير عناصر القوة والضعف، وينبغي أن تهدف الاستراتيجية إلى اقتناص الفرص التي تتلاءم مع إمكانيات المنظمة، وتوفير الدفاع ضد التأثيرات الخارجية؛

### ثانياً: مصفوفة العناصر الاستراتيجية

تحتوي المصفوف على البيئة التي تتواجد فيها تلك العناصر، ففي البيئة الخارجية تتواجد الفرص المتاحة والمخاطر التي تعرقل سعي المؤسسة للاستفادة من هذه الفرص، بينما تحتوي البيئة الداخلية على عوامل القوة وعوامل الضعف في كل من البناء التنظيمي والثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة والموارد المتاحة فيها، بينما تشمل الأعمدة على نوعية التأثير المتوقع للعناصر الاستراتيجية على المؤسسة، من حيث كونه تأثير إيجابي أو سلبي.<sup>1</sup>

إن تحليل العناصر الاستراتيجية يتطرق لفحص واستكشاف بيئتين تحكمان عمل مؤسسات الأعمال هما البيئة الداخلية والخارجية، حيث يحاول فحص المنظومة الداخلية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة التي تتميز بها نظم المؤسسة المختلفة ونقاط الضعف التي تعاني منها تلك النظم؛ كما يتم فحص البيئة الخارجية ليتنبأ بالفرص التي توفرها البيئة للمؤسسة وكذلك التحديات التي يمكن أن تتعرض لها من بيئة الصناعة،

<sup>1</sup>- أحمد القطامين(2009): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، ص 92.

إن محاولة اقتناص الفرص التي توفرها بيئة الصناعة للمؤسسة تتضمن بالتأكيد نسبة مخاطرة، إن كانت بإنتاج سلعة جديدة أو الدخول في سوق جديد، التوسع بالسوق الحالية، أو زيادة التنوع بالسلع أو الخدمات المقدمة، كما أن عملية مواجهة التهديدات التي قد تتعرض لها المؤسسة الاقتصادية فيها جانب من المخاطرة عند عدم اتخاذ الإجراء المناسب بالوقت المناسب اعتمادا على نظام تنبؤ دقيق وكفاء؛

لذا فإن تحليل S.W.O.T يعتبر أداة تحليلية مهمة وضرورية لكل منظمات الأعمال، لأنها تمكن المؤسسات من تحديد الاتجاهات الضرورية لتحديد الاستراتيجيات المناسبة في ظل التغيرات البيئية المستمرة والعمل على تقليل المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها؛<sup>1</sup>

**الشكل رقم 06: مصفوفة العناصر الاستراتيجية**

نقاط القوة (بيئة داخلية)	نقاط الضعف (بيئة داخلية)	
استراتيجيات هجومية	استراتيجيات علاجية	الفرص (بيئة خارجية)
استراتيجيات دفاعية	استراتيجيات انكماشية	التهديدات (بيئة خارجية)

المصدر: زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 160.

<sup>1</sup>نادية العارف، مرجع سبق ذكره، ص 177.

يوضح الشكل أعلاه تحليل للمتغيرات الأربعة جوانب القوة والضعف، الفرص والتهديدات، وكذلك يساعد على تحديد الموقف الاستراتيجي عبر دمج تقييم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) مع أنشطة الأداء الداخلي (القوة والضعف)، وفي ضوء نتائج التفاعلات لتحليل تلك العناصر تظهر استراتيجيات متعددة مما يتوجب على الإدارات القيام باختبار أو بناء لاستراتيجية تتطابق وموقف المنظمة إزاء أهدافها وإزاء المنافسين في الصناعة، وهذه النتائج تتلخص في الاستراتيجيات التالية:

- **استراتيجيات هجومية:** وتشير إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة، وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة؛
- **استراتيجيات علاجية:** بالرغم من الفرص المناسبة التي تتوافر أمام المنظمة لكن معاناتها من نقاط ضعف معينة قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة، عليه ينبغي من الإدارة الاستراتيجية في المنظمة القيام باتخاذ استراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المنظمة من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة الإنتاجية والتسويقية، المالية وحتى البشرية لكي تتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها؛
- **استراتيجيات دفاعية:** لو حدث أن تواجبت المنظمة أين تمتلك نقاط قوة لا يمتلكها منافسيها ولكنها تواجه في نفس الوقت تهديدات من بيئتها الخارجية، فإنها تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختيار استراتيجيات تساهم في تعظيم نقاط القوة وتحجيم التهديدات التي تواجهها؛

– استراتيجيات انكماشية: تتجه المنظمة إلى اتباع استراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، فالاستراتيجيات الانكماشية تتضمن التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية، على سبيل المثال حذف خط إنتاج متدن، الخروج من أسواق معينة،...الخ.<sup>1</sup>

إن تحليل العناصر الاستراتيجية في البيئتين الداخلية والخارجية تعتبر عملية هامة للغاية في تحديد مدى قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص المتاحة وبالتالي وضع الاستراتيجية المناسبة لاستغلالها؛ إن عملية موازنة من نوع ما، يجب أن يتم التوصل لها قبل أن تستطيع المؤسسة الانتقال إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي التي تتضمن وضع الأهداف الاستراتيجية وآليات إنجازها، إن هذه الموازنة عادة تتضمن أن تقوم المؤسسة باتخاذ الإجراءات المناسبة التي تقود إلى تعظيم عوامل القوة في البيئة الداخلية وقدرة المؤسسة على استغلال الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في نفس الوقت التي تقوم فيه بتقليل عناصر الضعف في البيئة الداخلية وتحديد المخاطر في البيئة الخارجية، وهنا تتحقق لدينا ما يسمى بنقطة التوازن الاستراتيجية، التي تفسح المجال للمؤسسة للانتقال إلى مرحلة التخطيط الاستراتيجي؛<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص ص 159-161.

<sup>2</sup> أحمد القطامين، المرجع السابق، ص 93.

## الفصل التاسع: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

## الفصل التاسع: الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة

**تمهيد:** تتوفر أمام الإدارة العليا بدائل استراتيجية متعددة عموماً، الأمر الذي يفرض عليها مسؤولية انتخاب واحد أو أكثر من تلك البدائل لاعتمادها في إنجاز أنشطة أعمالها بنجاح وكفاءة، وهذه البدائل تنقسم إلى أربعة استراتيجيات رئيسية هي، استراتيجيات الاستقرار، واستراتيجيات النمو، واستراتيجيات الانكماش، واستراتيجيات مركبة مختلطة.

**أولاً: تعريف استراتيجية المنظمة:** تتركز حول وصف التوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاته، وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تتخبط فيه المنظمة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة والمجموعات ذات المصالح، المداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار، وتأخذ استراتيجية المنظمة واحدة من أشكال ثلاثة وهي:

### ثانياً: استراتيجيات الاستقرار

تعتبر استراتيجيات الاستقرار، وقد يسميها البعض استراتيجيات النمو المحدود، أفضل البدائل الاستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة، ووفقاً لهذه الاستراتيجيات تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين ميزتها التنافسية، إن اتباع استراتيجيات الاستقرار قد تقود المنظمة للدفاع عن وضعها الحالي وما حققته من نجاح في الماضي، عبر القيام بأنشطة قانونية أو خيارات لتقليل التنافس، وتستخدم استراتيجيات الاستقرار في المنظمات ذات النشاط

الواحد والتي تتميز عموماً بصغر حجمها وكذلك في المنظمات ذات الأنشطة المتعددة والمتنوعة التي تتميز بأحجامها الكبيرة،

أما المبررات وراء تبني المنظمات استراتيجيات الاستقرار هي:

- تمكن المنظمة من المحافظة والتركيز على جهودها الإدارية في مجالات الأعمال الحالية بغية تعزيز وتقوية موقفها التنافسي في الصناعات؛
  - وجود تصور لدى الإدارة العليا بأن الكلف الإضافية للأعمال الجديدة هي أكثر بالمقارنة مع نفقاتها الحالية، ومع مرور الوقت، وتغير الظروف، قد تغير المنظمة استراتيجياتها، وتتبنى تحت ظروف جيدة وملائمة استراتيجيات النمو أو تتبنى استراتيجيات انكماشية تحت ظروف سيئة؛
  - قناعة أصحاب المنظمات بنسب أرباح متواضعة ورغبتهم في الحفاظ عليها وحمايتها عند تلك المستويات؛
  - عدم قدرة المنظمة على توفير الموارد المادية والمالية والبشرية لتحقيق النمو في أعمالها؛
  - عندما تكون المنظمة في مرحلة الشيخوخة فاتجاهات الأداء تصبح غير مرغوبة سواء للمنظمة أو أحد أنشطتها؛
  - توشي المخاطر الناجمة بسبب التوسع في أنشطة أعمال المنظمة، أي يعتقد المدراء أن النمو والتوسع يزيد من درجة المخاطرة؛<sup>1</sup>
  - وتضم استراتيجيات الاستقرار عدة استراتيجيات فرعية، وهي كالاتي:
1. استراتيجية عدم التغيير: وينظر لهذه الاستراتيجية على أنها قرار بعدم القيام بشيء جديد، أي اختيار الاستمرار في العمليات الإنتاجية، والسياسات الحالية للتعامل مع المستقبل

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص، ص 215-216.

الذي قد يكون امتدادا للحاضر، ونادرا ما ينظر لهذه الشركة على أنها استراتيجية نهائية للمنظمة، حيث أن استخدامها ونجاحها يتوقف على حقيقة أساسية وهي عدم وجود تغيير في موقف المنظمة، والاستقرار النسبي يتم في حالة الوضع التنافسي المتواضع للمنظمة وفي صناعة تواجه القليل من النمو أو عدم النمو، والذي يشجع الشركة على الاستمرار في وضعها الحالي أو القيام بتعديلات بسيطة لأجل زيادة مبيعاتها وربحيتها؛

2. استراتيجية الحبطة والحذر: يمكن النظر إلى هذه الاستراتيجية كفترة راحة أو فرصة للراحة قبل الاتجاه على النمو أو التقلص بالنسبة للمنظمة، وهي محاولة مدروسة لتحقيق تحسين تدريجي حتى تغيير في موقف بيئي معين، ولذلك يعتبرها البعض استراتيجية مؤقتة، يمكن استخدامها حتى تتغير العوامل البيئية لتصبح أكثر ملائمة للمنظمة، وحتى تصبح المنظمة قادرة على تقوية مواردها قبل الاتجاه نحو النمو، أو كفترة راحة للمنظمة بعن نمو سريع لفترة طويلة؛<sup>1</sup>

3. استراتيجية التوقف أو التريث: تعتمد هذه الاستراتيجية على فكرة خفض اهداف منظمة الأعمال إلى مستوى يسمح لها بدعم وتعزيز مواردها في حالة استنزاف هذه الموارد والطاقات؛

4. استراتيجية الحصاد: ويدخل في إطار هذه الاستراتيجية تقليل حجم الأنشطة أو الاستغناء عن أنشطة لم يعد بالإمكان تطويرها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، (2001): الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجمعية، مصر، ص ص 288-289.

<sup>2</sup> سعد علي ربحان العدي، (2017):، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، ص 68.

### ثالثاً: استراتيجيات النمو

تتبنى المنظمات استراتيجيات النمو عن طريق الزيادة في المبيعات والأرباح أو حصة السوق بمفردها إذا كان النمو هو نتيجة متوقعة في زيادة قيمة المنظمة، التي تتبع استراتيجيات النمو عندما:

- تحاول المنظمة التوسع في أعمالها من خلال تقديم منتجات أو خدمات إضافية و/أو الدخول في أسواق جديدة بغية زيادة حصتها السوقية وزيادة مبيعاتها وتحقيق أرباح عالية؛
- التركيز في قراراتها الاستراتيجية على زيادة أنشطتها وأدائها الوظيفي؟
- إن تنفيذ استراتيجيات النمو يتم عبر إعادة المنظمة تعريف أعمالها فيما إذا كانت تضيف أنشطة جديدة لأنشطتها السابقة أو تثوم بزيادة المنتجات الحالية أو تقديم منتجات جديدة أو بديلة.
- أما الأسباب التي تدعو المنظمات لتبني استراتيجيات النمو التوسع فترجع إلى:
- في الصناعات المضطربة التي تتسم بالسرعة العالية تستطيع استراتيجية الاستقرار ان تحقق نجاحا قصير الأمد ولكن مصيرها الفشل والانهاء على الأمد الطويل، لذا تعتقد المنظمة وإدارتها بان استراتيجيات النمو هي السبيل الوحيد للبقاء في مثل تلك الظروف؛
- يعتقد العديد من المدراء بوجود موائمة بين التوسع والفاعلية؛
- يعتقد البعض ان استراتيجيات النمو تساهم في تقديم فائدة المجتمع؛
- يعتبر المدراء الاستراتيجيون ان استراتيجيات النمو تحقق دفعا إداريا كبيرا.

وهناك حقيقة لا بد من الإشارة إليها، تصاحب استراتيجيات الاستقرار تتمثل في الخطورة القليلة إلى جانب عوائد مالية قليلة، وإذا ما أرادت المنظمة زيادة عوائدها المالية وعلى المدى الطويل لا بد من تبني استراتيجية نمو وتوسع بالرغم من توقع زيادة المخاطر المترتبة على ذلك، وان استراتيجيات النمو تتخذ أشكال متعددة، وسنحلل فيما يلي أهم استراتيجيات النمو الرئيسية التي تستطيع أن تتبناها المنظمة:<sup>1</sup>

من أهم استراتيجيات النمو والتوسع الاستراتيجيات التالية:

1. **استراتيجية التركيز:** وتشير هذه الاستراتيجية إلى تركيز إمكانيات المنظمة في مجال محدد تخصص فيه، فتنتج نوع واحد من المنتجات في خدمة نوع معين من الزبائن أو تقدم منتجاتها لسوق معين، وتلجأ منظمة الأعمال إلى هذه الاستراتيجية وفق الأبعاد التالية:

- التركيز على العملاء (الأسواق) ويتم ذلك من خلال:

- الاعتماد على العملاء الحاليين؛ جذب عملاء المنافسين؛ جذب عملاء جدد غير مستخدمين

للمنتج/ الخدمة؛

- التركيز على المنتج ويتم ذلك من خلال:

- تباين واختلاف المنتجات / الخدمات عن مثيلاتها الخاصة بالمنافسين؛ تنمية وتطوير

استخدامات جديدة للمنتج/ الخدمة؛ تحسين الخدمات المقدمة مع المنتج.

- التركيز على التكنولوجيا ويتم من خلال:

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 221

-تطوير الآلات والمعدات لتحسين الكفاءة؛ تحسين جودة المنتجات/ الخدمات؛ تطوير استخدامات ومنافع جديدة للمنتج/الخدمة.<sup>1</sup>

ومن أهم مزاياها:

- الاستفادة من مزايا التخصص: وذلك فيما يتعلق بتخفيض التكاليف واثقان الإنتاج ومتابعة التطورات في مجال الصناعة والاستجابة لها وإشباع حاجات ومتطلبات الزبائن وغيرها؛
- القدرة على التجديد والتطوير: غالبا ما تسمح استراتيجيات التركيز لمن يتبعها بالقدرة على الإبداع والابتكار في مجال تخصصها؛
- اكتساب المزايا التنافسية العالية: نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.
- التداؤب: وهو حصول منظمة الأعمال الخبرة والتجربة الكبيرة في قطاع الأعمال.

أما عن مساوئها فهي:

- عدم الاستجابة السريعة للتغير في الظروف البيئية المحيطة، إذ أن احتمال حدوث تغيرات مفاجئة في تلك الظروف البيئية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والتشريعية، وقد يكون لها أثر في الطلب على منتجات المنظمة؛
- ظهور منافسين جدد يعلمون في نفس المجالات التي تركز عليها المنظمة ويقدمون المنتجات بجودة أفضل وبأسعار أقل؛
- عدم القدرة على توزيع المخاطر على مجالات ومنتجات مختلفة مما يزيد من احتمال تعرض المنظمة للخسائر؛
- التعرض للتوقف بسبب انخفاض وندرة الموارد؛

<sup>1</sup>- طاهر حسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص، ص 408-409.

▪ عدم الاستفادة من الطاقات المتاحة لدى المنظمة سواء كانت مادية أو بشرية؛<sup>1</sup>

2. استراتيجية التكامل: تعد استراتيجيات التكامل من الاستراتيجيات المحبذة بمنظمات الأعمال

خاصة وأنها تدر على منظمة الأعمال أرباحا إذا ما وضعت موضع تنفيذ فاعل، وأتت في إطار دراسات متكاملة، وتنقسم استراتيجيات التكامل إلى نوعين:

- استراتيجية التكامل العمودي: وعلى وفق هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تدخل في مجال

أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها بدلا من شرائها هذه المتطلبات أو الخدمات من شركات أخرى، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على المواد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع، وبدورها استراتيجية التكامل العمودي تنقسم إلى:

- التكامل العمودي الخلفي: ويتحقق هذا النوع عند رغبة المنظمة في السيطرة على

التسهيلات الإنتاجية خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العمليات الحالية أو عند رغبة المنظمة في تنمية القدرة على إنتاج مواد خام جديدة؛

- التكامل العمودي الأمامي: ويهدف هذا النوع إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المنظمة

عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات الحال؛

- استراتيجية التكامل الأفقي: وفقا لهذه الاستراتيجية فإن التكامل يتم عند دخول منظمة

الأعمال لميادين عمل جديدة، فيأخذ شكل طرح منتجات جديدة في الأسواق نفسها أو بيع المنتج نفسه على أسواق جديدة كما قد يكون عن طريق شراء المنظمة لمنظمة أخرى، تقوم بإنتاج المنتج نفسه، وبالعملية الإنتاجية ذاتها، أو تقوم بشراء منظمة أخرى تمتلك بعض منافذ

<sup>1</sup>-سعد علي ريجان العجدي، مرجع سابق، ص ص 69-70.

التوزيع في أسواق جديدة للمنتج نفسه الذي تقوم المنظمة بإنتاجه لدعم موقف المنظمة الأصلية وتساعد على الدخول إلى قسم جديد من اقسام السوق أو توسيع فعاليات المنظمة إلى مواقع جغرافية أخرى بزيادة المنتجات والخدمات المقدمة للأسواق؛<sup>1</sup>

**3. استراتيجية التنوع:** إن استراتيجية التنوع تعنى أن تقوم منظمة الأعمال بالتوسع في تقديم منتجات أو خدمات جديدة، إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛ إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى عملياتها الحالية، وتهدف هذه منظمة الأعمال التي تتبنى هذه الاستراتيجية إلى الدخول في بعض مجالات الأعمال، حيث تكون مناسبة عندما تكون للمنظمة موقع تنافسي قوي، وترجع أسباب اعتماد هذه الاستراتيجية إلى:

-تنوع المخاطر؛

-مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضوج والإشباع؛

-تحقق تدفقات نقدية تزيد على احتياجات الاستثمار في وحدة الأعمال الاستراتيجية؛

-زيادة المعدل الاجمالي لنمو المنظمة؛

وتنقسم استراتيجية التنوع إلى نوعين أساسيين هما:

-استراتيجية التنوع المرتبط: تعتمد هذه الاستراتيجية على إضافة منتجات ترتبط بأعمال

المنظمة الحالية حيث ترتبط معها في جانب أو أكثر كارتباطها بالتكنولوجيا، الإنتاج أو

التسويق، وهذا الترابط القائم بين الأعمال الحالية والسابقة يمكن المنظمة من الاستفادة من أثر

التداؤب والتعاون بين مقومات الإنتاج، فمن خلال التنوع المترابط تستطيع منظمات الأعمال

أن تعمل على استقرار العائد والدخل من خلال الدخول في عدة أعمال يترتب عليها تقديم

<sup>1</sup>-سعد علي ريجان العجدي، مرجع سبق ذكره، ص ص72-73.

منتجات مختلفة في مواسم مختلفة، أي أنها تحاول أن تصل إلى استقرار في مبيعاتها طوال العام بعدد من المنتجات التي تغطي معظم الموسم؛

-استراتيجية التنوع غير المرتبط: يحدث هذا النوع من التنوع عندما تدخل منظمة الاعمال إلى بعض مجالات الأعمال الجديدة والتي لا ترتبط بمجالات العمل الحالية، وقد يتم الاستعانة بهذا النوع من التنوع للاستفادة للاستفادة من الموارد المالية المتاحة، كما ينجم هذا التنوع لأن فرص النمو في خطوط الإنتاج الحالية محدودة، مما يتطلب البحث عن فرص استثمارية مغايرة للنشاط الحالي، ويبقى الهدف الرئيس من هذا التنوع هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو منظمة الاعمال.<sup>1</sup>

#### رابعاً : استراتيجيات الانكماش

تعتبر استراتيجيات النمو واستراتيجيات الاستقرار بدائل استراتيجية لمنظمات الأعمال التي تمتلك قوة تنافسية عالية في السوق، ولكن عندما يكون أداء وحدات الاعمال في المنظمات متدنياً، فلا بد من اتباع استراتيجية انكماشية تتلائم مع واقع أداء المنظمات المتدني والذي إذا ما استمر قد يعرض تلك المنظمات إلى مخاطرة.

تتبع المنظمات استراتيجيات الانكماش عندما ترى المنظمة:

- انخفاض معدل تحقيق الأهداف؛
- ضرورة تقليل خطوط إنتاجها أو خدماتها، وتقليص أسواقها، أو وظائفها؛

<sup>1</sup> -طاهر حسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 410-412.

- التركيز في قراراتها الاستراتيجية على التحسينات الوظيفية من خلال تقليل الأنشطة في

الوحدات ذات التدفق النقدي السلبي.<sup>1</sup>

تتضمن استراتيجيات الانكماش اشكالا متعددة من أهمها ما يأتي:

**1. استراتيجية الشركة الأسيرة:** وتعرف هذه الاستراتيجية أحيانا باستراتيجية الاستسلام

لمنظمة أخرى، وفي ضوء هذه الاستراتيجية تصبح المنظمة أسيرة لأحد عملائها الكبار بغرض ضمان تواجدها واستمراريتها في السوق، والك من خلال عقد طويل الأجل مع هذا العميل، وفي ظل هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة الاسيرة ببيع معظم منتجاتها لعميل واحد يقوم بتسويقها وتتحل من تكاليف النشاط التسويقي، إذ يساعدها ذلك على خفض التكاليف وخفض حجم قوة العمل لديها، وعادة ما يعطى للمنظمة المسيطرة ممارسة بعض الوظائف داخل نطاق المنظمة الاسيرة، مثل الرقابة على جودة المنتجات، ومتابعة العمليات الإنتاجية والتفتيش عليها، وقد يذهب الأمر لأبعد من ذلك كأن تضطلع بمهمة تعيين موظفين من قبلها لمتابعة العمليات ومراجعة السجلات.<sup>2</sup>

**2. استراتيجية الالتفاف:** هنا تقوم منظمة الاعمال بالتراجع وتقليص أعمالها في مواجهة

التحديات البيئية، إذ تعيد منظمة الأعمال تشكيل أعمالها باستبعاد بعض العمليات غير الفعالة من أجل زيادة فاعلية عملية الإنتاج ككل، مثل احتفاظ منظمة الاعمال بنفس حجم المبيعات والأرباح مع التقليل من تكاليف الاستثمار وحجمها؛

<sup>1</sup> زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 228.

<sup>2</sup> أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس، (2018): الإدارة الاستراتيجية، ط1، القاهرة، المكتبة نت، ص 178.

3. استراتيجية التصفية: عندما تفشل استراتيجيات الانكماش السابقة في معالجة أوضاع المنظمة، فإنها تلجأ في هذه الحالة إلى استراتيجية التصفية باعتبارها الاستراتيجية الأفضل قبل اعلان حالة افلاس المنظمة في النهاية كما يراها المساهمين أو المستثمرين؛<sup>1</sup>

### خامساً: الاستراتيجية المركبة

عندما تكون المنظمات صغيرة فمن الطبيعي أن تجد نفسها أمام موقف لا تحسد عليه، حيث تكون البدائل الاستراتيجية أمامها محددة، ومساحة التحرك تصبح ضعيفة، وبالتالي فإن اتخاذ قراراتها بشأن البديل الاستراتيجي قد يكون اضطراراً أكثر من كونه خياراً، عكس المنظمات الكبيرة ذات الأنشطة المتعددة التي تحتل مركزاً تنافسياً قوياً في السوق، تنتوع البدائل والخيارات المتاحة أمامها، وتكون مساحة التحرك كبيرة، مما يتيح فرصة اختيار البديل الأكثر ملائمة مع رسالتها وأهدافها وإمكاناتها وظروفها البيئية ونمط قيادتها وطبيعة هيكلها التنظيمي وثقافتها، وقد تستطيع اتباع استراتيجية مركبة تضم أكثر من استراتيجية بما يتلاءم ورسالة المنظمة وأهدافها؛ وتلجأ المنظمات لاتباع هذا النوع من الاستراتيجيات للأسباب التالية:

- عندما تمارس أنشطة متعددة وتضم وحدات نشاط وأعمال متنوعة، وكل نشاط استراتيجي يتطلب تبني استراتيجية تختلف عن استراتيجية وحدة نشاط استراتيجي آخر؛
- عندما تتأثر المنظمة بالتغيرات في ظروف البيئة الخارجية الكلية أو بيئة الصناعة، ولو بدرجات مختلفة عن المنظمات في تبني استراتيجية مركبة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>-سعد علي ريان،(2017): الإدارة الاستراتيجية، الصياغة والبدائل والاختيارات والتنفيذ، دار اليازوني للنشر والتوزيع، الأردن، ص

82.

<sup>2</sup>-فضيلة سلمان داود، مرجع سبق ذكره،ص ص 104-105.

## الفصل العاشر: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

## الفصل العاشر: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

**تمهيد:** إن دراسة البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال تركز بكفاءة على كيفية المنافسة في صناعة معينة أو في قطاع معين من الأسواق، بهدف تحقيق أقصى ميزة تنافسية وأعلى ربحية ممكنة، من أجل تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها، أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم.

### أولاً: مفهوم استراتيجية وحدة الأعمال

هي نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً، ومجموعة متنافسين ورسالة، حيث أن وحدة الأعمال تعبر عن تنظيم له تكوينه الخاص بحيث يخدم سوقاً معيناً بمدى محدد من المنتجات المترابطة، وأن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة، تعتبر كذلك وحدة أعمال، وتتبنى استراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها لتحقيق أقصى الأرباح.<sup>1</sup>

### ثانياً: الخيارات الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال

تتعدد الخيارات الاستراتيجية المتاحة أمام وحدة الأعمال وفقاً لنتائج التحليل الاستراتيجية، ولأهدافها الاستراتيجية ومدى تحقيق ذلك لرؤيتها، ومن أهم أنواع الاستراتيجيات المتاحة الاستراتيجية التنافسية أو التعاونية.

#### **1. الاستراتيجيات التنافسية: تأخذ الاستراتيجية التنافسية عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة،**

استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز.

#### **- استراتيجية القيادة بالتكلفة**

وفق مايكل بورتر فإن استراتيجية قيادة التكلفة هي إحدى الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المنظمات التي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بسعر المنتج بشكل أساسي، وتقوم الاستراتيجية على تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع الاحتفاظ بمستوى متوسط نسبياً من التمايز، وقد تريد بعض المنظمات من اتباع هذه الاستراتيجية توفير عائدات أكبر بغرض استخدام جزء كبير منها في البحوث والتطوير لأجل الاحتفاظ بوضعيتها التنافسية، بينما تهدف معظم المنظمات

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 243

وخصوصا في الدول العربية التي يغيب عنها بشكل كبير البحث والتطوير من وراء هذه الاستراتيجية إلى المنافسة السعرية لتحقيق أكبر حصة سوقية ممكنة، وتتبع المنظمات.

- **استراتيجية التمييز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون بسهولة تقليدها أو عمل نسخة منها، وهناك عدة مصادر للوصول إلى التميز من أهمها الموارد المالية والموارد البشرية والامكانيات التنظيمية، وتستطيع المؤسسة أن تخلق لنفسها مركزا مميزا من خلال خلق درجة عالية من التمايز لمنتجاتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، ومثل ذلك التميز يمكن المؤسسة من فرض السعر الذي تراه مناسباً، وكذلك زيادة عدد الوحدات المباعة، وتنمية درجة عالية من ولاء المستهلك لعلامتها، ووفق هذه الاستراتيجية تركز المؤسسة جهودها على تمييز منتجاتها بخصائص إضافية مقارنة مع منافسيها، سواء بإضافة منافع أخرى لا يمكن إيجادها في المنتجات الأخرى المقدمة من قبل المنافسين أو خلق جاذبية معينة (شهرة العلامة) الأمر الذي يجعل الزبون يدفع مبلغ إضافي لإدراك لقيمة الإضافية لمنتجات المؤسسة.<sup>2</sup>

الأعمال التي تستخدم استراتيجية التمييز تقدم منتجات متميزة أو خدمات صناعية واسعة، والتي استطاعت أن تحتل سوقا كبيرة مع طلبات غير مرنة نسبياً، وهؤلاء المستهلكون يرغبون بدفع أسعار عالية للمخرجات المتميزة؛<sup>3</sup> ومن أهم المزايا التنافسية لاستراتيجية التمييز مايلي:

- تميز المنتج يحمي المنظمة إزاء المنافسين لدرجة أنه يخلق ولاء لدى المستهلك نحو منتجاتها، وان الولاء يعبر عن درجة عالية من الالتزام والإخلاص، وانه يمثل قيمة ثمينة وميزة تنافسية؛
- تميز المنتج رغبة واستعداد عند المستهلك بدفع أسعار للمنتج أعلى من السعر الحقيقي أو من أسعار المنتجات المتماثلة الأخرى؛
- تميز المنتج يخلق حواجز لدخول منافسين جدد أو البحث في الدخول إلى الصناعة؛
- تزداد المنظمة قوة من أجل تطوير مؤهلاتها ومهاراتها المتميزة الخاصة لتمكنها من مواجهة المنافسين الآخرين؛

<sup>2</sup>-أبو بكر سالم ، مرجع سبق ذكره، ص ص 165، 166.  
<sup>3</sup>-زكريا مطلق الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 249.

- تقديم المنظمة منتجا متميزا قادرا على إشباع حاجات ورغبات المستهلك كما يراها ويحتاجها وليست كما تراها هي؛

- تعدد استخدامات المنتج وتوافقها مع حاجات المستهلك؛

وعلى المنظمة التي تتبنى استراتيجية التميز أن تأخذ في الحسبان المشاكل التي قد تلحق بالمنظمة جراء استخدامها لتلك الاستراتيجية من أجل توقيها أو معالجتها.<sup>4</sup>

ومن مخاطر اتباع استراتيجية التميز هو ان المستهلك قد لايعتبر السلعة فريدة بدرجة تبرر ارتفاع سعرها، كما أن المنافسين قد يجدون طرق لمحاكاة السمات المميزة للمنتجات التي تقدمها المؤسسة في وقت قصير، لذا يجب على المؤسسة إيجاد مصادر تميز يتعدى تقليدها في وقت أو بتكلفة منخفضة من قبل المنافسين.<sup>5</sup>

- استراتيجية التركيز:وفق هذه الاستراتيجية تستهدف المؤسسة جزءا معينا من السوق ( مجموعة من المستهلكين، مجموعة منتجات) لتحقيق السيطرة بالتكاليف وفي نفس الوقت تحقيق درجة ما من التميز، مما يجعل المؤسسة تحقق هدفها الاستراتيجي الضيق بشكل ناجح مقارنة بمنافسيها الذين يتنافسون على نطاق أوسع، ووفقا لهذه الاستراتيجية فالمؤسسة لا تعمل في السوق ككل ولكن تتعامل مع قطاع صغير من هذا السوق، وتتميز هذه الاستراتيجية بكونها تجعل المؤسسة قادرة على خدمة القطاع السوقي بطريقة أفضل، فكل موارد وجهود المؤسسة موجهة لخدمة هذا القطاع وحده، فهي بذلك تستطيع أن تقدم لهذا القطاع خطا متكاملًا من المنتجات، وتقديم قدر عالي من الخدمات للمستهلك، وكذلك القدرة العالية على الاستجابة لأي تغيير قد يطرأ على حاجات المستهلكين؛

وتزداد فعالية استراتيجية التركيز عندما تكون تفضيلات أو متطلبات المستهلكين متميزة، وعندما لا تحاول المؤسسات المنافسة التخصص في إشباع حاجات نفس القطاع المستهدف،<sup>6</sup>

ومن المخاطر الي يمكن للمؤسسة أ، تواجهها عند تبني استراتيجية التركيز مايلي:

<sup>4</sup>-زكريا مطلق الدوري،مرجع سبق ذكره، ص 249.

<sup>5</sup>-أبو بكر بو سالم،مرجع سبق ذكره، ص 166.

<sup>6</sup>-أبو بكر بو سالم،مرجع سبق ذكره، ص169.

- احتمال قدرة المؤسسات المنافسة على إيجاد وسائل فعالة لمنافسة المؤسسة على القطاعي السوقي الذي تركز عليه؛

- إن التغيير المستمر الذي يحدث سواء في التكنولوجيا أو في أذواق المستهلك، سوف يجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق الميزة التنافسية من خلال تركيزها على قطاع سوقي معين دون تركيزها على السوق ككل؛<sup>7</sup>

2. الاستراتيجيات التعاونية: تستخدم الاستراتيجيات والتكتيكات التنافسية لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة بواسطة المعارك ضد المنظمات الأخرى المنافسة، ولكنها ليست الخيار الوحيد أمام المنظمات أو وحدات الأعمال المنافسة بنجاح في الصناعة، هناك أيضا ما يعرف بالاستراتيجيات التعاونية، والتي يمكن أن تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع منظمات أخرى، وتشتمل الاستراتيجيات التعاونية على نوعين أساسيين هما استراتيجية التواطؤ أو التآمر واستراتيجية التحالفات ويتلخصان في ما يلي:

- استراتيجية التواطؤ والتآمر: تتلخص هذه الاستراتيجية في التعاون الفعال لبعض المنظمات داخل صناعة معينة لخفض المخرجات (الإنتاج) ورفع الأسعار من أجل زيادة الأرباح وفقا لآلية السوق القائمة على قانون العرض والطلب، وربما تكون هذه الاستراتيجية صريحة، ومن خلالها تتعاون بعض المنظمات باستخدام اتصالات مباشرة ومفاوضات علنية، كما قد تكون ضمنية حيث تتم في صمت، والتي من خلالها تتعاون بعض المنظمات باستخدام نظم غير رسمية، والتواطؤ الصريح يعتبر غير قانوني في معظم الدول، ووفقا للدراسة التي أشار إليها فإن التواطؤ الضمني (اتصالات مباشرة بين الشركات المنافسة) في صناعة معينة يمكن أن يكون ناجحا في الغالب إذا ما توفرت الشروط التالية:

- وجود عدد صغير من المنافسين المعروفين؛
- وجود منظمة واحدة تميل إلى التصرف كرائد في مجال السعر؛
- وجود ثقافة واحدة في الصناعة والتي تقبل التعاون؛
- تتصف المبيعات بمعدلات عالية من التكرار وطلبات صغيرة الحجم؛

<sup>7</sup>-إسماعيل محمد السيد،(2000): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية مصر، ص 229.

- وجود مخزون كبير وعدد كبير من الطلبات المتراكمة أو غير المنجزة باعتبارها أساليب عادية في التعامل مع التذبذب في الطلب؛
- وجود حواجز عالية للدخول في الصناعة والتي تستبعد دخول منافسين جدد؛
- عدم اختلاف التكاليف فيما بين المنظمات المتنافسة.
- ومن ناحية أخرى فإن التواطؤ الضمني هو أيضا غير قانوني إذا ما تم اكتشافه وتحديد معالمه.

- **التحالفات الاستراتيجية:** يقصد بالتحالف الاستراتيجي تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من المنظمات أو وحدات الأعمال لتحقيق أهداف استراتيجية ذات دلالة كبيرة وذات المنافع المتبادلة، إن التحالفات بين المنظمات أو وحدات الأعمال أصبحت حقيقة واقعة في دنيا الأعمال الحديثة، وهناك نوعين من هذه التحالفات وفقا للبعد الزمني حيث النوع الأول يمتد لأجل قصير لتحقيق أهداف محددة، بينما النوع الثاني يمتد لأجل طويل وقد ينتهي بالاندماج بين منطمتين؛

وفي الواقع فإن المنظمات أو وحدات الأعمال قد تلجأ إلى التحالف الاستراتيجي وذلك لأكثر من سبب، ومنها مايلي:

- الحصول على تكنولوجيا أو تسهيلات صناعية/إنتاجية؛
- الحصول على مداخل أو منافذ لأسواق معينة؛
- خفض المخاطر المالية؛
- تقليل المخاطر الساسية؛
- تحقيق أو تعزيز ميزة تنافسية.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى، (2021): الإدارة الاستراتيجية\_ مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر، ص ص 271 273.

## الفصل الحادي عشر: الاستراتيجيات الوظيفية

## الفصل الحادي عشر: الاستراتيجيات الوظيفية

**تمهيد:** هناك العديد من الخيارات الاستراتيجية على المستوى الوظيفي، وتزداد هذه الخيارات أو تنقص تبعاً لطبيعة النشاط الذي تمارسه المنظمة، وعموماً ترتبط الاستراتيجيات الوظيفية بالأهداف العامة للمنظمة، وتهمل على ترجمة تلك الأهداف بشكل عملي.

### أولاً: مفهوم الاستراتيجيات الوظيفية

الاستراتيجية الوظيفية هي خطة لعب قصيرة المدى لمجال وظيفي رئيسي داخل المنظمة، توضح الاستراتيجيات الوظيفية استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال من خلال توفير تفاصيل أكثر تحديداً حول كيفية غدارة المجالات الوظيفية الرئيسية في المستقبل القريب، الاستراتيجية الوظيفية هي النهج الذي يتبعه مجال وظيفي لتحقيق أهداف واستراتيجيات المنظمة ككل ووحدات الأعمال من خلال زيادة إنتاجية الموارد إلى الحد الأقصى، وبالتالي فإن الاستراتيجية الوظيفية هي مجموعة القرارات والإجراءات التي يتخذها المديرون لتحقيق الكفاءة الفائقة في وظائف الأعمال وفقاً للاستراتيجيات على مستوى المنظمة ووحدات الأعمال.<sup>1</sup>

### ثانياً: أنواع الاستراتيجيات الوظيفية

يمكن تقسيم الاستراتيجيات حسب الأنشطة الرئيسية إلى سبعة أنواع تتلخص في:

#### 1. استراتيجية الشراء وإدارة المواد: تتعامل استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد

الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية في المنظمة،

ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لا بد من أن تتضمن مايلي:

<sup>1</sup>-شادي الطاهات، يوسف الصفدي، خالد الزعبي، (2021): الإدارة الاستراتيجية للمشاريع الريادية، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، ص ص 117- 118.

- معلومات تتعلق بالأسواق، الموردين، المنافسين، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء؛
- علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد؛
- مؤشرات دوران المخزون، الكلفة، أداء الجودة والخدمة؛
- تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتصنيع، التسويق، ...<sup>1</sup>

## 2. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية: تعد استراتيجيات الموارد البشرية من

الاستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة، مثل تخطيط الاحتياجات من العمالة، الاختيار، والتعيين والتدريب، النقل، الترقية، والحوافز، وتقييم الأداء وغيرها، وتساهم هذه الاستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للمنظمة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة، كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة، وبغرض خفض التكلفة ومساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى اتباع استراتيجية خفض في التكلفة عن طريق استخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم أيضا بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية، وذلك لدعم المركز التنافسي للمنظمة؛

إن الهدف الأساسي لاستخدام استراتيجية للموارد البشرية هو بناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وتشمل استراتيجيات الموارد البشرية عدة استراتيجيات فرعية أهمها:

<sup>1</sup> -فؤاد محمد ربيع، مرجع سبق ذكره، ص ص 69-70.

- استراتيجية التخطيط لاحتياجات الموارد البشرية لجميع المجالات والأنشطة الرئيسية للتخطيط، ومصادر الحصول على الموارد البشرية، وأنواع التخطيط طويل الأجل أو المتوسط أو القصير؛
- الاستراتيجيات المتعلقة باختيار وتعيين الموارد البشرية وما تتضمنه من قواعد أساسية أهمها تحديد مصادر الأفراد والالتزام بالشروط المطلوبة لكل وظيفة، وتطبيق إجراءات الاختيار ومراحله للمفاضلة بين المتقدمين للتعيين؛
- استراتيجية التدريب وهي الاستراتيجية القادرة على تطوير وتدريب مهارات القوى العاملة وزيادة كفاءة أداء عملهم، وتتضمن استراتيجية التدريب أبعاد عديدة منها أسلوب تحديد وحصر الاحتياجات التدريبية ووضع نظم ذات كفاءة عالية للتدريب، وتحديد مفاضلة بين التدريب داخل المنظمة وخارجها، وإعداد المدربين وضرورة تقييم فاعلية التدريب وضرورة ربط نتائج التدريب بترقية الموظف؛
- استراتيجية متعلقة بالنقل والترقية للأفراد والعاملين وكذلك تحديد الاستراتيجيات المرتبطة بالأجور والمكافآت ودورها في دفع العاملين نحو زيادة كفاءة أدائهم لعملهم؛
- استراتيجية تتعلق بتقويم أداء العاملين لمعرفة أداء عملهم ومقارنته مع ما هو مخطط وتحديد الانحرافات من أجل تصحيحها وتلافيها مستقبلاً، وتحديد عناصر قياس الكفاءة، وتحديد الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر قياس الكفاءة، ومن ثم تحديد الاستخدامات المختلفة لنتائج قياس الكفاءة.<sup>1</sup>

### 3. استراتيجية البحث والتطوير: ينبغي على جميع المنظمات اعتماد استراتيجية البحث

والتطوير لأهميتها في إحداث تغييرات تمكن المنظمات من مواكبة التطورات الحديثة

<sup>1</sup> - فضيلة سلمان (2019): التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، دار السيسان للنشر والتوزيع، ط1، العراق، ص ص 139-140.

في كافة المجالات وتخفيض تكاليف العمليات وبالتالي تسهم في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وتعتمد استراتيجية البحث والتطوير لكل من المنتج والخدمة، وتهدف إلى التقليل من تكلفة العمليات وزيادة العوائد المالية بكفاءة أكثر<sup>1</sup>؛

**4. استراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات:** إن الهدف الرئيسي لوظيفة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات تساهم في اختيار إحداها أو أكثر بما يلائم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الاستراتيجيات مايلي:

- استراتيجية تتعلق بالمنتج: مثل استراتيجية التمايز أو التكامل الأفقي أو العمودي، ...
- استراتيجية التشغيل: مثل استراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة الكترونية؛
- استراتيجية التخطيط والرقابة: مثل الاستراتيجية الكلية أو الجزئية، أو استراتيجية مرحلية مؤقتة؛
- استراتيجية الصيانة والإحلال والتجديد<sup>2</sup>؛

**5. استراتيجية التمويل:** تهدف استراتيجية التمويل إلى تعظيم القيمة المالية للعمل من خلال الاهتمام بكل من تكاليف الأموال والمرونة في توفيرها، وتشمل هذه الاستراتيجية تحديد كل من مصادر التمويل والمدة الزمنية لها، توزيع الأرباح، والأسهم وأنواعها، وتتنضح البدائل الاستراتيجية لهذه الأنشطة من خلال: الاعتماد على مصادر داخلية أو خارجية في التمويل؛ تحديد نسب توزيع الأرباح؛ تحديد أنواع الأسهم التي تصدرها<sup>3</sup>؛ إن الهدف الأساس لهذه

<sup>1</sup> فؤاد محمد ربيع، مرجع سبق ذكره، ص71.

<sup>2</sup> فضيلة سلمان، مرجع سبق ذكره، ص142.

<sup>3</sup> ناصر محمد سعود جرادات (2013): الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، غشاء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، ص 269.

الاستراتيجية هو استخدام الموارد المالية بطريقة تعزز الأداء، وتحسن الوضع التنافسي للمنظمة، حيث يكون هناك إمكانية لتحقيق ذلك من خلال مجموعة قرارات المبادلة، القروض، التوسع الداخلي، وتهتم الاستراتيجية المالية بـ:

- التطبيقات المالية المرتبطة باستراتيجية المنظمة، ووحدات الأعمال؛
  - مدى انسجام الأفعال المالية مع الخيارات الاستراتيجية في المستويات الأعلى؛
  - المؤشرات المالية التي تعزز الميزات التنافسية من خلال الكلفة الأدنى؛
  - المناورة بالقابليات والمرونة بتدعيم تنفيذ استراتيجيات الأعمال؛
- تعظيم القيمة المالية للمنظمة من خلال جملة من المؤشرات المالية (الربحية، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، السيولة النقدية، القيمة السوقية للسهم، نسب المديونية، مؤشرات مالية أخرى)<sup>1</sup>

**6. استراتيجية التسويق:** تعرف استراتيجية التسويق باعتبارها ممارسة تسمح للمنظمة بالتركيز على الموارد المتاحة وتحويل الفرص إلى إنتاجية لزيادة المبيعات وتحقيق قيادة تنافسية مبررة، توفر استراتيجية التسويق معلومات مفصلة عن الخطط اللازمة التي يجب اتخاذها لتنفيذ برنامج التسويق؛

باستخدام خطة تسويقية فعالة قد تسعى المنظمة للاستحواذ على حصة كبيرة من السوق الحالية، أو تطوير سوق جديد لمنتجاتها الحالية، أو تطوير منتجات جديدة لسوقها الحالي، أو حتى الذهاب إلى استراتيجية التنويع الكامل التي تعني تطوير منتج جديد وسوق جديد تماماً؛

<sup>1</sup>سعد علي ربحان،(2017): الإدارة الاستراتيجية، الصياغة والبدايل والاختيارات والتنفيذ، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 96.

استراتيجية التسويق القائمة على بناء منظمة تدور حول إرضاء العملاء، تساعد المنظمة في تحقيق معدل نمو سريع، حيث تقوم المنظمة بإشراك العملاء وتحديد الآفاق والمنافسة في السوق؛ وتنقسم هذه الاستراتيجية إلى أربعة مخططات رئيسية تتلخص في:

- **الاستراتيجيات القائمة على هيمنة السوق:** تعتمد على أساس الحصة السوقية

التي تحتفظ بها المنظمة في السوق، وأن هيمنة الصناعة مطلوبة لجعلها الأساس في التصنيف؛

- **استراتيجيات بورتر:** وتتمحور حول نطاق اختراق السوق والميزة التنافسية المستدامة

للمنظمة، وتنقسم إلى استراتيجية قيادة التكلفة، والتميز، والتركيز؛

- **استراتيجيات الابتكار:** وهي تركز على معدل تطوير الشركة لمنتجات جديدة،

ونماج أعمال مبتكرة؛

- **استراتيجيات النمو:** وتتمحور حول التدابير التي تساعد المنظمة في النمو السليم،

وقد تكون استراتيجيات التكامل الأفقي والعمودي، وايتراتيجية التنوع.<sup>1</sup>

**7. استراتيجية نظم المعلومات:** تهتم هذه الاستراتيجية باستخدامات تكنولوجيا المعلومات،

وبالتالي الأجهزة والبرمجيات وشبكات الاتصال التي تستخدمها المنظمة، فقد تقرر المنظمة

استخدام تكنولوجيا المعلومات في كل وظائفها، لتطوير مختلف الوظائف كالتسويق، الشراء،

الإنتاج، الموارد البشرية، ولتمكين عمالها من العمل عن بعد، وقد تكتفي المنظمة باستخدام

الانترنت كشبكة اتصال، أو انشاء شبكة خاصة بها للاتصال بين العاملين Intranet أو شبكة

للاتصال مع الأطراف الخارجية التي تتعامل معهم Extranet كالموردين وغيرهم.<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- شادي الطاهات، يوسف الصفدي، خالد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-125 .

<sup>2</sup>- ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سبق ذكره، ص ص 274-275

## الفصل الثاني عشر: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

## الفصل الثاني عشر: التنفيذ والرقابة الاستراتيجية

**تمهيد:** تعد عملية تنفيذ الاستراتيجية المرحلة قبل الأخيرة من عمليات الإدارة الاستراتيجية، وأحد أهداف التنفيذ هو تحويل الاستراتيجية التي تم اختيارها إلى أفعال ملموسة ذات دلالات واضحة.

### أولاً: التنفيذ الاستراتيجي

تكمن أهمية الاستراتيجية في عملية تنفيذ ما تم صياغته من أهداف استراتيجية، وتحقيق التوقعات التي تتبناها المؤسسة من خلال الخيار الاستراتيجي المناسب لنتائج التحليل الاستراتيجي وفقاً للظروف المحيطة، ومجموعة المحددات التي تساعد في الصياغة، ومنه إلى مرحلة تحقيق وتنفيذ ما تم اختياره.

#### 1. مفهوم التنفيذ الاستراتيجي

يعرف التنفيذ الاستراتيجي بأنه عبارة عن سلسلة من الأنشطة المترابطة مع بعضها البعض والتي تتضمن تكوين متطلبات الاستراتيجية التي يتم اختيارها، وتشمل هذه الأنشطة، التركيب التنظيمي والسياسات التنظيمية، ونظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات ونظام التخطيط، نظام التقويم والرقابة؛

إن التنفيذ الفعال يعني مجمل الأفعال والأنشطة الضرورية المرتبطة بوضع الاستراتيجية المصاغة والمختارة في إطار متطلبات الهيكل والثقافة التنظيمية المناسبة، وبناء خطط التشغيل والسياسات اللازمة لنقل هذه الاستراتيجية إلى أرض الواقع وتحقيق النتائج المستهدفة؛<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد صبحي إدريس، (2009): الإدارة الاستراتيجية منهج متكامل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، ص 439.

## 2. علاقة صياغة الاستراتيجية بتنفيذها

ترتبط عملية تنفيذ الاستراتيجية بعملية التنفيذ، حيث أن المداخل الشمولية والتكاملية تشير إلى أن هاتين المرحلتين تتبادلان التأثير وبينهما علاقات كبيرة، حيث إن نجاح منظمة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكلا المرحلتين بشكل دقيق وصحيح ومترابط، حيث لا يمكن أن تصل المنظمة وباستمرار ولفترات زمنية طويلة وبشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، بحيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل بشكل دقيق وفي الأمد البعيد، وهنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة، أما في حالة كون عمليات صياغة الاستراتيجية وعمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلاً، يمكن أن تعالجه المنظمة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ وكوارها البشرية، ويعرض الجدول الموالي العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:

جدول رقم 02: العلاقة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

صياغة الاستراتيجية		تنفيذ الاستراتيجية	
سيئة	جيدة	فعال	غير فعال
مشاكل	نجاح		
فشل	إمكانية الانقاذ		

المصدر: خضر مصباح إسماعيل الطيبي، (2013): الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن،

وفيما يلي توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الاستراتيجية وتنفيذها:

- **النجاح:** تستهدف المنظمة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة محكمة ومتقنة لاستراتيجيتها تلعب فيها الإدارة العليا دورا مهما بالإضافة إلى باقي المتخصصين وتنفيذ فعال تساهم فيه بالتزام القائمين على المنظمة والعاملين فيها؛
- **إمكانية الإنقاذ:** يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الواردة في جوانب معينة من صياغة الاستراتيجية، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة، وبشكل مستمر؛
- **المشاكل:** إن عمليات الصياغة المتقنة للاستراتيجية لا تعني شيئا إذا لم تنقل هذه الاستراتيجية إلى أفعال وممارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال؛
- **الفشل:** من المنطقي في منظمات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الاستراتيجية ولا تنفيذها جيدا، أن تفشل، وهو ما يتطلب إجراء تغيير على المستويين<sup>1</sup>.

### 3. الاعتبارات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية

هناك عدة اعتبارات من الواجب اتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الاستراتيجية وهي " الزمن، الإعلام والمعرفة بالخطة الاستراتيجية، حشد الجهود وتعبئة العاملين، وضع مستويات الأداء"، وهو ما سيتم التطرق له في العناصر التالية:

- **الزمن:** يمثل عنصر الزمن سلاحا استراتيجيا، كما أن المنظمة التي تعتمد استراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية وذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني وكذلك إذا

<sup>1</sup> -خضر مصباح إسماعيل الطيطي، (2013): الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ص، ص، 295-297.

كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت، فالاستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام وحرص للبدائل الاستراتيجية في الوقت الحاضر، فضلا عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الاحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت المنظمة تشجع الابتكار، السرعة في التصرف والسرعة في الاستجابة، وكل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في المنظمة؛

- **الإعلام والمعرفة بالخطة الاستراتيجية:** ان التزام رؤساء المنظمات ومساعدتهم بعملية التخطيط الاستراتيجي يعني أنهم على درجة عالية من الوعي والمعرفة بأهمية التخطيط، فأرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة وعند الانتهاء من الخطة الاستراتيجية لابد من أن تصل إلى بقية أجزاء المنظمة من خلال:

- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفقة بخطاب توضيحي؛
- نسخ من المعلومات لكل الموظفين؛
- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة والمديرين وفريق التخطيط؛
- **حشد الجهود وتعبئة العاملين:** من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس المنظمة، هو توجيه الجهود نحو الخطة الاستراتيجية، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية، ووضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل المنظمة تجاه الخطة، ويجب أن يؤثر رئيس المنظمة تأثيرا جوهريا على التغيرات التي تتطلبها الخطة الاستراتيجية، وأن يكون على فهم عميق بالخطة الاستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية، بعد أن تتم هذه التعبئة تبدأ الخطة دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة للمنظمة؛

- **وضع مستويات أداء:** قبل البدء في وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل

المجالات الاستراتيجية الهامة داخل المنظمة، وذلك يفيد بعد التنفيذ كونه يساعد على تحديد الانحرافات على مستوى الأداء المحددة سابقا، ويقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بغرض مكافئة هؤلاء الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح، ومعاينة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالمنظمة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الاستراتيجية فلا بد أن تندرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح؛<sup>1</sup>

#### 4. نموذج ماكينزي في تنفيذ الاستراتيجية:

لا تختلف مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية كثيرا بين المنظمات الكبيرة والصغيرة، كذلك الحال فيما بين المنظمات التي تستهدف الربحية والمنظمات التي لا تستهدف الربحية، في حين أن تطبيق الاستراتيجية كلية مع اختلاف الحجم، ونمط الشركات، فيشمل تطبيق الاستراتيجية العديدا من المجالات والأنشطة التي تتعلق بالتطبيق حصرا، وقدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نموذجا أطلقت عليه S7، إذ يوضح هذا النموذج العناصر التنظيمية السبعة الضرورية لنجاح تطبيق الاستراتيجية والتي تتمثل في:

– الاستراتيجية: Strategy هي مجموعة متكاملة من الممارسات التي تستهدف التفوق على

المنافسين، وتحسين صورة المنظمة أمام الزبائن باستخدام أقل ما يمكن من الموارد؛

– الهيكل: Structure مجموعة من العلاقات التنظيمية والاعمال والمهام المرتبة وفق

مستويات إدارية تبين التخصصات والسلطات الدالة على حجم القوة ومناطق تمركزها وتأثيراتها

من خلال حالة من التكامل التنظيمي المنسق؛

<sup>1</sup> فضيلة سلمان، مرجع سبق ذكره، ص- ص 155-157.

- الأنظمة: Systems هي عمليات التشغيل التي تظهر التدفقات ومراحل العمل أولاً بأول لمختلف الأنشطة التنظيمية والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز والجذب والاستقطاب ونظم قياس الأداء وتقويم العمل؛
- نمط الإدارة: Style يمثل نمط الإدارة فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري لإدارة المنظمة، إذ تنعكس من خلال هذه الفلسفة وهذا التوجه مجموعة القيم والمعتقدات والنظم القيمية والتي من خلالها تجري المفاضلة بين الأهم والمهم بهدف تعزيزه بالموارد المادية والبشرية لتحويله إلى سلوك وتصرف؛
- الهيئة الإدارية: Staff يؤلف الموظفون العاملون في المنظمة ما يسمى بالهيئة الإدارية وتأتي مسؤولية الإدارة بشكل واضح في تحديد المعايير التي يتم في ضوءها انتقاء العاملين ليس فيما يخص كونهم أفراداً بمواصفات فنية أو مهارية معينة بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من أجل ضمان التنفيذ الفعال للاستراتيجية؛
- القيم المشتركة: Shared Value إن كل ما يتطلع إليه العاملون في المنظمة من قيم وطموحات قد لا تكون ظاهرة ضمن الأهداف المعلنة، ولكنها تهدف وتعبّر بنفس الوقت عن التوجه المستقبلي الذي يتوافق مع رغبة الإدارة العليا والذي ترغب الإدارة نشره داخل المنظمة؛
- المهارات: Skill مجموعة القدرات والقابليات والكفاءات التي تجعل العاملين قادرين على أداء أدوارهم بنجاح من خلال تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالباً ما تتطلع المنظمات الطموحة إلى جذب المهارات التي تحقق له ميزة تنافسية لا يمكن تقليدها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق، ص- ص 307 – 309.

## ثانيا: الرقابة الاستراتيجية

تعمل الرقابة الاستراتيجية على الوقوف على ما تم تنفيذه على أرض الواقع مقابل ما تم صياغته، للقيام بما يجب القيام به خلال هذه المرحلة.

1. مفهوم الرقابة الاستراتيجية: وضع العديد من المفكرين تعاريف مختلفة للرقابة

الاستراتيجية أبرزها:

تعريف لورانج وآل الذي اعتبر الرقابة الاستراتيجية النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر؛<sup>1</sup>

الرقابة هي العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي تبق تحديدها، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم؛<sup>2</sup>

2. خطوات الرقابة الاستراتيجية: تحتاج الاستراتيجية في المستويات العليا إلى رقابة شاملة

بشكل عام، حيث تمر الرقابة الاستراتيجية بخمس مراحل:

- **تحديد ما يجب قياسه**: وهي تلك المعدلات أو الأهداف المطلوب تحقيقها، فهناك معايير على مستوى المؤسسة، ومعايير أداء وظيفية، (الإنتاج، التسويق، التمويل...) وهناك معايير على مستوى الأقسام؛

<sup>1</sup> -فلاح حسين الحسيني،(2000): الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل عمان، الأردن، ص 220  
<sup>2</sup> -شوقي ناجي جواد،(2000): إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر، ط1، عمان، ص 385.

- صياغة معايير لقياس الأداء: وتتعلق بمؤشرات الربح، مؤشرات الانتاجية، رقم الأعمال، معدل دوران المخزون، حجم المبيعات، معدل نمو المبيعات، نسبة السيولة...)

- قياس الأداء الكلي: وهناك اربع مستويات لقياس الأداء:

- على مستوى الأفراد: ويطلق عليه قياس فاعلية أداء العاملين عن طريق تقارير الكفاءة؛
- على مستوى الأقسام والإدارات: فيتم قياسه بأسلوب يتناسب مع طبيعة الهدف؛
- على مستوى المبالغ المنفقة: من الميزانيات وعدد وحدات الإنتاج والمبيعات؛
- على مستوى منظمة الأعمال: حيث يكون القياس مرتبط بأهداف منظمة الأعمال من خلال كفاءة استخدام رأس المال، وتحقيق استراتيجيات السوق، واستخدام الموارد البشرية بنجاح؛

- مقارنة الأداء بمعايير: يقوم المديرون عبر المستويات التنظيمية المختلفة بمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المحددة مسبقا، وتحديد الفروق والانحرافات، وقد تبدو أن عملية المقارنة سهلة، إلا أن ما يزيد صعوبتها هو تقييم نتيجة المقارنة أو تقييم الانحراف؛

- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: تظهر المقارنة بين الأداء الفعلي ومعايير الأداء تفاوت وانحراف في الأداء الامر الذي قد يحتاج إلى اتخاذ بعض الإجراءات التصحيحية بواسطة المديرين؛

ومنه فالرقابة عملية مستمرة مع عملية التنفيذ وقد تكون يومية، شهرية، سنوية، وقد تؤدي

عملية الرقابة إلى عملية تغيير الأهداف والمهام الخاصة بالمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>-حسان بويغاية، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص، ص28-29.

### 3. شروط الرقابة الاستراتيجية الفعالة:

هناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوفر في عملية الرقابة الاستراتيجية لكي تكون الرقابة فعالة

وهي:

- يجب أن تتضمن الرقابة الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة مع التركيز على عناصر النجاح من خلال الرقابة؛
- يجب أن تركز الرقابة بصورة رئيسة على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم لا؛
- يجب ان تزود الرقابة متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، لاكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف واخضاعها لإجراءات تصحيحية في الوقت المناسب؛
- يجب ان لا تركز الرقابة على الجوانب الأدائية قصيرة المدى، بل يجب أن تركز على الجوانب بعيدة المدى بالاهتمام نفسه؛
- يجب ان يركز نظام المكافآت على إنجاز الأهداف في أوقاتها المحددة وعلى الأهداف التي تتجاوز المعايير المحددة، وعدم التركيز على العقوبات التي توجه لأولئك الذين يفشلون في تحقيق الأهداف في مواعيدها المحددة.<sup>1</sup>

### 4. أهمية الرقابة الاستراتيجية:

تهدف الرقابة الاستراتيجية على القيام بـ :

- تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها، يجب ان يؤخذ في أن مستوى الانحرافات المسموح به لا تتجاوز 5%؛

<sup>1</sup>-جعفر عبد الله موسى إدريس، (2013): مرجع سبق ذكره، ص، ص 304-305.

- اتخاذ الاجراءات التصحيحية التي تتضمن استخدام خط التغذية العكسية للصورة إلى مرحلتي التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ثم إجراء التصحيح المناسب.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 299.

## قائمة المراجع:

### المراجع باللغة العربية:

- أبو بكر بوسالم،(2020): التحليل الاستراتيجي لبيئة المؤسسة- مدخل الميزة التنافسية المستدامة، الابتكار للنشر والتوزيع، مصر.
- أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية، (2009): مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- أحمد جلال رضا جمال 2016، مبادئ في الإدارة والإدارة الاستراتيجية، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، ط1، السعودية، ص 25.
- أحمد ماهر،(2004): الإدارة الاستراتيجية(المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- أحمد ماهر،(2004): التنظيم الإداري، الدار الجامعية، القاهرة.
- إسماعيل محمد السيد،(2000): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الدار الجامعية، مصر
- أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس،(2018): الادارة الاستراتيجية، ط1، المكتبة نت، القاهرة.
- أمينة محمود حسين، أمل عبد الحكم عباس،(2018): الادارة الاستراتيجية، ط1 القاهرة، المكتبة نت، ص 178.
- بلال خلف السكارنة،(2015): الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1.
- تشارلز هل، جارديت جونز،(2008): الإدارة الاستراتيجية، مدخل متكامل ، ترجمة سيد أحمد، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ، الرياض.
- ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون،(2002):الإدارة الاستراتيجية، نماذج تطبيقية الدار الجامعية الإسكندرية مصر.
- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد مرسى،(2021): الإدارة الاستراتيجية\_مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، مصر.

- جعفر بن عبد الله موسى إدريس، (2013): الادارة الاستراتيجية، خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، ط1، الطائف.
- جمال الدين محمد مرسي وآخرون،(2002): الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، مصر.
- جمال الدين محمد مرسي وآخرون،(2007): التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية\_منهج تطبيقي، الدار الجامعية، مصر.
- جون جاكسون وآخرون،(1994): نظرية التنظيم منظور كلي، ترجمة خالدوزروق وآخرون، معهد الإدارة العامة، ط1، إدارة البحوث، المملكة العربية السعودية.
- حسان يويعاية وآخرون،(2022): مراجعة الأداء الاستراتيجي للمؤسسات الاقتصادية، دار حميثرا للنشر، ط1، مصر.
- حسين مصطفى هلالى وآخرون (2008): التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، السحاب للنشر والتوزيع، ط1، مصر.
- حمد أحمد عوض،(2001): الإدارة الاستراتيجية:الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- خضر مصباح إسماعيل الطيبي،(2013): الإدارة الاستراتيجية، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود،(2000): نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان.
- زكريا مطلق الدوري،(2005): الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعد علي ريان،(2017): الإدارة الاستراتيجية، الصياغة والبدايل والاختيارات والتنفيذ، دار اليازوني للنشر والتوزيع، الأردن.
- سعد علي ربحان المحمي، (2017):الإدارة الاستراتيجية وإدارات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.
- سعد علي ربحان المحمي، (2017): الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوني العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

- سهام محمد موسي، نوال إبراهيم شين،(2017): الإدارة الاستراتيجية والأداء المفاهيم ونماذج القياس، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن.
- سيد عليوة،(ب س): دورة إعداد الخطط الاستراتيجية، مكتبة جزيرة الورد، ط1، مصر.
- سيد محمد جاد الرب، (2016): التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- شادي الطاهات، يوسف الصفدي، خالد الزعبي، (2021): الإدارة الاستراتيجية للمشاريع الريادية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان.
- شوقي ناجي جواد،(2000): إدارة الأعمال، منظور كلي، دار الحامد للنشر، ط1، عمان.
- صخري عمر،(2007): اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس،(2009): الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل - الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- عبد الحكيم أحمد الخزامي،(2005): الاقتداء بالقدوة الحسنة والتحسين المستمر للأداء، دار الكتب العلمية للقاهرة.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، (2013): الادرة الاستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية ولتطبيقات العلمية، مكتبة طريق العلم، السعودية.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،(1999): الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة.
- عبد الرزاق بن حبيب، (2012): اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر.
- عبد السلام أبو قحف،(1993): اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، القاهرة.
- عبد السلام أبو قحف،(2002): اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.
- عمر وصفي عقيلي، قيس المومني، (2009): نظرية المنظمة والتنظيم، دار زهوان، ط4، عمان.
- غلاب نعيمة، (2005): التحليل الاستراتيجي في التسويق، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة سطيف، العدد4، ص 142 .

- فضيلة سلمان داود،(2019): التخطيط الاستراتيجي مفاهيم معاصرة ودراسة حالة، دار السيسبان للنشر والتوزيع، ط1، العراق.
- فلاح حسين الحسيني،(2000): الإدارة الاستراتيجية، ط1، دار وائل عمان، الأردن.
- فؤاد محمد ربيع،(2020): الفكر الاستراتيجي، دار الرابطة للنشر والتوزيع، الأردن.
- محمد أحمد عوض،(2001): الإدارة الاستراتيجية:الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- محمد هاني محمد، (2015): الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتر للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- مداح عرايبي الحاج، (2015): إدارة الأعمال الاستراتيجية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
- نادية المعارف،(2000): الإدارة الاستراتيجية، إدارة الالفية الثالثة، الدار الجامعية الإسكندرية،مصر.
- ناصر دادي عدون (2007)، اقتصاد المؤسسة، دار المعجدة العامة، الجزائر.
- ناصر محمد سعود جرادات،(2013): الإدارة الاستراتيجية منظور تكاملي حديث، غثراء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن.
- نائل عبد الحفيظ عوامة،(1995): تطوير المنظمات المفاهيم والهياكل والأساليب، دائرة المكتبة الوطنية عمان.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- Andrews.K.R , (1971):The concept of Corporate strategy, Homwood, ILMDow jhones-Irwin.
- Barney,J.B & Hesterly, W.S. (2006): Strategic mana gement & competitive advantage: Concepts and cases, Prentice Hal.
- François leroux , (1980):introduction a l'économie de l'entreprise ;2<sup>ème</sup> edition , imprimerie de lac-se-jeaneur,paris,
- Mintzberg.H,Ahlstrand.B et Lampel,J, (1999): Safari en pays stratégie, l'exploration des grands courants de la pensée stratégique, Village mondial,Paris.
- Logic for strategy New York, arper and ROW ,1988,p p 6