



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

إعداد الدكتور: عيشوش عواطف

مطبوعة بيداغوجية

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية

وفق البرنامج المسطر لمقياس "الإدارة الإستراتيجية" الموجه لطلبة السنة الثالثة
ليسانس جميع التخصصات.

الموسم الجامعي 2022/2023

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I- III	فهرس المحتويات
IV	قائمة الاشكال
I	قائمة الجداول
أ	المقدمة
5	المحاضرة الأولى: مدخل للإستراتيجية
5	أولاً: التطور مفهوم الإستراتيجية
6	ثانياً: مفهوم الإستراتيجية
11	ثالثاً: الاختلافات بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات
12	رابعاً: أهمية وخصائص الإستراتيجية
15	المحاضرة الثانية: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي
15	أولاً: المدارس الإستراتيجية
20	ثانياً: تيارات الفكر الإستراتيجي
26	المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية
26	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية
30	ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية
31	ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية
32	المحاضرة الرابعة: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية
32	أولاً: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية
37	ثانياً: مرحلة الإدارة الإستراتيجية
41	المحاضرة الخامسة: أساسيات الإدارة الإستراتيجية
41	أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية
43	ثانياً: عمليات الإدارة الإستراتيجية

44	ثالثا: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية
45	رابعا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
47	المحاضرة السادسة:مراحل الإدارة الإستراتيجية
47	أولاً: وضع رؤى ورسالة المؤسسة وتحديد الأهداف
47	ثانيا: صياغة الإستراتيجية
48	ثالثا: تنفيذ الإستراتيجية
48	رابعا:تقييم ومراقبة الإستراتيجية
50	المحاضرة السابعة: المسار الاستراتيجي
50	أولاً: مفهوم الرؤية الإستراتيجية
51	ثانيا: أهمية الرؤية الإستراتيجية وصياغتها
53	ثالثا: مراحل تحديد الرؤية
54	رابعا: الغرض والرسالة وأهداف الإدارة الإستراتيجية
56	المحاضرة الثامنة: التشخيص الإستراتيجي
56	أولاً: مفهوم تشخيص الاستراتيجي
57	ثانيا: التجزئة الإستراتيجية
63	المحاضرة التاسعة: التشخيص الإستراتيجي الخارجي
63	أولاً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي
65	ثانيا: مكونات البيئة الخارجية
69	ثالثا: أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي
84	المحاضرة العاشرة: تشخيص المحيط التكنولوجي
85	أولاً: أدوات التشخيص الإستراتيجي التكنولوجي
87	ثانيا: تشخيص الممتلكات التكنولوجية
87	ثالثا: تشخيص KALIKA
88	المحاضرة الحادية عشرة: : التشخيص الإستراتيجي الداخلي
88	أولاً: مفهوم التشخيص الداخلي
89	ثانيا: أدوات التشخيص الإستراتيجي الداخلي

95	المحاضرة الثانية عشرة: الخيارات الإستراتيجية
95	أولاً: الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة)
97	ثانياً: الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة
100	ثالثاً: الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة
101	رابعاً: أنواع أخرى من الإستراتيجيات
106	المحاضرة الثالثة عشرة: القرارات الإستراتيجية
106	أولاً: ماهية القرار الاستراتيجي
109	ثانياً: العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية
110	ثالثاً: خطوات صياغة القرارات الإستراتيجية
114	المحاضرة الرابعة عشر: تنفيذ ومراقبة الإستراتيجية
114	أولاً: تنفيذ الإستراتيجية
121	ثانياً: تسيير التغيير الاستراتيجي
122	ثالثاً: الرقابة على الإستراتيجية
132	الخاتمة
	المراجع

قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال والجدوال
9	الآفاق ثلاثة للإستراتيجية
10	تشكل الإستراتيجية حسب Mintzberg
24	مقارنة بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات الناشئة
42	تصنيف الاستراتيجية
60	الأبعاد الثلاثة التي تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الثنائيات منتج/سوق
62	التجزئة عن طريق التقسيم
62	التجزئة عن طريق التجميع
64	خطوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية
67	القوى المحركة للمنافسة في الصناعة نموذج بورتر
70	نموذج LCAG
71	نموذج SWOT
74	مصفوفة بوسطن BCG
75	دور حياة النشاط الاستراتيجي
76	أشكال حافظة الأنشطة
77	نموذج BCG2
78	مصفوفة Mac Kinsey
79	مصفوفة ADL
81	مصفوفة تطور المنتج لهوفر
83	مصفوفة Ansoff
85	تشخيص المحيط التكنولوجي في مرحلة النمو
85	تشخيص المحيط التكنولوجي في مرحلة النضج أو نهاية النمو
86	المصفوفة ثلاثية الأبعاد

86	تشخيص المحيط التكنولوجي من خلال مصفوفة SRI
91	سلسلة القيمة لبوتر
94	تقديم عدم لمنهجية مقارنة الموارد
103	دورة حياة المنتج والاستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة
115	العناصر الإدارية التنظيمية السعة ل Kckinsy
117	مصفوفة Peter&Certo
123	نظام الرقابة الاستراتيجية
127	خطوات إعداد استراتيجية المؤسسة

قائمة الجدول

الصفحة	الجدوال
22	المقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية
61	الفرق بين التجزئة التسويقية والتجزئة الاستراتيجية
80	مؤشرات تحديد نضج القطاع
112	مكونات النموذج العام لاتخاذ القرارات الاستراتيجية

المقدمة

في ظل التحولات الاقتصادية المعاصرة التي تعيشها المؤسسات بمختلف أنواعها وسط بيئة شديدة التعقيد التي أصبح الاضطراب والتغير المستمر سمة ملازمة لها. وحتى تحقق تقدمها تعتمد المؤسسات على سلسلة من السلوكيات الإستراتيجية الفعالة، وتعتبر القدرة على صنع وتصميم تلك السلوكيات أمراً حاسماً في تحقيق مزايا تنافسية مستدامة خاصة في ظل بيئة مضطربة، وهذا ما يدفعها إلى العمل باستمرار على تطوير وتحديث أهدافها وإستراتيجياتها، هذا ما يولد الحاجة لضرورة إدارتها بطريقة فعالة فهي تعد بمثابة القاعدة التي تركز عليه المؤسسة للمواجهة والصمود أمام المنافسة الحادة وتنقلها إلى مرحلة جديدة تمنحها مكانة أكبر وأقوى، من خلال الموائمة بين ما تملكه من موجودات وما توفره البيئة الخارجية من فرص وما تفرضه من تهديدات.

إن هدف هذه المطبوعة هو إعطاء المفاهيم القاعدية والنظرية لهذا التخصص لكل طلبة التعليم العالي، وخاصة طلبة سنوات الثالثة ليسانس جميع التخصصات كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، وأيضاً محاولة تشجيع وبعث البحث في هذا المجال.

تتناول هذه المطبوعة الموسومة بـ " محاضرات في الإدارة الإستراتيجية"، أهم المفاهيم ذات العلاقة بالإدارة الإستراتيجية والتي تفيد الطالب في تكوينه النظري والعملية، لتضمنها جملة من المفاهيم الأكاديمية في ميدان الإدارة الإستراتيجية؛ حيث تعرضت الباحثة إلى الإستراتيجية ومتطلبات إدارتها من خلال تناول أهم عمليات الإدارة الاستراتيجية. كما قمت بتسليط الضوء على كيف يتم التشخيص الاستراتيجي في المؤسسة.

تجدر الإشارة إلى أن هذه المحاضرات تم إعدادها وفقاً لإحداث الدراسات حول الموضوع، وبالتالي تعتبر مرجعاً حديثاً يتطلب فقط من الطالب مستقبلاً تحديث محتواها بناء على الدراسات الجديدة كل سنة. تم إعداد هذه المحاضرات وفق البرنامج المسطر لمقياس الإدارة الإستراتيجية الموجه لطلبة السنوات الثالثة ليسانس جميع التخصصات.

المحاضرة الأولى: مدخل للإستراتيجية

لا يمكن الحديث عن الإدارة الإستراتيجية دون فهمها في إطار الفكر الإستراتيجي والإسهامات التي قدمها لإدارة الأعمال، ومدرسة صنع القرار، فوصف الإدارة الإستراتيجية لم يأت عبثاً وإنما ليشير إلى ارتباطها الوثيق وتكاملها الجلي مع الإرث المتراكم عبر الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وأخيراً الإدارة الإستراتيجية.

أولاً: التطور مفهوم الإستراتيجية

استعملت كلمة إستراتيجية قديماً في الاستعداد والتحضير للحرب بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام، بغية تحقيق هدف معين¹. ومصدر الكلمة يوناني Strategos، وهو جمع لـ Strategoy وهي تعني علم الجنرال وتتجزأ إلى كلمتين Stratus وتعني الجيش، وegos تعني قيادة، ومن هذا المنطلق عرف المفكر الصيني Sun Tzu الإستراتيجية بأنها " فن إدارة الحرب " حيث شبه البيئة التنافسية للمؤسسة بأرض المعركة والمنافسين بالأعداء. إذ أشار إلى أن المعركة ليست ذروة البراعة، وإنما إخضاع العدو بدون قتال هو ذروة البراعة، وتناول العديد من الاستراتيجيات في مؤلفه فن الحرب The art of war، وقد تم التمييز بين الإستراتيجية والتكتيك، فالإستراتيجية مسؤولة عن الحرب ككل غير قابلة للتقسيم، هدفها النصر، في حين نجد أن التكتيك يعني بحركة القوى في حضور العدو بميدان المعركة، في عملية أو اشتباك معين والمعارك لا ترتبط بالجيش فقط بل بعدة عوامل أخرى مثل خطوط الإمداد والتموين، خطوط الاتصال بالمعلومات، والجوانب المعنوية التي لها دور كبير في تحقيق النصر².

¹فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء لمنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 40.

²Historique de la stratégie, document mis online sur : <http://www.marketingetudiant.fr/docs/0130eef9914e1a0f3aac591a95d45195-1ere-partie-strategie-d-entreprise.doc> (visité le 20/10/2020).

كما استخدم Carl Clausewitz 1830 الإستراتيجية في الحروب من اجل الربح والسيطرة على الخصم وتدمير القوات المادية والنفسية للعدو من اجل إجباره على قبول طلبات خصوبة، وتجدر الإشارة بأنالمفكر الروماني (أوليساندرو) أيضا استخدم كلمة إستراتيجية أي فنالقتال في كتابه (تعليمات إلالجنرالات) المؤلف في القرن الثاني¹.

ترجع جذور الفكر الإستراتيجي إلى المحاضرات الأولى التي أُلقيت في مقياس "السياسة العامة للمؤسسة" بجامعة هارفارد للأعمال Harvard Business School سنة 1911 من خلال تدريس طلبتها هذاالموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، والتسويقية، والموارد البشرية والمالية). غير ان التخطيط آنذاك منحصر في عملية التقدير باعتباره لا يزال في مراحله الأولى من التطور، بقيت الإستراتيجية بدورها منحصر في رسم التوجهات العامة للمؤسسة تحت تسمية "السياسة العامة".

ولم تشهد الإستراتيجية الظهور الفعلي لها في المؤسسة إلا بنقلها من الميدان العسكري إلى الميدان التسيري أين ظهر تطبيق مفهوم الإستراتيجية في ميدان الأعمال بصورة واضحة في سنة 1944 على يد كل من Von Newman & Morgan أين درسا في كتابهما الإستراتيجيات من حيث التفاعلا لقراريوقد عرفا الإستراتيجية على أنها مجموع الأعمال أو الإجراءات التي تقررها المؤسسات إزاء وضع خاصوجاء بما يسمى نظرية للألعاب².

ثانيا: مفهوم الإستراتيجية

خلال خمسينات القرن الماضي، بحثت كبريات المؤسسات الأمريكية على أسس لتفكير بغية تطوير استراتيجياتها، واعتقدوا بوجودها في النظريات العسكرية ضمن قيادة الحروب والمعارك، حيث تم تطبيق ما جاء في عدة مؤلفات حول فن الحروب على الأعمال، وإسقاط ما تناولته كتب عن وصف حروب

¹فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، المرجع السابق، ص 41.

²هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2009، ص 16.

شهيره على المشكلات الإستراتيجية للمؤسسة. حيث عرفها Morin على أنها فن استخدام المعلومات ودمجها بهدف صياغة مخططات عمل، والقدرة على جمع أكبر قدر ممكن الأمور اليقينية لمواجهة الأمور غير المؤكدة¹، في حين عرفها Porter على أنها خلق وضعية فريدة ومميزة بمساهمة مجموعة من الأنشطة. فهو يعتبرها عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة، ذي قيمة لعملائها من خلال تصميم مجموعة من أنشطة مختلفة عما يؤديه المنافسين، ويؤكد على أنه لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل انصهاراً لأهداف ووسائل المؤسسة في إطار التواء مع بيئتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية واستمرارية المؤسسة².

حسب Chandler الإستراتيجية هي محدد الأهداف الأساسية وطويلة الأجل للمؤسسة، وتبني العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف. سعى مانتزبارغ Mintzberg إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية، محاولاً تضمينه آراء مجموعة كبيرة من طروحات الباحثين، ليتوصل في النهاية إلى ما يعرف بـ، Five Ps for strategy فالإستراتيجية عبارة عن خطة Plan موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف معين أو حالة معينة وهي مصممة لإنجاز الأهداف، وهي مناورة Ploy القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم، وهي أنموذج Pattern متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد للوصول إلى مركز Position أو وضع مستقر في البيئة، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية، وهي منظور Prespective يعطي القدرة على رؤية وإدراك الأشياء وفقاً لعلاقاتها الصحيحة³.

ويرى Andrews بأن إستراتيجية المنظمة تمثل "نمط القرارات" التي تحدد وتكشف عن أهداف المنظمة وأغراضها الأساسية ويولد السياسات والخطط لتحقيق تلك الأهداف، ويعرف مدى الأعمال التي يتعين على المنظمة مواكبتها ونوع التنظيم الاقتصادي والإنساني الذي تنوي أن تصبح فيه وطبيعة

¹Antonio Lopes Da Silva, L'Information et l'Entreprise : Des Savoirs à partager et à capitaliser, Méthodes, Outils et Applications à la Veille, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion (Non Publié), Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, 2002, P44.

²Porter M.E, What is strategy, Harvard business Review, Nov-Dec, 1996, p62.

³Mintezberg Henry, The strategy concept: five Ps for strategy, California Management Review, 30(1), 1987, pp11-21.

المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهميها والعاملين فيها¹، وحسب كل من Johnson & Scholes الإستراتيجية هي التوجيه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة بما يضمن توافق مواردها مع تغيرات البيئة، وبخاصة في أسواقها وزبائنهم وتوقعات مساهميها².

وهناك من ينظر للإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديد أهدافها لمهمتها الحالية والمستقبلية حيث تقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتميز بها وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المؤسسة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع ما يربطها ببيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن، حيث اعتبر Johnson وآخرون أن تعريف الإستراتيجية يرتبط بثلاثة عناصر أساسية³:

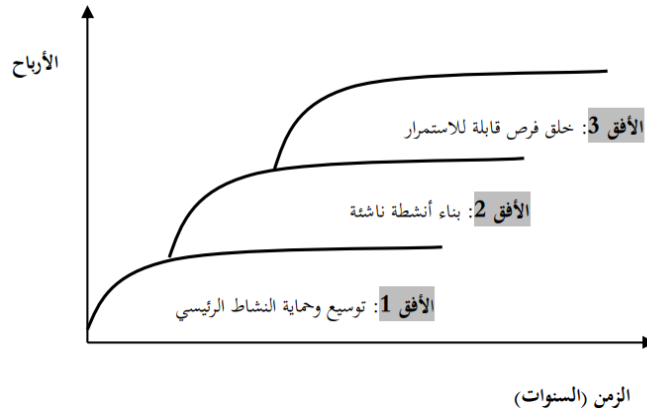
✓ **المدى الطويل:** تقاس الإستراتيجيات بشكل عام على مدى سنوات وحتى لعشرينات بالنسبة لبعض المنظمات، ويتم التعبير عن أهمية الأفق بعيد المدى من خلال نموذج الآفاق الزمنية الثلاثة، حيث يفترض هذا النموذج أنه يجب النظر إلى كل منظمة على أساس أنها تتضمن ثلاثة أنواع من الأنشطة المحددة وفق مجال زمني معين يتم قياسه بالسنوات، حيث يتعلق الأفق 1 بالأنشطة الرئيسية الحالية التي يجب حمايتها وتوسيعها، أما الأفق 2 فيتعلق بالأنشطة الناشئة التي يفترض بها أن تجلب مصادر جديدة للربح، فيما يتضمن الأفق 3 مجموعة من الاحتمالات التي لم تصبح مؤكدة بعد وغالبا ما يتعلق الأمر بمشاريع البحث والتطوير.

¹ Andrews Kenneth, The concept of corporate strategy, 2nd edition, Dow-Jones Irwin, 1980, pp18-19.

² Johnson G, Scholes k, Exploring corporate strategy: text and cases, New York, 1993, p10.

³ Gerry Johnson & Al, Stratégique, 9ème Editions, Pearson Education, France, 2011, p3.

الشكل رقم 1: الآفاق الثلاثة للإستراتيجية



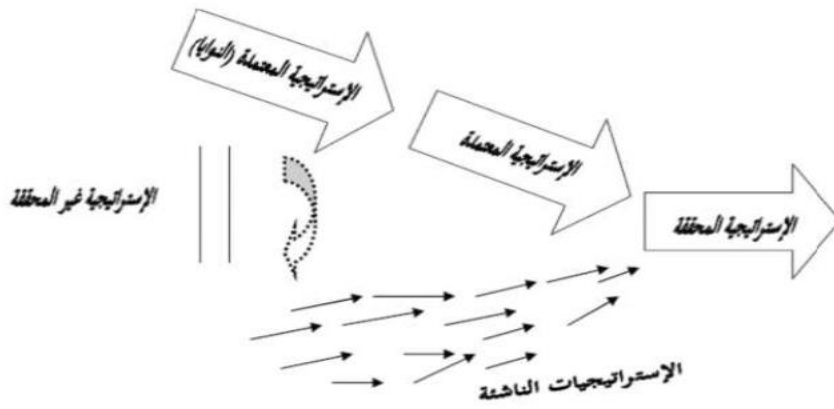
Source : Gerry Johnson & Al, Stratégique, 9ème Editions, Pearson Education, France, 2011, P3.

✓ **التوجه الإستراتيجي:** تتبع الإستراتيجيات خلال سنوات شكل التوجه طويل المدى، وأحيانا لا يبرز التوجه الإستراتيجي بشكل متناسق إلا بمرور الزمن، وعادة ما يكون التوجه الإستراتيجي للمؤسسات هو تحقيق الربح غير أن هذا الأخير لا يكون دائما هو الهدف، لذلك يجب التحليل الدقيق للأهداف التي تحكم التوجهات الإستراتيجية؛

✓ **المنظمة:** لا تعتبر المنظمات وحدات متماثلة ومحددة بشكل واضح، فهي تقتضي علاقات معقدة على المستوى الداخلي والخارجي بوجود أصحاب مصلحة متعددين، ويعبر هؤلاء عن الجماعات التي ترتبط بالمنظمة لبلوغ غاياتها الخاصة، فداخليا تجمع المنظمة أفرادا يحملون عادة آراء متباينة وأقل أو أكثر تلاؤما مع ما يجب فعله، لذلك يجب دائما اخذ السياق التنظيمي بعين الاعتبار، خاصة النظر والمصالح المختلفة، أما خارجيا تقيم المنظمة علاقات متعددة مع الموردين والزبائن مثلا فالإستراتيجية تتأثر بقوة بحدود المنظمة.

وعليه فالإستراتيجية هي التوجيه الطويل المدى لأنشطة المؤسسة تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية انطلاقاً من تهيئة وإعداد موارد ووسائل المؤسسة وفقاً لتغيرات المحيط وعلى النحو الذي يستجيب لاحتياجات مختلف الأطراف الأخذ بالقيمة في المؤسسة والسوق. وحسب ما انتزاعه Mintzberg فإن الإستراتيجية تتشكل ضمن إطار تطوري لتدفق مستمر من الأعمال والأفعال كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم 2: تشكل الإستراتيجية حسب Mintzberg



Source : Olivier Joffre, Loïc Ple, Eric Simon, cas en management stratégique-vol.1 autour de diagnostic, éditions EMS, Paris, 2007, p30.

- ✓ الإستراتيجية المقصودة: استراتيجيات تنوي المؤسسة تحقيقها أي النواة الأولى؛
- ✓ الإستراتيجية غير المحققة: وهي الإستراتيجية التي تخلت عنها المؤسسة لأنها لا تتناسب ومعطيات المؤسسة والمحيط؛
- ✓ الإستراتيجية المعتمدة: والمعبر عنها بخطة رسمية؛
- ✓ الإستراتيجية الناشئة: هي استراتيجيات فرضها المحيط، أثناء سير عمل المؤسسة في إعداد الموازنات والخطط تجد نفسها أماً. مزيج من الإستراتيجيات المعتمدة والناشئة؛
- ✓ الإستراتيجية المحققة: هي نتاج العملية السابقة وهي الإستراتيجية التي تنفذها المؤسسة في الأخير.

وعموما هناك قاسم مشتركة بين مختلف التعاريف التي تناولت الإستراتيجية من بينها وجود هدف تسعى المنظمة لتحقيقه في المستقبل، التركيز على المنافسين وتحقيق ميزة تنافسية ورصد التغيرات البيئية ، في الإطار نفسه يرى Marchesnay بان مفهوم الإستراتيجية ارتكز عبر الكتابات المختلفة على المحاور الأساسية التالية:

- ✓ **الأهداف:** حيث يعتبر استراتيجيا كل مسعى يقوم على تعريف الأهداف طويلة المدى وتحديد الوسائل اللازمة لبلوغها، ويهتم هذا التعريف بشكل أساسي بالسياسة العامة للمؤسسة أو المنظمة؛
- ✓ **الخطة:** حيث يعتبر استراتيجيا كل مسعى يقوم على تخطيط الموارد ضمن أفق معطى، فبدون خطة لا وجود للإستراتيجية ضمن هذا التعريف، وتشابه الإدارة الإستراتيجية مع التخطيط الإستراتيجي؛
- ✓ **البيئة:** حيث يعتبر استراتيجيا كل قرار يهدف إلى جعل المؤسسة تنافسية على المدى البعيد، وأن تمتلك القوة أمام بيئة تسيطر عليها المنافسة، وتشابه الإدارة الإستراتيجية مع المواجهة في الأسواق وتقترب من مفهوم التسويق الإستراتيجي؛
- ✓ **الإدارة:** حيث يعتبر استراتيجيا كل قرار يقتضي تغييرات مهمة، بنيوية أو في إدارة المؤسسة (الأهداف، الأنشطة، التنظيم... الخ).

ثالثا: الاختلافات بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات:

- الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: أن الإستراتيجية هي خطة أما الإدارة هي ممارسة، والفرق بين الخطة والممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها وتنفيذها بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، وعليه فالإستراتيجية هي مرجع للإدارة.
- الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: الإستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

- الإستراتيجية و القرار الإستراتيجي: لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو الإستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر وأشمل لكونها تعني تفكير، عمليات، قرارات وإجراءات...

رابعاً: أهمية و خصائص الإستراتيجية:

أن أهمية الإستراتيجية توضح في النقاط التالية¹:

- تتضمن الاستخدام السليم والفاعل للموارد؛
- تحقيق التناغم والتكامل بين الأنشطة والفعاليات داخل المنظمة؛
- يؤدي استخدام الإستراتيجية إلى تطوير وتحسين الأعمال داخل المنظمة؛
- توفر الإستراتيجية إطار يتم من خلاله الحصول على معلومات من البيئة الخارجية؛
- تساعد على التعامل مع حالة عدم التأكد والمخاطر التي تتعرض لها المنظمة، وهي تتعامل مع احتمال ظهور أحداث غير متوقعة من خلال تهيئة المنظمة وتمكينها من التعامل مع هذه الأحداث أو التغيرات.

كما يمكن الإشارة إلى أهمية أخرى للإستراتيجية في الآتي²:

- تعد الإستراتيجية بمثابة مرشد و دليل واضح المعالم لمسار عمل المنظمة، حيث تمكنها من الإجابة الدقيقة على ماهية الأعمال التي يمكن أن تقوم بها؛
- تجعل المدراء أكثر إدراكاً لمتغيرات المحتملة والحاصلة في مجال اقتناص الفرص التسويقية المتاحة حالياً أو المحتملة حصولها، وما يقابلها أيضاً من تهديدات مختلفة قد تحول دون فوزها بتلك الفرص؛
- يكون المدراء أكثر رشداً وعقلانية في تحديد الموازنات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال فضلاً عن التأشير الدقيق لحجم القوة البشرية المعتمدة لتنفيذ الأعمال المطلوبة؛

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007، ص 38.

² تامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن، 2007، ص 28.

- تساعد في جعل القرارات التي يتخذها المدراء أقرب ما تكون إلى الدقة عند التنفيذ للوصول إلى الأهداف المطلوبة بما يتوافق مع مصلحة المساهين والمالكين؛
- تعد أداة رقابية على مجمل الأعمال المخطط لها في المنظمة، وبالتالي فإن أي انحراف عنها سيؤثر ذلك الخلل الحاصل.

إن للإستراتيجية خصائص عديدة ومختلفة تبرز الأهمية الكبيرة لها، وهي¹:

— **الشمولية**: بما أن الإستراتيجية هي التصور الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلاً، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً وشاملاً للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة. فإن الإستراتيجية يمكن اعتبارها الوسيلة الأكثر تحسيدا لديناميكية نظام المؤسسة خاصة وأن المؤسسة تواجه التغيرات البيئية الخارجية وكذا الأنظمة التحتية الموجودة داخلها، فالنظرة الكلية هي السبيل لإدراك جميع الجزئيات.

— **موجه للنظام المفتوح**: فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية، ويتكون من أنظمة تحتية، تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومتراصة من أجل تحقيق الهدف الأساسي. فالإستراتيجية بتصورها المستقبلي تعتمد إلى دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

— **مجموعة قرارات**: قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها. وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

— **إلزامية الوقت**: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جداً، بحيث يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأى تأخير خاصة مع وجود بيئة متقلبة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

— **الوضوح والإقناع**: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

¹ عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1995، ص 18.

– **أسلوب مشاركة:** فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، هذه الاستشارة ستكون محفز لمطبقي هذه الإستراتيجية وتحسبهم بأنهم قاموا بدورهم وبانتمائهم للمؤسسة.

– **المرونة:** الإستراتيجية ليست عملية ثابتة وصلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر، فالمتابعة المستمرة للمحيط وتغير ميولاته المستقبلية تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات، تطبق متى حدثت وذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

– **تخصيص الموارد:** تعمل على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

المحاضرة الثانية: التطور التاريخي للفكر الإستراتيجي

رغم أن مفهوم الإستراتيجية قديم في التاريخ، إلا أن الاهتمام العلمي والعملية بها في المجال المدني لم يظهر إلا في العقود الأربعة الأخيرة من القرن العشرين، حيث تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي وبعده الإدارة الإستراتيجية وأصبح الأسلوب الإستراتيجي في الإدارة مطبقاً من طرف كل منظمات الأعمال نظراً للنماذج التي قدمها المتميزة والفعالة في التنبؤ بالمستقبل القريب والبعيد، ويعود الفضل في كل ذلك إلى إسهامات مجموعة من الرواد الأوائل الذين قدموا محطات تطور الفكر الإستراتيجي.

أولاً: المدارس الإستراتيجية

وفقاً لـ Mintzberg هناك 10 مدارس للتفكير الإستراتيجي، يقدم فيها أبعاداً متعددة لمفهوم الإستراتيجية ولكنها تشترك جميعها في ارتكازها على تحديد "وضعية المؤسسة"، هذه المدارس هي¹:

1- مدرسة التصور/التصميم Design school: تعرف أيضاً بمدرسة المطابقة Fit school وجوهر هذا المدخل هو النظر إلى الإستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية. من أشهر روادها Andrews حيث استخدم المدخل Uni-direction الذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي، اختيار الإستراتيجية وتطبيقها. ورغم أن قوة المؤسسة تمكن في تبسيط العمليات ووضوحها إلا أنها تتسم بعدم المرونة والثبات كما أنها تعتمد على العقلانية المطلقة للمديرين لكن الحقيقة أن المديرين يتمتعون بالعقلانية المحدودة.

2- مدرسة التخطيط Planning school: طورت أفكار المدرسة بالتوازي مع أفكار المدرسة السابقة، تنظر للإستراتيجية على أنها إجراء متميز من باحثيها انسوف سنة 1965، بحيث

¹ خالد محمد بنى حمدان، وإبل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، داراليازوري العلمية، الأردن، 2007، ص 19-22.

كان ينظر لها على أنها عملية تخطيط أو شيء مشابه: إدارة، مرشد، عملية مستقبلية، طريق مرسوم للمرور من نقطة لأخرى، حيث أن المنظمات تخطط للمستقبل وتبحث عن نماذج في الماضي للإقتداء بها حتى تستطيع المنظمات أن تحافظ على استمرارها واستقرارها في ظل وضع تنافسي ومحيط متغير، تقر هذه المدرسة بمبدأ إعادة النظر بانتظام في سير المنظمة. نقطة قوة المؤسسة تمكن في وجود نظام رسمي للتخطيط لكن تعاني من الإجراءات البيروقراطية حيث تتميز عملية التخطيط والتنفيذ بالبطء بالإضافة إلى عدم القدرة على التأقلم في حالة عدم اليقين.

3- مدرسة الوضعية أو التموقع/ المدرسة الموضعية **Positioning school**: تركز هذه

المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المنظمة والأهداف ذات العلاقة، حيث اهتمت بوضعية المنظمة في الأسواق الاقتصادية حيث أنه بالنسبة للبعض الإستراتيجية تعبر عن الوضع الذي نختاره لمنتج معين في سوق معين حيث يشير بورتر إلى أن الإستراتيجية هي خلق مكان واحد ومنتج للقيمة يتضمن مجموعة من النشاطات، تهتم هذه المدرسة بالوضع خارج المؤسسة أي في السوق. قد يكمن ضعف هذه المدرسة في التوجه نحو التحليل الواسع للبيئة والتركيز على المؤسسات الكبرى تركيزاً رقمياً وإهمال كل من الأفعال الاجتماعية، الثقافية، السياسية.

4- مدرسة روح المبادرة/ الريادية **Entrepreneurial**: إن صياغة الإستراتيجية

وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمؤسسة وتكون موجهة في إطار هذه الرؤية، وبالتالي يمكن أن تكون الإستراتيجية ثمرة نظرة فردية، وترى هذه المدرسة أن الإستراتيجية هي بعد تهدف المؤسسة للوصول إليه، من أنصارها نجد "شام بيتر" سنة 1954، ضعف المدرسة يكمن في التركيز على القائد والذيصعب أن يتوافر بالمميزات المطلوبة والتي قد يكون مبالغاً فيها وإهمال التكامل في الأعمال.

5- مدرسة الإدراك/ المعرفية **Cognitive school**: في إطار أفكار هذه المدرسة فإن

عمليات التخطيط الإستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات

للمعطيات من معلومات وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ، فهي مساهمة في العملية الفكرية الإستراتيجية وتعتمد على التصورات والخرائط والهياكل وبالتالي تحفيز الجانب الإبداعي للإستراتيجي. كما تبحث في الوسائل السيكولوجية التي تسمح بالإدراك أو التعمق في العقل الإستراتيجي، من روادها سيمون 1945، ومارك 1958، تنظر للإستراتيجية على أنها مصدر ترابط أو تماسك التنظيم فهي تبحث عن الترتيب أو التنظيم وتحاول إزالة الغموض لتسهيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة إذ لا يمكن لهذه الأخيرة أن تطبق إستراتيجية ما دون أن تكون مدركة لما تتطلبه من موارد مختلفة لإنجاز العمليات التي تساعد على تحقيق أهدافها. يكمن ضعف المدرسة في غياب الجانب التطبيقي للإستراتيجية وليست فعالة في قيادة العمليات الجماعية للإستراتيجية.

6- مدرسة التدريب / التكوين / التعلم Learning school: برزت أفكارها الأولى على يد كل من Braybrook & Lindblom سنة 1959، اللذان يريان أن القرارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، نقطة ضعفها في النظر فقط إلى التجربة والخطأ دون رؤية واضحة للمستقبل البعيد للمؤسسة. وقد تطورت أعمالها عبر الزمن بفضل أعمال سيرث ومارك سنة 1963، وأليك سنة 1969 كوين سنة 1980، براهالاد وهامل سنة 1990، حيث طرحت هذه المدرسة فكرة النوايا الإستراتيجية والإستراتيجيات المحققة وتطرح سؤال هل الإستراتيجيات المحققة هي دائما تلك النوايا الإستراتيجية التي حددناها في البداية غالبا ما تكون الأعمال المحققة تختلف سواء جزئيا أو كليا عن الإستراتيجية الأولى المرسومة، حيث دائما نجد ما يعرف بالإستراتيجيات الناشئة التي تبرز من حين لآخر نظرا لعدم استقرار المحيط. لذلك فهي ترى أن الإستراتيجيات هي ثمرة الجمع بين الإستراتيجيات المنوية، البارزة والمحققة التي تساعد المؤسسة على التكيف مع محيطها في ظل الوجود التنافسي الذي يحتم عليها إجراء التعديلات على إستراتيجياتها طبقا لمتطلبات الوضع الذي تكون فيه للوصول إلى إستراتيجيات معقولة تمكنها من البقاء والاستمرار، فالمنظمات إذن تتعلم طبيعيا كيف تواجه التغيرات التي تصادفها، لأن هذا المحيط معقد لا يسمح

بتكوين خطة أو فكرة واضحة؛ يكمن ضعف المدرسة في احتمال غياب الإستراتيجية تماما والاعتماد فقط على اليد العاملة التكتيكية، كما أنها غير فعالة في حالة الأزمات.

7- مدرسة القدرة/ السلطة/ القوة Power school: كما قد يطلق عليها اسم المدرسة السياسية، وتفترض أن الإستراتيجية وعمليات التخطيط ما هي إلا نتاج الصراعات والمفاوضات بين الأطراف المؤثرة، بحيث تنظر للإستراتيجية على أنها فخ أو عملية مناورة في السوق تهدف لإزاحة المنافسين. أو أنها عملية مفاوضة تتحكم في مواجهة المجموعة الداخلية أو التنظيمات للمحيط؛ نقطة ضعفها هي عدم وجود نظام ثابت منهجي في تاطير العلاقات كما أن السلطة هنا يمكن أن تستهلك كثيرا من الإمكانيات وتؤدي إلى زيادة التكاليف وحتى غياب الإستراتيجية والاعتماد فقط على اليد العاملة التكتيكية.

8- مدرسة الثقافة Cultural school: تعتبر هذه المدرسة أن الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي وقيم ومعتقدات أفراد التنظيم وأن تعبر عن الرؤيا الخاصة بثقافة المؤسسة؛ يكمن ضعف هذه المدرسة في عدم جعل هذه القيم مفاهيم واضحة ومهيكلية في التنظيم ولدى مختلف العاملين، بالإضافة إلى تحدي تغييرها عند تغير ظروف العمل أو مواجهة المؤسسة تحديات جديدة، كما أنها قد تشجع على مقاومة التغيير.

9- مدرسة المحيط أو البيئة Environmental school: وفق هذه المدرسة فإن صياغة الإستراتيجية تكمن في قدرة المؤسسة على التعامل مع تغيرات المحيط وقدرة الخيار الإستراتيجي في إيجاد حالة المطابقة بين المحيط الداخلي والخارجي أي التركيز على البيئة في الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي؛ يكمن ضعف أو سلبية هذه المدرسة في عدم أخذ الإدارة كمحرك أساسي لعمل المنظمة والتركيز فقط على المعطيات البيئية والتي في الغالب تكون غامضة وغير واضحة.

10- المدرسة التشكل/التهيئة التوليفية Configuration school: تسمى أيضا مدرسة التشكل أو المظهر أو التهيئة، جاءت هذه المدرسة لتقارب بين توجهات المدارس السابقة حيث ترى

أن المؤسسة الناجحة هي التي توظف مواردها بالشكل الأمثل في كل وضعية توضع فيها وأن الإستراتيجية عبارة عن انتقال منهية (شكل) إلى آخر، فهي تبحث عن إستراتيجية متكاملة (إستراتيجية تحقق للمؤسسة الاستمرار والاستقرار في الهيكل التنظيمي وفي السوق، النمو والتطور... الخ)، لكن ضعف هذه المدرسة يكمن في أنها عرضية وذات طبيعة عشوائية، كما أنه يمكن أن تشوه أو تغير الحقيقية أثناء تشكيل الإستراتيجية.

ولقد صنف كل من Mintzberg, Ahlstrand & Lampel هذه المدارس العشرة إلى ثلاث مجموعات فكرية رئيسية هي:

- أ- المدارس التوجيهية أو الإرشادية: تضم مدرسة التصميم والتخطيط والتموقع، وتعنى بالكيفية الواجب بها صياغة الإستراتيجية من ناحية كيف تتكون أو تتشكل.
- ب- المدارس الوصفية: تضم المدرسة الريادية، التعلم، المعرفية، الثقافية، السلطة، المحيط، وتعنى هذه المدرسة ليس بالكيفية التي الواجب بها وضع الإستراتيجية بل بوصف الكيفية التي يتم بها وضع الإستراتيجية في الواقع العلمي.
- ت- المدرسة التشكيلية: وتضم مدرسة واحدة هي مدرسة المحيط، لها صبغة مستقلة ومنفصلة عن المدرستين السابقتين، بحيث تجمع بين الوصف (وصف حالة المؤسسة وسياقها (التحويل) وصف عملية صنع القرار ومن أشهر الدراسات التي تناولت هذا التيار دراسة الفريد شاندلر حول الإستراتيجية والهيكل سنة 1962.

ثانيا: تيارات الفكر الإستراتيجي

في ثمانينات القرن الماضي، عبر العديد من المفكرين عن قلقهم الجاد حول فعالية نظم التخطيط التيتمت صياغتها كقاعدة لإعداد الإستراتيجيات، غير أن هذه الأخيرة لا يمكن تطويرها في عالم من

الحقائق المؤكدة أين يمكننا التنبؤ بكل شيء والتخطيط لكل فعل بهدف بلوغ الأهداف، على العكس فإن الإستراتيجية يتم تطويرها في عالم يحكمه عدم التأكد والتعقد والغموض¹. فبالرغم من كون التخطيط الإستراتيجي صمم ليعطي آفاقاً طويلة المدى، إلا أنه مثلما لاحظ كل من Hamel & Prahalad الذين راقبوا عن قرب أعمال المخططين رغم أن التخطيط الإستراتيجي وسيلة للتوجه نحو المستقبل إلا أن أغلب المسيرين يعترفون أن خططهم الإستراتيجية تعلمهم أكثر بمشاكل الحاضر أكثر من فرص المستقبل. إن النماذج الإستراتيجية التقليدية واجهت تحديات حقيقية تتعلق بقدرتها على التقليل من عدم التأكد البيئي، ما دفع العديد من المفكرين المتخصصين في هذا المجال إلى انتقاد الأساليب التقليدية ومراجعتها من أجل التفكير في مفاهيم جديدة تمكن المؤسسة من مواجهة ما هو غير مخطط ولم يتم وضعه في الحسبان، وقد لاحظ Ansoff أن العديد من المؤسسات تتفاجأ بالتغيرات الطارئة لبيئتها رغم امتلاكها لنظام تنبؤ وتخطيط حديث، ما دفع به إلى الاستنتاج بأن التخطيط الإستراتيجي أقل تكيفاً مع البيئة المضطربة وذلك بسبب²:

- يجب أن تتوفر المعلومة بشكل آني لتسمح بإعداد الخطط والبرامج؛
- إذا كانت الخطط والبرامج الإستراتيجية بحاجة إلى التطوير، فإن محتوى المعلومات الضرورية للتنبؤات يجب أن يكون دقيقاً بهدف إعداد إجابات فعالة للتغيير، غير أن وضعيات الاضطراب تفرض على المؤسسة أن تتخذ القرارات مع الأخذ بعين الاعتبار المعلومات المجزأة وحتى غير المؤكدة.

إن التخطيط الإستراتيجي لم يتمكن من مواجهة التغيرات المتسارعة للبيئة الخارجية للمؤسسة، وذلك بسبب عدم اعتماده على المعلومات الاستباقية واكتفائه بالمعلومات المؤكدة والدقيقة، فالمؤسسة تستجيب من خلال الخطط الإستراتيجية بشكل بعدي ولا تمتلك الفرصة الملائمة للتصرف بشكل قبلي، لعدم قدرتها- ضمن التخطيط الإستراتيجي- على رصد إشارات التغيير وترجمتها إلى تحركات

¹Giorgio Pellicelli, Stratégie d'Entreprise, Editions De Boeck, Belgique, 2007, P44.

²Kamel Rouibah, Veille Stratégique, vers un Outil d'Aide au Traitement des Informations Fragmentaires et Incertaines : Contribution à la Conception d'un Outil pour la Construction des Puzzles, Thèse de Doctorat en Génie Industriel (Non Publiée), Institut National Polytechnique de Grenoble, 1998, P27.

فورية، لأن التأخير قد يضر بمستقبل المؤسسة فيما تعتبر سرعة الاستجابة أمراً حاسماً لمواجهة التحولات البيئية .

ومن ناحية أخرى انتقد Mintzberg التخطيط الإستراتيجي من خلال عدة زوايا ، مثل الخلط بين مفهومي الإستراتيجية والخطة، البعد عن الميدان، اللامسؤولية، الامتثال حيث أن خضوع نظم التخطيط لآليات رقابية صارمة يمكن أن تؤدي إلى تنظيم جامد وهرمي يثبط ويكبح الأفكار والابتكارات¹. حيث يعتبر Mintzberg أول من تحدث عن التفكير الإستراتيجي كبديل عن التخطيط الإستراتيجي في المنظمة، من خلال مقالته الشهيرة أفول ونبوغ التخطيط الإستراتيجي²، وقد دفع هذا القصور في أداء التخطيط الاستراتيجي بـ Ansoff إلى تفضيل الإدارة الإستراتيجية، فهذه الأخيرة هو ربط المؤسسة بمحيطها الخارجي مما يجعلها في منأى عن المفاجآت ويضمن لها نجاحاً مستديماً³. كما أن التفكير الإستراتيجي يساعد المنظمة على التنبؤ بمستقبلها وتطوير خطوات حول كيفية الوصول إليه. والابتعاد عن المسارات التي تؤدي إلى الفشل⁴. وقد أشار Martinet في هذا الصدد إلى النقاط التي تجاوزت فيها الإدارة الإستراتيجية مفهوم التخطيط الإستراتيجي، حيث أنها تضم مختلف الفاعلين الأساسيين لصياغة الإستراتيجية عكس التخطيط الذي يكون ذا طبيعة مركزية، فضلاً على أنها تهدف إلى تطوير مهارات المؤسسة في حين يبحث التخطيط عن موقع تنافسي مرغوب. كما يوضحه الجدول التالي.

¹Gerry Johnson & Al, Op.cit, P484.

²زكريا الدوري، أحمد علي صالح، قراءات وبحوث: الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار البازور بالعلمية، الأردن، 2009، ص 29.

³Kamel Rouibah, Op.cit, P28.

⁴مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014، ص 47.

الجدول رقم 1: المقارنة بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية

التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
يتناول الإستراتيجية العامة للمؤسسة	تتناول الانقطاعات المحتملة التي على المؤسسة مواجهتها
يسعى لاتخاذ قرارات مثالية	تسعى للحصول على نتائج
عملية تحليلية: الإستراتيجية منفصلة عن عملية تنفيذها	عملية تخص المؤسسة بأكملها: الإستراتيجية ليست منفصلة عن عملية تنفيذها
يركز على المنتجات، الأسواق والتكنولوجيات	تركز على الانقطاعات التي تكون مصادرها مختلفة
يتم تطبيقه إذا كانت إعادة التوجيه الإستراتيجي الأساسية مرغوبة	يتم تطبيقها للاحتياط من المفاجآت الإستراتيجية للبيئة
يستجيب للإشارات القوية (معلومات دقيقة، كاملة ومؤكدة)	تستجيب للمعلومات الاستباقية (الغامضة وغير المؤكدة)
يحدد الحاجة للمعلومات الإستراتيجية اعتمادا على القرار (القرار قبل المعلومة)	تحدد القرارات الممكنة وفق المعلومات المتاحة (المعلومة قبل القرار)
عملية تتم وفق مراحل زمنية (محدد بجدول زمني)	عملية مستمرة ليست محددة وفق جدول زمني

Source : Kamel Rouibah, Veille Stratégique, vers un Outil d'Aide au Traitement des Informations Fragmentaires et Incertaines : Contribution à la Conception d'un Outil pour la Construction des Puzzles, Thèse de Doctorat en Génie Industriel (Non Publiée), 1998, P28.

تقوم الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسي على التوفيق بين القدرات الداخلية للمنظمة وبين الفرص والتهديدات الخارجية التي تحيط بها، ويمكن لهذا أن ينجح إذا استطاعت الإدارة أن تفهم بشكل جيد البيئة المحيطة ولا يعد التنبؤ بما سيحدث في المجالات التي تعتبر خارج سيطرة المنظمة مهمة سهلة، فالأمر يتطلب تحليلا ورقابة حذرة من أجل تطوير إستراتيجية فعالة¹.

وقد أوضحت العديد من الدراسات النظرية والتجريبية في مجال الإدارة الإستراتيجية أهمية وجود جهاز مراقبة ومتابعة للبيئة، فالحصول على المعلومة المتعلقة بهذه الأخيرة، يعد نشاطا أساسيا بالنسبة للمؤسسة يسمح لصانعي القرار بتحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على تطورها، لأن المعلومة

¹Melanie Allen, Analysing the Organizational Environment, Select Knowledge Limited, UK, 2001, P13.

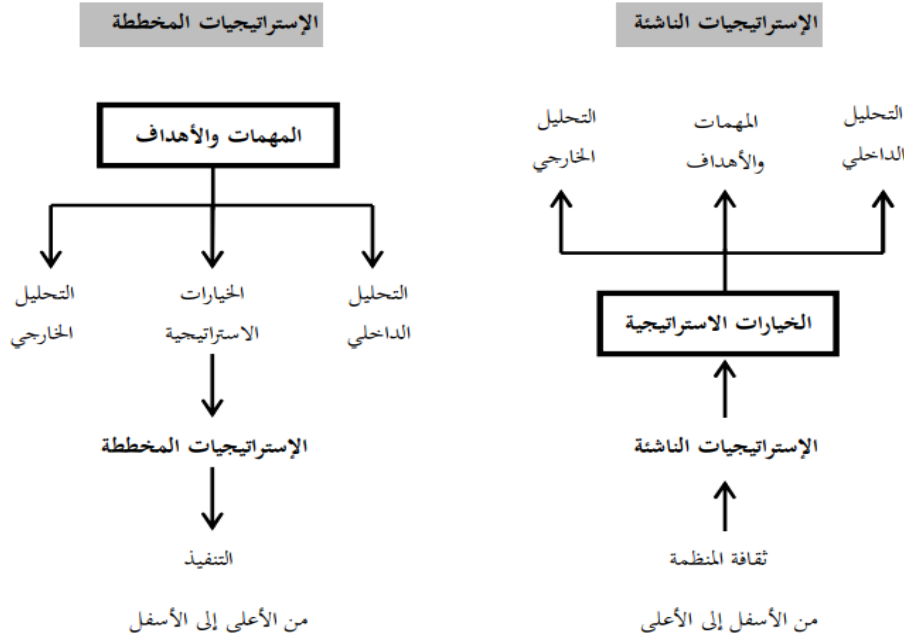
تساعد على خفض عدم التأكد والتقليل من الخطر الذي يرافق عملية اتخاذ القرار، فضلا عن كونها من المدخلات المهمة لعملية صياغة الإستراتيجية¹.

فضمن التوجه الجديد للفكر الإستراتيجي فرق كل من Bojin&Schoettl بين النظرة التقليدية للإستراتيجية التي تركز على "الأغصان والثمار"، أي على مجالات النشاط المختلفة والمنتجات التي تناسبها (نظرة قصيرة المدى) وبين المقاربة الجديدة للإستراتيجية التي تركز على "الجنود" أي التركيز على الموارد والمهارات (نظرة طويلة المدى)، تقوم هذه المقاربة الجديدة للإستراتيجية على ثلاثة أبعاد: الرسم الإستراتيجي الذي يقوم على الاستباق والمشاركة في إعادة تشكيل القطاع؛ المنافسة بالمهارات المفتاحية والموارد الإستراتيجية؛ قدرة المؤسسة على التغيير والتعلم².

1Moufida Sadok, Veille Anticipative Stratégique pour Réduire le Risque des Agressions Numériques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion (Non Publiée), Université Pierre Mendès, France, 2004, P27.

²Jacques Bojin, Jean-Marc Schoettl, Les outils de la stratégie, Edition d'organisation, Paris, 2006, P43.

الشكل رقم 3: مقارنة بين الاستراتيجيات المخططة والاستراتيجيات الناشئة



Source : Giorgio Pellicelli, Stratégie d'Entreprise, Editions De Boeck, Belgique, 2007, P47.

وقد أكد Mintzberg في هذا الموضوع أن عملية صياغة الإستراتيجية لا تتبع مساراً خطياً، وإنما تتميز في أغلب الأحيان بالانقطاع وعدم الانتظام وتنتج عنه وقفات للتكيف تليها انطلاقات جديدة، حيث توجد فترات استقرار عند تطوير الإستراتيجية وفترات تتميز بتحسينات تأتي خطوة بخطوة أو تغييرات جذرية، وقد دعا إلى الاعتراف السريع من قبل الإدارة بالاستراتيجيات الناشئة، ومقابلتها مع أهداف المؤسسة والفرص والتهديدات البيئية ونقاط القوة والضعف، يوضح الشكل رقم 3 الفرق بين الإستراتيجيات المخططة والمنبثقة¹.

فلطالما اعتبر إعداد الإستراتيجية كنتيجة لتوجهات المديرين، رغم أن الأمر ليس دائماً كذلك إذ يمكن للإستراتيجية أن تنشأ تدريجياً عن الخيارات العملية، فالإستراتيجية الناشئة وفق هذه النظرة

¹Giorgio Pellicelli, Stratégie d'entreprise, adaptation par Kamal Ben Youssef, et al, de Boeck, Bruxelles, 2ème éd, 2007, P46.

تنبثق عن سلسلة من القرارات وبالتالي فإن الإستراتيجية ليست وليدة الخطة إنما تتطور بشكل تدريجي من خلال "تدفق للقرارات"¹. وقد سعت الكتابات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية لتعزز هذا الاتجاه حيث لا يمكن الاعتماد على إستراتيجية ثابتة تفترض استقرار البيئة الداخلية والخارجية وإنما على إستراتيجية مرنة تستجيب للتغيرات والمفاجآت.

تطور الفكر الإستراتيجي بشكل معتبر في تصميمه وممارسته، حيث تم التركيز في ستينيات القرن الماضي على تخطيط الأنشطة، وفي السبعينيات والثمانينات تم الاهتمام بشكل خاص بتحليل البيئي وبعد التسعينيات تم إثراء الفكر الإستراتيجي بطرق مختلفة، وهي كما يلي²:

- **التخطيط الإستراتيجي:** في هذه المرحلة تم تطوير مهنة الاستشارة الإستراتيجية ضمن سياق مستقر نسبياً، حيث تم تقديم أدوات جديدة موجهة لمساعدة المؤسسات في عملية التخطيط وترشيد سياساتهم الاستثمارية، وعرفت النماذج المقترحة انتشاراً كبيراً عند المؤسسات الغربية؛
- **التحليل البيئي:** بين سنوات السبعينيات والثمانينيات اهتمت الإدارة الإستراتيجية بشكل متزايد بتحليل البيئة وبشكل خاص دراسة الضغوط التنافسية التي من شأنها التأثير على أداء المؤسسة، وقد اثيري Porter موضوع التحليل التنافسي من خلال الاعتماد على مفاهيم الاقتصاد الصناعي؛
- **إثراء الفكر الإستراتيجي:** منذ التسعينيات اغتنى الفكر الإستراتيجي واتخذت الإدارة الإستراتيجية أشكالاً متنوعة، حيث حاولت هذه الأخيرة أن تجمع بين المقاربات التي تهتم بتحليل السوق والبيئة وبين تلك التي تركز على مواضيع معينة مثل الموارد، المهارات، الابتكار والتعلم.

¹Gerry Johnson & Al, Op.cit., P488.

²Ulrike Mayrhofer, Management Stratégique, Editions Bréal, 2007, P13.

المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية

أن الإدارة الإستراتيجية هي أكثر حداثة من حيث البروز في الوسط الأكاديمي، حيث ترتبط بثلاثة كتب أساسية، حيث في إصدار سنة Chandler سنة 1962 كتابه بعنوان الإستراتيجية والبنية Strategy and Structure حيث قام بتحليل تاريخ أربع شركات أمريكية كبيرة وبين كيف يحدد المسيرين أهدافا وطرقا للنمو طويلة المدى، وكيف يخصصون الموارد ويصممون بنية تسمح بتحقيق الإستراتيجية المقترحة. وفي سنة 1965 قام كل من Christensen & al بنشر كتابهم المعنون بسياسة المؤسسة: نصوص وحالات Business Policy : Texts and Cases وقد أثر بشكل مهم على الفكر الإستراتيجي وخاصة على تخطيط الأنشطة، وقد اقترح الأساتذة الأربعة في Harvard Business School إطارا منهجيا يهدف إلى إرشاد المسيرين في إعداد التشخيص الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية، إذ يركز هذا التشخيص على تحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة والفرص والتهديدات في بيئتها؛ كما قام Ansoff في نفس السنة بإصدار كتاب بعنوان إستراتيجية المؤسسة Corporate Strategy، وقد بين المسير السابق لشركة Lockheed أن القرارات الإستراتيجية تركز على مجالات النشاط (منتج/سوق)، عوامل النمو، الميزة التنافسية ودرجات التوافق، وقد تم تبني المفاهيم والتصنيفات المقترحة من قبل عدة كتاب فيما بعد.

أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يُشير مفهوم الإدارة الإستراتيجية وبالإنجليزية Strategic Management إلى تلك العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم

الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها.

تشكل الإدارة الاستراتيجية إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما وتهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.

تعددت تعاريف الإدارة الاستراتيجية بحكم أنها إطار شمولي ومتكامل للدراسة وتحليل كل أنشطة وعمليات المؤسسة، فحسب David هي علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها¹. ويؤكد Thompson & al على أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة²، أما Higgins & Vincze يرون بأن الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه علاقة المؤسسة مع بيئتها³. كما يعرف Ansoff الإدارة الاستراتيجية على أنها العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد وال المدى الذي يجب إن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها⁴، عند Higgins الإدارة الاستراتيجية هي عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة أثناء إدارتها لعلاقتها مع البيئة، أما عند كل من Comerford & Callaghan فهي

¹David, Fred R. (2009): Strategic Management: Concepts and Cases, (12th ed.), Pearson Education, Inc., N.J.

²Thonpson , A, & Strickland, A, Strategic Management: Concepts and casess, lothed irwn – mc Graw – Hill, New York, 1998.

³Higgins, J& Vincze, Z. ,strategic management text and cases, Fortwortn: Hardcover Brace Jovanovich college publishers, 1993.

⁴Deroy. X &al, formes de l'agir stratégique », Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique, 2007, P 08.

طريقة لتسيير المؤسسة التيتدرك تعقد بيئتها، ويرى Sharplin بأنها صياغة الخطط ووضعها موضع التنفيذ، وكذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون مهمة وحيوية ومستمرة للمؤسسة ككل¹.

من خلال هذه التعريفات يتضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد ويهمل العلاقات البيئية، وبعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها وغاياتها، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية، وعلى أنها علم وفنوصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة. وفي هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة وتحديد رسالتها وكذا أهدافها على المدى البعيد ودراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها وكذا نقاط القوة والضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ومراقبتها وتقويمها.

الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور التخطيط الإستراتيجي وتوسع نطاقه، فالتخطيط الاستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة. أي التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة المستقبلي أي الذي يحدد توجهها المستقبلي. أن التخطيط الاستراتيجي هو الوصول إلى الغايات والأهداف المدرجة ضمن خطة إستراتيجية عن طريق استخدام موارد المؤسسة، ويقوم على أربعة عناصر هي²:

1. المستقبلية في اتخاذ القرارات: أي ضرورة تحديد بدائل يمكن إتباع أي منها في المستقبل، وعند الاختيار بين البدائل المطروحة يصبح ذلك البديل الأساسي لجميع القرارات التي من خلال دمجها مع المعلومات ذات العلاقة توفر للمؤسسة المناخ الملائم لاتخاذ القرارات المتعلقة باكتشاف التهديدات وتجنبها، واغتنام الفرص المتاحة للمؤسسة،

2. العملية: التخطيط الاستراتيجي عملية تبدأ بتحديد الأهداف ثم السياسات وطرق الوصول إلى الاستراتيجيات، وتطوير الخطط التفصيلية للتأكد من تنفيذ تلك الأهداف، فهي العملية التي تشمل

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، صص 57-58.

² طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، داروائل، عمان، 2013، ص 101-102.

التحليل المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، ومتى يتم اتخاذها؟، ومن يقوم بها؟، وماذا سيتم فعله بالنتائج المتحققة؟ فالتخطيط الاستراتيجي عملية مستمرة بسبب التغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، بمعنى أن الخطة الإستراتيجية تتغير يوميا، إذ لا بد من إحداث تغييرات بصورة مستمرة وبما ينسجم مع متطلبات تنفيذ الخطط؛

3. الفلسفة: التخطيط الاستراتيجي هو طريقة واتجاه وجزء مهم من العملية الإدارية، فلا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد على كل العاملين في أي مؤسسة من الاقتناع بمدى أهميته، ويجب ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل؛

4. الهيكلية: التخطيط الاستراتيجي يجمع بين ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها البعض، وهي الخطط الإستراتيجية، الخطط البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى، إذ على المؤسسات التي تتبع اللامركزية من إيجاد علاقة هيكلية تربط الخطط الثلاثة السالفة الذكر ببعضها، فهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل الخطط الرئيسية إلى قرارات محددة الاتجاه باتجاه تحقيق الأهداف النهائية.

ولقد أشار Martinet إلى النقاط التي تجاوزت فيها الإدارة الإستراتيجية مفهوم التخطيط الإستراتيجي، حيث أنها تضم مختلف الفاعلين الأساسيين لصياغة الإستراتيجية عكس التخطيط الذي يكون ذا طبيعة مركزية، فضلا على أنها تهدف إلى تطوير مهارات المؤسسة في حين يبحث التخطيط عن موقع تنافسي مرغوب.

تقوم الإدارة الإستراتيجية بشكل أساسي على التوفيق بين القدرات الداخلية للمنظمة وبين الفرص والتهديدات الخارجية التي تحيط بها، ويمكن لهذا أن ينجح إذا استطاعت الإدارة أن تفهم بشكل جيد البيئة المحيطة ولا يعد التنبؤ بما سيحدث في المجالات التي تعتبر خارج سيطرة المنظمة مهمة سهلة، فالأمر

يتطلب تحليلاً ورقابة حذرة من أجل تطوير إستراتيجية فعالة وقد بينت العديد من الدراسات النظرية والتجريبية.

في مجال الإدارة الإستراتيجية أهمية وجود جهاز مراقبة ومتابعة للبيئة، فالحصول على المعلومة المتعلقة بهذه الأخيرة يعد نشاطاً أساسياً بالنسبة للمؤسسة يسمح لصانعي القرار بتحديد الفرص والتهديدات التي تؤثر على تطورها، لأن المعلومة تساعد على خفض عدم التأكد والتقليل من الخطر الذي يرافق عملية اتخاذ القرار، فضلاً عن كونها من المدخلات المهمة لعملية صياغة الإستراتيجية.

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية

تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق، الآتي¹:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛
- توفر أساس معين، لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد؛
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛

¹العارف ناديا، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص20.

- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

ثالثاً: أهداف الإدارة الإستراتيجية:

من المعروف أن الهدف الأساسي الذي أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية هو الرفع من أداء المؤسسات على المدى البعيد انطلاقاً من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق ما يلي¹:

- ✓ تحديد خارطة طريق لمؤسسة تسمح لها بتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛
- ✓ زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة المحلية والأجنبية؛
- ✓ السعي لامتلاك ميزة تنافسية دائمة مستدامة؛
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد في ظل المشكلة الاقتصادية النادرة؛
- ✓ منح فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط والعمليات؛
- ✓ تطوير الفكر الإستراتيجي للمديرين، بشكل يجعلهم يبادرون إلى صنع الفرص أفراد استباقيين، وليس رد فعليين.

¹ علي ميا و آخرون، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد 29، العدد 2007، ص1.

المحاضرة الرابعة: التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية

أولاً: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

✓ مرحلة الستينات

خلال الستينات وضع كل من Ansoff, Andrews, Christiansen الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي ذلك بتحديد الحاجة إلى مزج ومقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية. ويحتل العمل الرائد Andrews في كتابه The concept of corporate strategy مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية، حيث عرف الإستراتيجية فيه على أنها مماثلة بين ما تستطيع المؤسسة القيام به (أي تحديد نقاط القوة والضعف) وماذا يجب أن تفعله (الفرص والتهديدات) والمعروف بنموذج LCAG أو نموذج SWOT. ولاحقاً ساهم كتاب آخرون أمثال Hamermesh, Snow Miles, Mintezberg, Ansoff, Scholes وغيرهم في نضج وتطوير الإدارة الإستراتيجية نظرياً وتطبيقياً¹.

✓ مرحلة السبعينات

وفي السبعينات ظهرت مؤسسات ومكاتب الإستشارة بنماذج تحليل محفظة الأعمال المتمثلة في A.D.L, Mckinsey, BCG : حيث اشتهرت بتطوير أدوات التحليل الإستراتيجي التي تسمح للمؤسسة باختيار حافظة أنشطة تمكنها من التمتع في السوق بالمقارنة مع المنافسة وتركيز الجهود على ثنائيات "المنتج/ السوق" الأمر الذي يمكن من التوزيع الأمثل للموارد بين مختلف الأنشطة الإستراتيجية؛ بالإضافة إلى أدوات ومداخل تحليل أخرى كما احتل نموذج Andrews مكاناً متميزاً منذ البداية إلا أنه لم يقدم معلومات كافية حول تقسيم عناصر معادلة نموذج SWOT،

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2002، ص 28-29.

كما لم تعد نماذج تحليل محفظة الأعمال وغيرها من الأدوات كافية في مواجهة تغيرات وتعقيدات بيئة الأعمال المتسارعة.

وخلال سنوات 1970 قدم كل من Chandler، Lorraine، Lorch نموذج CLL، الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي، حيث اهتم بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاحها أثناء تطبيق الإستراتيجية، ويقول Chandler البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها بينما Lorraine & Lorch، انطلقا من المحيط ثم المؤسسة ليكونان تنظيما خاصا ومناسبا¹.

✓ مرحلة الثمانينات

أما في فترة الثمانينات تم التحول من مدرسة التصميم إلى مدرسة التموضع وتمحورت الأعمال حول التركيز على تحليل المنافسة كعنصر أساسي في إعداد الإستراتيجية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى ما يلي²:

1- الندية الموسعة: ارتبط هذا الطرح بأعمال Porter في مطلع الثمانينات من خلال نموذجته الجديد في كتابه، *Competitive strategy : Techniques for analyzing industries and competitors* إذ أنه انطلاقا من نموذج القوى التنافسية الخمسة ل Porter (القدرة التفاوضية للزبائن، القدرة التفاوضية للموردين، عوائق الدخول، منتجات الإحلال، وحدة المنافسة المباشرة داخل القطاع) يسمح التحليل القطاعي بتحديد الإستراتيجيات الشاملة (التميز، السيطرة الكاملة بالتكاليف، والتركيز) التي تعتمد على ضوء المحيط التنافسي.

2- من التنافس إلى التعاون: في الطور الثاني من هذه المرحلة، ظهرت الإستراتيجيات العقلانية، بحيث اتجه هنا العمل إلى بعد الاتفاقيات والتحالفات والتعاون بين المنافسين ومع الشركاء الآخرين في المحيط

¹ أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص 15.

² Bertrand Quélin & Jean Luc Arrégle, Le management stratégique des compétences, éd Ellipses, Paris, 2000, pp. 57- 59.

كالموردين، وفي الحقيقة هذا التعاون أفرزه التطور التكنولوجي والصناعي، وهناك من يدرج في هذا الإطار نظرية المفاوضات.

3- إمكانية تغيير قواعد اللعبة: إضافة إلى الأبعاد السابقة اتجه الفكر الإستراتيجي إلى التركيز على تحسين القدرات التكيفية للمؤسسة مع محيطها وتمييز نفسها في التعامل معه تماما، أي بتغيير قواعد اللعبة في المنافسة على النحو الذي يجعل الأمور لصالحها انطلاقا من مبدأ "تغيير قواعد اللعب أفضل بكثير من مبدأ اللعب أحسن من الآخرين"، وفي هذا الإطار ظهرت ما يسمى باستراتيجيات المقاطعة. وقد أدى هذا المنطق إلى تركيز التحليل الإستراتيجي على العوامل الداخلية للمؤسسة التي تسمح بالتميز والإبداع، ونسجل في هذا الإطار: نموذج الميزة التنافسية ونموذج سلسلة القيم ل Porter وكذا أعمال Prahalad & Hamel في مطلع التسعينات الذين يربطان التحليل الإستراتيجي بمميزات الموارد التي تملكها المؤسسة.

✓ مرحلة التسعينات

تميزت التسعينات بانفتاح أكثر للفكر الإستراتيجي وتم التركيز على الجانب العملي للإستراتيجية أكثر من محتواها، بالإضافة إلى التركيز على مفهومي التغيير والتعقد بحيث امتد الفكر الإستراتيجي إلى نظريات أهمها:

- **نظرية الموارد والكفاءات:** مع بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية Core competence والمقاربة المبنية على الموارد من قبل كتاب أمثال Collis & Prahalad، Hamel، Barney، Cynthia، Wenerfelt Montgomery وغيرهم، والتي غيرت طبيعة استراتيجيات الأعمال من خلال تركيزها على الكفاءات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في تسيير وتوجيه الموارد كأساس لتحقيق الميزة التنافسية.
- **النظريات التطورية** Hannan & Freeman: التي عالجت ديناميكية وتطور إعداد الإستراتيجية.

- النظريات المعرفية Hedberg, walsh, &Ungson: ترى هذه النظريات بأن المؤسسة يمكن أن تكتسب معرفة، ذاكرة، قدرة على التعلم والتدرب وهو ما يمكن تصنيفه ضمن الأفضليات التنافسية؛ بهذه المعرفة تتبنى المؤسسة الإستراتيجيات التي تمكنها من مواجهة ظروف الغموض والتعقيد.

- النظريات الاجتماعية Berger, Crozier, Simon: تعالج الإستراتيجيات من زاوية اعتبار المؤسسة منظمة وهيكلتها تمثل العائق أمام التصرف الإستراتيجي، ومختلف الأعمال التي وردت في هذا الإطار أكدت على أن الظواهر المنظمة تؤخذ في سياقها من أجل فهم تعقدها.

✓ مرحلة الألفيات

رغم الأزمات السياسية والمالية العالمية والركود الاقتصادي الذي عان منه عالم الأعمال الحديث، إلا أن سنوات الألفيات تميزت بالعديد من التحديات التي استمرت وتستمر في رسم معالم تطور استراتيجيات الأعمال والفكر الإستراتيجي حيث غيرت التكنولوجيات الرقمية ديناميكيات المزايا التنافسية للمؤسسات، كما ساهمت مواقع التواصل الاجتماعي والأسواق والمواقع الإلكترونية في تحقيق مؤسساتها أرباحاً خيالية بمجرد نقرات عمى صفحاتها؛ وتغير منظور مؤسسات الأعمال نحو الإستراتيجيات الإبداعية وإستراتيجية المحيط الأزرق، والاعتماد أكثر على التوجه الجماعي في أداء الأعمال: التحالفات، الاستثمار في أصحاب المصالح، والتركيز على مفهوم المسؤولية الاجتماعية والحوكمة مع أخذ بعين الاعتبار المنظور البيئي (الإدارة البيئية ، المنتج الأنظف، إيزو26000 المواصفة القياسية حول المسؤولية الاجتماعية للشركات).

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة ويرى Gluck، أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية وهي¹:

¹Glueck, w. , Business policy and strategic management, Mc Graw- Hill, New York, 1980.

1. مرحلة التخطيط المالي الأولي: يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية، حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها والبطء النسبي للمتغيرات الحاصلة فيها؛ إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات، و ذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط وتنفيذ الخيارات بمفردها.

2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ: هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات، وأصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وغيرها، والبداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي ولكن بعد التوسع الحاصل في عمل المؤسسات، وزيادة التغيرات البيئية، طورت إدارات مؤسسات الأعمال أساليبها وطرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

3. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي: مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة واشتداد المنافسة، أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفاءة، وبذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة، ويمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي:

- مرحلة التخطيط البعيد الأمد: إن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قدرة المؤسسة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مدد أبعد، إلا أنه مع التغيرات وسرعتها، أصبح هذا النوع من الخطط غير كاف وهذا لسببين هما:

الأول: تعود المؤسسات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية، حيث اعتمدت إدارة المؤسسات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها.

الثاني: مع حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق، أصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب مما دعا إدارات المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات وطرق أخرى.

- **مرحلة التخطيط الشامل:** مع التوسع والتعقد في علاقة المؤسسة مع بيئتها، ومع كبر حجم المؤسسات وانتشارها الجغرافي وما يترتب على ذلك من استقلالية أكبر لنشاطات هذه الأعمال، أصبحت الإدارة الرئيسية للمؤسسة تواجه صعوبات في تخصيص الموارد والرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة، ولذا ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج هذه النقائص وهي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل، لكنها تضيف تصورا مشتركا من خلال إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمؤسسة في توجيه ورقابة العمل.

- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة، حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المؤسسة بما يتلاءم واحتياجات الأسواق. وقد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفاءة عن طريق حشد قدرات المؤسسة على النظر بجدية إلى نفسها وإلى منافسيها ومع ذلك ظهرت مشكلتان هما:

الأولى: إبعاد الجزء التشغيلي من المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي وهذا أدى إلى مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية؛

الثانية: أدى تنوع الفرص التي تولدت خلال هذه المرحلة إلى زيادة أعباء الإدارة العليا.

ثانيا: مرحلة الإدارة الإستراتيجية

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة المفاهيم وأساليب وطرق ونماذج وأدوات تحليلية مختلفة. فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري والتنظيمي . حيث أعطت إجابات منهجية علمية وعملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعارض في الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة، ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض وتعارض بين العالمية والمحلية في التركيز على الأسواق والمستهلكين، وكذلك بين المعايير النوعية والكمية المتداخلة وبين المركزية، وكذلك بين

التنظيم الرسمي وغير الرسمي. والمؤسسات سابقا كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملية حتى لو استخدمت مختلف أساليب وطرق التخطيط، في حين يجب أن تكون هناك ملائمة وانسجام مع إدارة أخرى، بمنظور فلسفي جديد وهي الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء وتحديد لإمكانات وموارد المؤسسة.

لقد تطورت مفهوم الإدارة الإستراتيجية عبر مراحل متعددة، يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس التي أثارت الموضوع بواسطة أعمال باحثيها، وسنعرض هذه التيارات على النحو التالي:

1- مدرسة هارفارد Harvard: يتفق الكتاب والباحثون بأن مدرسة هارفارد تعتبر نقطة انطلاق التفكير الإستراتيجي، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينات مادة إدارية جديدة تعرف بسياسة الأعمال، وهدفها تعظيم الربح عن طريق بيع المنتجات بأحجام كبيرة في أسواق متعددة، وكانت تركز هذه السياسة على التوقع (من 2 إلى 10 سنوات)، غير أن هذه الطريقة عرفت حدودا لأن المستقبل ليس شبيها بالماضي .

وخلال سنوات الستينات 1965 اقترحت أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لقدرات موارد والمحيط، حيث قدم كل من Guth , Andrews Christensen , Learned، ما يعرف بنموذج LCAG الذي يقوم على دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها وكذا الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة في المحيط الخارجي. كما يعطي هذا النظام اعتبارا لقيم المسيرين، أيديولوجياتهم، سلوكياتهم،... باعتبارهم من يقوم بتحديد الأهداف الكبرى للمؤسسة.

وخلال سنوات 1970 قدم كل من Chandler، Laurance، Lorch نموذج CLL الذي أضاف بعدا جديدا للتفكير الإستراتيجي، حيث اهتم بعامل التنظيم في المؤسسة كشرط ضروري لنجاحها أثناء تطبيق الإستراتيجية، ويرى Chandler بان البناء التنظيمي للمؤسسة يتبع إستراتيجيتها، أما Lorch&Laurance فينطلقان من المحيط ثم المؤسسة ليكونان تنظيما خاصا ومناسبا، أما Porter فقد قدم نموذج الإستراتيجيات التنافسية سنة 1980 وأهتم ببعد خاص وهو

المحيط الصناعي للمؤسسة وتتمحور فكرته الرئيسية على أن نجاح وفشل المؤسسة في إدارة شؤونها يتأثر بمجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية¹.

2-التخطيط الإستراتيجي:

تميزت هذه المرحلة بظهور تحليل إستراتيجي تبناه كل من Shendel, Hoffer, Ansoff، مكونين بذلك مدرسة متميزة، من حيث التحليل تسمى مدرسة التخطيط الإستراتيجي تعتمد على مجموعة من الأدوات والتقنيات.

حيث كانت مساهمة Ansoff سنة 1965 موضحة في النقاط التالية²:

1-ميز بين القرارات الإستراتيجية، القرارات الروتينية والقرارات الإدارية؛

2-حدد الإستراتيجية كتوليفة من المنتجات والأسواق؛

3-كل ثنائية (منتج، سوق) تحدد مجال النشاط؛

4- يجب إيجاد التوليفة الأفضل لأنشطة المؤسسة من أجل استعمال أفضل للموارد.

وخلال السبعينات 1970 طور Ansoff مفهوم التخطيط الإستراتيجي، وأخذ بعين الاعتبار مفهوم اضطراب المحيط، غير أن مساهم Ansoff كانت نظرية يصعب تطبيقها، ليظهر في المقابل سنة 1971 ما يعرف بنماذج تسيير ميدان النشاط الإستراتيجي، حيث تجيب هذه النماذج عن حاجات المؤسسة متعددة المنتجات وتعمل على استغلال موارد المؤسسة في أنشطة متعددة وتوضح وضعية المؤسسة في السوق مقارنة بمؤسسات أخرى، كما تسمح بترتيب ميادين نشاط المؤسسة حسب أهمية ومردودية كل ميدان، ومن أشهر هذه النماذج: نموذج... ، SC ، MCK ، ADL

¹Michel Kalika. J. P Helfer. J. Orsoni, Management (stratégie et organisations), 3ème édi, Vuibert, Paris 2000, pp 23-24.

²Shneider, H. Krifa, Cours de stratégie de l'entreprise, Université de Lille 1, Paris, 1998 – 1999, P 15.

BCG، إن مناهج التحليل الإستراتيجي الكلاسيكي والتي طغى عليها الطابع الاقتصادي، أي البحث عن مردودية الأموال المستثمرة، والتوجه نحو المنتجات والأسواق لفترة الستينات والسبعينات ليست جديرة بالتأقلم مع المعطيات الجديدة والمتغيرات الحالية في محيط شديد الاضطراب، بل يجب إدخال مناهج أخرى قادرة على مسايرة المعطيات الجديدة لهذا المحيط، وتجلى هذا الأسلوب في الإدارة الإستراتيجي.

3- الإدارة الإستراتيجية: يعود تطور هذه المرحلة إلى سنة 1974، حيث أدت الأزمة إلى انهيار منحنيات النمو للمؤسسات الضخمة، وأثبتت هذه الأزمة عدم جدوى حافظة الأنشطة المتنوعة التي اعتمدت عليها هذه المؤسسات، كذلك الوقت الذي تستغرقه هذه المؤسسات في التخطيط الإستراتيجي استثماره مؤسسات أخرى وعملت على السيطرة على أسواق هذه المؤسسات، حيث سيطرت المؤسسات اليابانية على أسواق المؤسسات الأمريكية والأوروبية. وقد تطور التسيير الإستراتيجي كاستجابة لتطور المنافسة، حيث تميزت هذه المرحلة ب¹:

1 -تطور التبادلات (السلع والخدمات) ؛

2 -التطور السريع للاستثمارات الأجنبية في الخارج؛

3 -زيادة تدفق الرأسمال الدولي؛

4-اختلاف نماذج (الاستهلاك، الذوق، الثقافات، ...) نتيجة عولمة الأسواق، المنافسة، عدم التأكيد، التطور التكنولوجي، طرق التنظيم، طرق الإنتاج...، *Juste à temps* إذن فقد عرفت هذه المرحلة تطورا كبيرا في جميع المجالات ومحيط شديد الاضطراب مما يجعل للإدارة الإستراتيجية أهمية خاصة، لأهمية هذه المرحلة في التفكير الاستراتيجي.

¹Shneider, H. Krifa, Op. Cit, P 19

أولاً: مستويات الإدارة الاستراتيجية

أعطت الأدبيات الاستراتيجية تنوعاً واسعاً في بدء تحديد مستويات الإدارة الاستراتيجية، ويعد تصنيف Johnson & Scholes هو النموذج الأكثر استخداماً وشهرة حيث يميز فيه وجود ثلاث مستويات للإستراتيجية هي¹:

1. الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة **Corporate Strategy**: يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلي. إذ يواجه المؤسسة كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة. وتقع مسؤولية تنمية هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص الإستراتيجية.

2. استراتيجيات وحدات الأعمال **Business Strategy**: هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرآة عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين. أي أن إستراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية:

- ✓ تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه؛
- ✓ تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن إتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمؤسسة؛
- ✓ تحديد طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية.

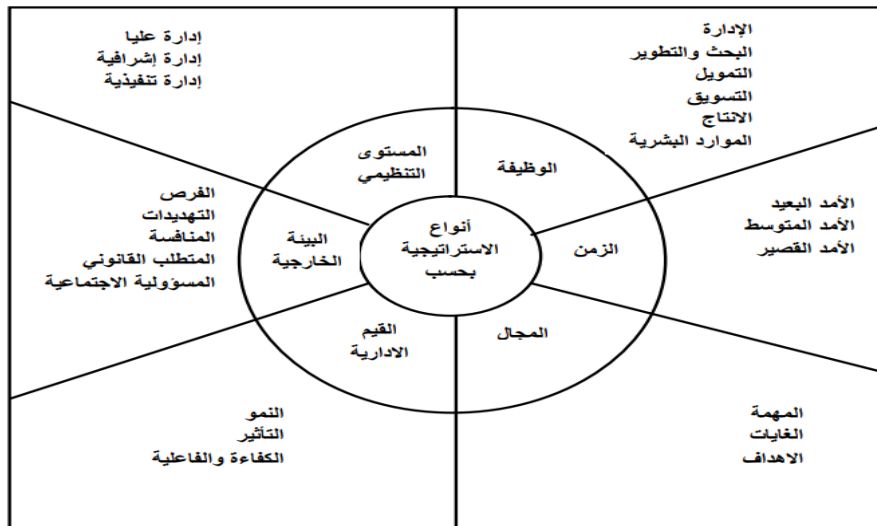
¹ موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص21.

3. الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy: تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد

المداخل وتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الإستراتيجية الكلية لوحدة النشاط. وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد البشرية، ونظم المعلومات. فعلى سبيل المثال تتكون الإستراتيجية الوظيفية في مجال الإنتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق أهداف التصنيع ودعم إستراتيجية وحدة النشاط.

فلإدارة الإستراتيجية عديد من الأهداف والمنافع على المستوى الوظيفي والمهني والمؤسسي والمجتمعي، وجميع تلك الأهداف تدور حول تقليل مستوى عدم التأكد في بيئة القرارات، وضمان جودة تلك القرارات لتحسين أداء ونتائج أعمال المؤسسة، وتنمية قدراتها وتحسين أنظمتها وسياساتها، وتمكين المؤسسة من التفاعل مع بيئاتها والتعامل الناجح مع المشكلات والأزمات التي تواجهها ويمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب عدة معايير، والشكل التالي يوضح أهم هذه التقسيمات.

الشكل رقم 4: تصنيفات الإستراتيجية



المصدر: مُجد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2008، ص 27.

ثانياً: عمليات الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي عملية مركبة متداخلة تتكون من الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها، والتي يتم إعدادها وتطويرها استناداً على مخرجات التحليل البيئي لبيئة المؤسسة داخلياً وخارجياً، ويتم تحقيق تلك الرسالة والغايات والأهداف من خلال استراتيجيات يتم اختيارها بين بدائل محددة، وبالتطبيق الفعال لتلك الإستراتيجيات ومتابعتها وتقومها. وتتم الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي¹:

- 1- **مرحلة التصميم:** و يطلق عليها أيضاً مرحلة التخطيط الإستراتيجي. وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:
 - تحديد رسالة المؤسسة؛
 - تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل؛
 - دراسة البيئة الخارجية و الداخلية. وتحديد الفجوة الإستراتيجية.
- 2- **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل، ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق. كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.
- 3- **مرحلة التقييم:** تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

¹ محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 13.

ثالثاً: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية

من الضروري توفر مجموعة من العوامل لنجاح الإدارة الإستراتيجية نوردتها فيما يلي¹:

- توفر التفكير الإستراتيجي :وهو مجموع المهارات والقدرات اللازمة لدى الفرد لممارسة الإدارة الإستراتيجية؛
- توفر المؤسسة على أنظمة معلومات؛
- وجود نظام مالي جيد؛
- وجود نظام للحوافز؛
- هيكل إداري و تنظيمي متناسق.

التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المؤسسة وأعضائها وقدراتها لذلك، وتوافر متطلبات التواصل والاستمرار في هذا التطبيق استناداً على تدفق دقيق للمعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وأن يرتبط ذلك بمعرفة واهتمام واقتناع من أعضاء المؤسسة بجدوى الممارسة الصحيحة للإدارة الإستراتيجية.

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من السمات والخصائص، يؤدي عدم معرفتها أو تجاهلها إلى عدم فاعلية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ويفترض أن يكون أعضاء المؤسسة بصفة عامة، وأفراد الإدارة بصفة خاصة على علم وفهم بتلك الخصائص وأخذها في الاعتبار عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم تلك الخصائص، أن الإدارة الإستراتيجية تدور حول الأهداف والتي يفترض أن تكون أكبر من الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم فهي تتطلب نظاماً فعالاً للتخطيط وإتباع المنهج العلمي في التفكير، وأن تعتمد على مدخل النظم التي تبني على المخرجات المستهدفة، والتفاعل المتواصل المتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وضرورة المتابعة والتقييم المستمر التي تستند على تدفق مستمر

¹ شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال برايف، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص 4-5.

للمعلومات التي بها تتمكن المؤسسة من التفاعل الفعال مع مصادر الخطر المتعددة التي يمكن أن تقلل من فعالية تطبيق الإدارة الاستراتيجية، ما لم يتم التعامل معها بنجاح من الخصائص ذات الأهمية الكبيرة للإدارة الاستراتيجية، تزايد أهمية الوقت وتضاؤل وحدة القياس الزمنية في ممارسة عملية الإدارة، وخطورة ضيق الفاصل الزمني بين نقطة إدراك الأحداث ونقطة التعامل معها، مما يتطلب ضرورة وضع نظام يساعد المؤسسة ويمكنها من متابعة الظواهر وتفهم المؤشرات، في وقت مبكر يسبق وقوع الحدث، ولضمان تحقيق جاهزية المؤسسة للتعامل مع المواقف والأحداث وفق إستراتيجيات محددة.

رابعاً: التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية

هناك عدة تحديات تواجه وتعرقل الإدارة الاستراتيجية وهي كما يلي¹:

- تحديد دور مجلس إدارة المؤسسة في العملية الاستراتيجية، أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أنيساهم في وضع الاستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الاستراتيجية؛
- تطوير عمليات التفكير والإنجاز الاستراتيجي، وتوافر الهيكلية المركزية التي تساعد المديرين في صياغة الاستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المؤسسة؛
- تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الاستراتيجية، وهذا يتطلب عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الاستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الاستراتيجية؛
- الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث أن دراسة وفهم البيئة إنما تمثل جانباً مهماً حيوي في عملية التفكير الاستراتيجي؛
- قيام المدير بوضع إستراتيجية معينة، في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المؤسسة؛

¹ بنيامين تريجو. جون زعرمان، إستراتيجية الإدارة العليا، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، ط2، الدار الدولية، القاهرة، 1998، ص 133-152.

- الاتفاق على إستراتيجية طويلة المدى من الإستراتيجيات الحالية، أي التحدي بالرغم من تحديد الإستراتيجية سنويا، إلا أنه ينبغي اعتماد نظرة لفترة زمنية أطول على متطلبات الإستراتيجية بحيث تتجاوز إطار الزمن الحالي؛

- وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، وهذه قد تجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقدمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة؛

- تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم ولوحدات التنظيمية، مما يعني التزام عليهم، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تهديد لوجودهم في منظمة؛

- قد يؤدي التطبيق الغير كفؤ وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيئ لدى المدراء، وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها، أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم لأداء الكمية والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المؤسسة؛

- قصور الموارد البشرية والمادية المتاحة أمام المؤسسة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية؛

- تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي إلى تكلفة ووقت كبير، وقد يراه البعض المدراء بأنهم ضيعة للوقت، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائل من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة أما المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتا طويلا وإنفاقا عاليا.

المحاضرة السادسة: مراحل الإدارة الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، وتحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارساتها لتحقيق غايات المؤسسة؛ وقد وصفت بأنها تعبير عن التخطيط بعيد الأمد إذ تنطوي على العديد من المراحل أو العناصر التي اختلف الباحثون في تصنيفها، كما تختلف المؤسسات في حد ذاتها في إتباع هذه المراحل نظرا لاختلاف المنظور الإستراتيجي والبعد الثقافي للمديرين والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسات. نحاول التمييز بين المراحل الرئيسية للعملية الإستراتيجية (رغم تداخلها وديناميكيةها) فيما يلي¹:

1- وضع رؤي ومهمة (رسالة) للمؤسسة: إن أول ما يتبادر إلى ذهن المدير هو مجال العمل الذي يجب أن تنشط فيه المؤسسة، وعليه يجب وضع مهمة أكثر وضوحا لمستقبل المؤسسة في 05 إلى 10 سنوات القادمة، وبالتالي صياغة رؤيا واضحة عن مسار المؤسسة في المستقبل وامتلاك فكر وفلسفة وثقافة تنظيمية تميزها عن المؤسسات الأخرى وتحدد مجال أعمالها، سلعها وخدماتها وفئة مستهلكيها.

2- تحديد الأهداف: المؤسسة بحاجة لوضع أهداف عقلانية وقابلة للتحقيق، تمكن من الوصول إلى الغايات التي تعبر عن حالة عامة لما تريد المؤسسة الوصول إليه بطريقة منهجية وتضمن التوجيه الفعال للموارد. والغرض من تحديد الأهداف هو تحويل مهمة المؤسسة إلى أهداف محددة للأداء والتي تعتبر بمثابة مقاييس لتتبع تطور أداء المؤسسة والرقابة عليه.

3- صياغة الإستراتيجية: الإستراتيجية هي مجموعة التصورات والخطط التي ستوضح كيفية تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية وتتضمن صياغة الإستراتيجية العمليات التالية:

- **التشخيص أو التحليل الإستراتيجي:** ويتضمن التحليل الداخلي والتحليل الخارجي لبيئة المؤسسة.

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص36.

- **تحليل الفارق الإستراتيجي:** في المستقبل وأثناء أدائها لأعمالها تجد المؤسسة نفسها بين وضعيتين رئيسيتين: وضعية مرغوب فيها تترجمها الأهداف المسيطرة ووضعية تتجه نحوها بفعل دفع عوامل المحيط. والفارق الإستراتيجي يمثل الفجوة بين الوضعيتين، والتحدي الإستراتيجي الذي يواجه المؤسسة يتمثل في العمل على تقليص الفارق إلى أدنى مستوى ممكن.

- **اتخاذ القرارات الإستراتيجية:** يتم في هذه العملية البحث عن الخيارات الإستراتيجية الممكنة بناء على نتائج التشخيص وتحليل الفارق ثم تقييم البدائل (الخيارات) الممكنة على أساس معايير التقييم كمية، نوعية. وعليه ينتج للمؤسسة استراتيجيات في كل مستوياتها: الإستراتيجية الكمية، الإستراتيجية على مستوى الوحدات، الإستراتيجية الوظيفية.

4- تنفيذ الإستراتيجية: بعد اختيار الإستراتيجيات المناسبة لأداء نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، تأتي مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى خطط تطبيقية على شكل سياسات وظيفية (تموين، إنتاج، تسويق... إلخ) والتي تمثل الخطوط العريضة التي يسترشد بها العاملون، كما يتم صياغة هذه السياسات في ميزانيات تحدد الجدول الزمني وتخصيص وتوجيه الموارد لكل العمليات الحاسمة في النجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد البرامج عبارة عن مزيج من الأهداف والإجراءات والقواعد وتوظيف للموارد لإنجاز أعمال معينة في فترة معتبرة والإجراءات خطة عمل صغيرة نمطية ومتكررة تخص تنفيذ عمل واحد والقواعد خطة أو مبادئ إرشادية لتوضيح أداء الأعمال أو الامتناع عنها.

5- تقييم والرقابة الإستراتيجية: تتم في هذا الإطار عملية الرقابة من خلال متابعة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة أي تتبع تطور أداء المؤسسة وقياس مدى توجه أو انحراف الوضع الفعلي للمؤسسة عن الأهداف المسطرة بمعنى قياس الفجوة الإستراتيجية (الفارق الإستراتيجي) والقيام بالإجراءات التصحيحية، وتتم عملية تقييم هذا الأداء بمؤشرات عديدة منها: الحصة السوقية، المبيعات، الربحية والعائد على الإستثمار... إلخ؛ كما تتم في إطار الرقابة عملية التغذية العكسية والتي

تستفيد من المعلومات المرتدة من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل تغيير رسالة وأهداف، واستراتيجيات وسياسات وبرامج وميزانيات المؤسسة وفقاً لملية عليها المحيط وأطراف المصلحة.

وتجدر الإشارة أن عملية الرقابة الإستراتيجية تستخدم إلى جانب مؤشرات تقييم الأداء أدوات أخرى تسمح بمتابعة وتطور أداء المؤسسة ومن بينها نذكر:

✓ **الحوكمة:** عملية متعلقة باتخاذ القرارات وتنفيذها حيث تسمح بأداء الأعمال والرقابة عليها بشفافية مع مراعاة كل الأطراف الرسمية والغير رسمية (أصحاب المصلحة) المتأثرة بهذه القرارات مساهمين، مجلس إدارة، زبائن... الخ.

✓ **المسؤولية الاجتماعية:** هو أسلوب تسيير يسمح بتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء وأخذ توجهات وحاجات وأهداف أطراف المصلحة بعين الاعتبار، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة بما يحقق لوفر في التكاليف وحسن استثمار الموارد المتاحة وتعزيز مصداقية تقارير المسؤولية الاجتماعية والتأكيد على نتائج الأداء وتطويره.

✓ **بطاقة الأداء المتوازن:** وهي أسلوب يسمح بإعداد ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي: البعد المالي (ما هي القيمة التي تم خلقها للمساهمين؟)، وبعد الزبون (ما هي القيمة التي تم خلقها للزبون؟)، بعد العمليات الداخلية (ما هو الأداء المناسب للعمليات الداخلية الأساسية للنجاح الإستراتيجي)، وبعد التعلم التنظيمي (ما هي قدرات وإمكانيات التنظيم علما بالتحديات والتطور؟).

✓ **أسلوب المقارنة:** هي تقنية تعمل على دراسة وتحليل تقنيات التسيير والتنظيم والعمل للمؤسسات المنافسة، وهي مجموع إجراءات البحث وتحليل المقارنات لهاته المؤسسات، حيث تسمح بتحسين الأداء عن طريق إعداد مخطط الأعمال المستنبط من نتائج التحليل السابق، وهي عملية داخلية تسمح بمقارنة مختلف الخدمات داخل المؤسسة أيضا.

المحاضرة السابعة: المسار الإستراتيجي

تعتبر الرؤية الإستراتيجية والرسالة والأهداف المكونات الثلاثة الرئيسية لهوية المؤسسة، هذه الأخيرة أصبحت تتمتع في ظل الإدارة الإستراتيجية بمجموعة من المقومات التي تعكس شخصيتها في السوق وأمام المجتمع على حد سواء. ولعل الأهم في هذه العناصر هي الرؤية الإستراتيجية التي تعتبر الخطوة الأولى في العملية الإستراتيجية لأنها تصور ما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة ككل في المستقبل. أما الرسالة والأهداف فيمكن اعتبارهما أدوات تطبيق وتجسيد لرؤية المؤسسة الإستراتيجية.

تعتبر الرؤية المستقبلية بيانات مهمة وأساسية للتخطيط الإستراتيجي والإدارة الفعالة، كما تعتبر الرؤية المستقبلية أداة حكم قوية لمراجعة القرارات الإستراتيجية بالمنظمة، وتسمح باستيعاب وإدراك أهداف المنظمة بصورة حقيقية تتحدد من خلالها الاتجاهات الإستراتيجية الجديدة للمنظمة، فالمنظمة غير مؤهلة لأن تتطور ما لم تتحدد بها رؤية مستقبلية واضحة تعمل كموجه ومحفز لكل أفراد المنظمة للوصول لتوجهات إستراتيجية أكثر فعالية.

أولاً: مفهوم الرؤية الإستراتيجية

فقد اختلفت وجهات نظر الباحثين حول محتوى الرؤية المستقبلية إذ لم يتوصلوا إلى اتفاق مشترك لمضمونها، مما أدى إلى خلق صعوبات للقادة عند تحديدهم لمحتوى الرؤية المستقبلية لمنظماتهم، إذ هناك من يركز على المنتجات والخدمات والأسواق. وهناك من يربط الرؤية المستقبلية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار الصناعة التي تنشط بها المنظمة، والعملاء وكذا البيئة التنافسية للمنظمة التي تتحدد من خلالها المواقف التنافسية للمنظمة، مع العمل على تمييز محتوى الرؤية عن باقي المنظمات بنوع من المثالية¹.

¹Logan, J., Logan strategy: mission, vision, values, The Canadian Association, 2004, p 5.

وأكد Vandebroek أن الإدارة العليا للمنظمة ترى بأن رؤيتها المستقبلية هي التي تحدد توجهاتها الإستراتيجية نحو كل من المنتج، العملاء، السوق، وكذا التكنولوجيا. فالرؤية المستقبلية تحدد التطلعات التجارية للمنظمة أي تجيب عن تساؤل مهم إلى أين نحن متجهون؟، وهكذا فالرؤية المستقبلية تحدد اتجاه المنظمة في مسار معين وترسم مسارها الإستراتيجي، وتمنحها طرازا معيناً يعطي للمنظمة هوية تنظيمية تنفرد بها عن باقي المنظمات. علاوة على هذا فإن الرؤية المستقبلية الواضحة تساعد على توجيه قدرات ومهارات الموظفين في اتجاه هدف مشترك فالرؤية المستقبلية والشعارات الإستراتيجية لا تترجم بسهولة إلى عمل، وهذا ينطبق أيضاً على توجه المنظمة نحو العملاء، إذ على المنظمة أن تكون قادرة على بناء رؤية مستقبلية واضحة قابلة للترجمة إلى أهداف وقابلة للقياس، كما يجب إبلاغ جميع المسؤولين التنفيذيين بها، إذ أن الغموض في الرؤية سيكون له تأثيرات سلبية¹.
فإن مواصفات الرؤية الجيدة هي²:

1. وضوح ودقة الرؤية المستقبلية، أي بعدها عن الغموض؛
2. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للتطبيق، فلا تكون مجرد حبر على ورق؛
3. يجب أن تكون الرؤية المستقبلية قابلة للقياس.

ثانياً: أهمية الرؤية الإستراتيجية وصياغتها

الرؤية الإستراتيجية وبالرغبة من صعوبتها إلا أنها عامل مهم لتحقيق إدارة إستراتيجية فعالة، لكونها تجيب على أسئلة إستراتيجية أساسية تتعلق بحياة المؤسسة ونشاطها، لذا تعد كأحد مداخل التخطيط الاستراتيجي المعتمد على نظام السيناريوهات، فهي عملية فكرية الناتجة من التفكير الاستراتيجي الذي يعكس طموحات المؤسسة وأعمالها، كما تترجم الغرض البعيد الأمد، وتجسد هوية المؤسسة .
وتحدد خارطة طريقها في اتجاه معين، وترسم مساراً استراتيجياً لها من أجل إتباعه. لذا تعتبر الرؤية

¹Vandebroek, S., Leading the Process of Crafting and Executing Strategy, Xerox Corporation, p25.

²Blom, J., & Josefsson, A., Customer-Oriented Product Development : An explorative study within a car manufacturer". Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2013, p13.

الإستراتيجية وسيلة فعالة لخلق التحفيز لدى الأفراد لسيئها على توحيد الجهود من خلال خلق الانتماء والولاء للمؤسسة، كما تسمح بتعزيز الثقة بين جميع الأطراف في المؤسسة لأنها تصور كيف سيكون المستقبل المشترك، كما تمثل خطأ إرشاديا للإستراتيجية لدى المسيرين. صياغة الرؤية الإستراتيجية هي المهمة الأساسية للمسيرين رغم صعوبتها فهي تتطلب أحيانا الإبداع وأحيانا التحليل مع التأكيد على أن النتيجة غير مضمونة، لكن ينبغي أن تكون بسيطة في فكرتها ليسهل تقبلها من جميع الأطراف الآخذة وفي نفس الوقت عميقة المعاني لتصمدتحت تأثير تحولات و تغيرات المحيط¹.

يعتبر أسلوب 3C (Collector, catalyser, cristalliser) أحد الأساليب المساعدة على تشكيل رؤية إستراتيجية معبرة عن مجالات نشاط المؤسسة، يتكون هذا الأسلوب من ثلاث مراحل هي²:

✓ الجمع :ويقصد بها جمع إجابات لمجموعة من الأسئلة التي تطرح مثل: ما معنى مؤسسة ناجحة؟، إلى أين نحن ذاهبون فينشاطنا؟، ما هو هدفنا في السوق؟....

✓ الصياغة: في هذه المرحلة يتم تجميع الإجابات المحصلة في شكل متناسق، لتوليد مجموعة أفكار قادرة على أن تشكل الرؤية فيما بعد، تقسم هذه الأفكار إلى مجموعتين: الأولى ذات طبيعة موضوعية والثانية ذات طبيعة عاطفية مع ضرورة الاحتفاظ بالأفكار القابلة للتحقيق، كمقولة Goethe القائلة "أنا أحب الذي يحلم بالمستحيل"، كما يجب أن تكون الرؤية واسعة المعنى، فمبدأ لوثر كينج Luther King لدي حلم، يعتبر أكبر مثال على رؤية إستراتيجية دافعة ألهمت فيما بعد حركة فكرية .

أ- البلورة :يتم اختيار البديل النهائي والبحث عن أحسن صيغة تعبيرية يمكننا استيعابها من جميع الأطراف الآخذة.إن الرؤية الإستراتيجية يجب أن تكون مرجعا لهوية المؤسسة يمكن لأي طرف أن

¹أكرم سالم، الرؤية الإستراتيجية :هل هي ضرورة أم ترف، موقع مؤسسة الحوار المتمدن، على الموقع الكتروني:

<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=129316>، تمت زيارته، 2020/5/20.

²Ducreux. J.M,le grand livre de la stratégie, Edition d'Organisation, Paris,2009, pp 73-77.

يترجمه فيعمله، كما يجب أيضا أن تعطي توجه المستقبل المؤسسة يركز على نشاطاتها الحالية والمستقبلية.

ثالثا: مراحل تحديد الرؤية

يتم تحديد الرؤية عبر عدة مراحل نلخصها في الآتي¹:

✓ **تجميع الطابع الشخصي:** يقوم المدير أو القائد بالاعتماد على تجاربه الماضية باختيار لنفسه الدوافع والقيم التي يستخدمها أثناء توجيهه لمروسيه، ويعتمد على مواقفه الشخصية لتحديد طريقة تأثيره وقيادته للآخرين، إذ على القائد في النهاية استخدام كل نقاط القوة لتعميق التزامه لفرض طابعه الشخصي على الآخرين.

✓ **خلق الرؤية التنظيمية:** في هذه المرحلة تبرز المميزات الخاصة للمؤسسة وهي الرؤية المشتركة للقائد مع شركائه المختلفين. الرؤية التنظيمية تعكس صورة القائد وكذلك كافة أفراد المؤسسة. إن هذا هو مجال الإبداع حيث يتعاضى فيه القائد عن القيود العاطفية منطلقا إلى المستقبل، مختبرا مميزات المؤسسة ويحدد في نهاية الأمر البيان الذي يشمل كافة الأقسام في المؤسسة.

✓ **تعريف وتركيز الرؤية:** هذه المرحلة حيوية حيث تبدو فيها الرؤية وسيلة للاتصال عن طريقها يجند القائد التزامه الذاتي، والتعبير عن الرؤية بشكل واضح، وقابل للتنفيذ ويثير الأمل، وتقرر جاهزية الموظفين لتحقيقه. إذ يتم تحديد الرؤية عن طريق شق من تعريف المهمة التنظيمية ويشمل وصفا للصورة الكاملة والجهاز القيم التي ترتبط إرتباطا وثيقا بالطابع الشخصي.

✓ **تحويل الرؤية إلى شيء ملموس:** تركز هذه المرحلة على تحديد الأفكار المركزية، أي تحويل الفكرة النهائية إلى شيء محسوس أكثر، مثل إنتاج شريط فيه يحاول المدير أن يكون لنفسه صورة محسوسة للمؤسسة وفقا للرؤية وهذه الرؤية تشمل مناخا خاصا، مشاعر وأنماط سلوكية، وهذه المرحلة

¹Elfer Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management: Stratégie et Organisation, 8ème Edition, Ed. Vuibert, Paris, 2010, p78.

تشبه المرحلة الأولى لأنها تتطلب تهيئة القائد ليشخص في كل عمل وفي كل حدث في المؤسسة مناسب لتعميق المبادئ الأساسية في رؤيته.

✓ إبراز الرؤية وتحويلها إلى الواقع: هذه المرحلة الأخيرة في مسار الرؤية، وهنا على القائد إدخال الأفكار المركزية وانعكاساتها المختلفة في إطار منهجي. وهذا المنهج يجب أن يجعل فعاليات المؤسسة تلائم الرؤية وتحوّلها إلى واقع، وهنا نقطة الوصل بين تعريف الاتجاه وبين العمل، فالهدف هو تحويل الرؤية إلى مبادئ عمل يومية مع تأكيد مدى نجاحه في تحويل الرؤية إلى مبدأ.

رابعاً: الغرض والرسالة وأهداف الإدارة الإستراتيجية: لكي تتولى المؤسسة تنمية إستراتيجيتها فإن عليها أن تراعي كل من:

1- **الغرض:** هو الدور الأساسي للمؤسسة والذي يتم تعريفه بواسطة كل الأطراف صاحبة المصلحة، والتي تتحمل المخاطرة بالتعامل معها. ويمكن حصر أصحاب المصلحة في أصحاب رأس المال، والمستهلكون والدائنون، وعلى ذلك يمكن القول بأن المؤسسة تتحدد بواسطة المحيط الذي تتواجد فيه.

2- **الرسالة:** هي تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة لها. الرسالة هي التي تعكس الفلسفة الأساسية للمؤسسة، وتعبّر عن الصورة الذهنية التي ترغب المؤسسة في إسقاطها على أذهان الأفراد، وتحدد أيضاً ما تقدمه من منتج أو خدمة أو السوق الذي تتعامل معه، كما أنها تعمل على تحديد تلك الحاجات التي تعمل المؤسسة على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به وأيضاً من الضروري عند تحديد رسالة المؤسسة أن تقوم الإدارة العليا بتحديد ودراسة جماعات المستهلكين الذين سوف تتعامل معهم المؤسسة، وذلك من حيث بعض خصائصهم الديموغرافية مثل السن، الجنس، التعليم و الموقع الجغرافي لهم، وأخيراً دراسة نوع التكنولوجيا (المنتج أو الخدمة) الذي سوف يقوم إشباع هذه الحاجات.

3- **الأهداف:** هي تلك الأهداف التي تحتاج إليها المؤسسة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محدودة وملموسة يمكن قياسها للتأكد من تحقيقها، ما هي إلا خطوات محددة من

خلال طريقة تحقيق الرسالة الخاصة بالمؤسسة ، ويمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق الفوز على المنافسين، وزيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

-تهيئة المؤسسة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي وفي الإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة، بالشكل الذي يزيد من قدرا على التعامل مع البيئة الخارجية؛
-اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة، تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق، وزيادة إرضاء المتعاملين معها؛

-تحديد الأولويات والأهمية النسبية، بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات؛
-إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة؛

-زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛
-التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المؤسسة؛

-تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا، وبالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة، بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛

- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية، يتكون من خطوات تأخذ أهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات؛

-تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي، مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها وهذا يقلل من مقاومتهم للتغيير؛

- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المتعارضة؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة ، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة؛
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة؛
- تساعد على اتخاذ القرارات ، وتوحيد اتجاهات.

المحاضرة الثامنة: التشخيص الإستراتيجي

أولاً: مفهوم تشخيص الاستراتيجي

يعد التشخيص أو التحليل الإستراتيجي جوهر العملية الإستراتيجية، لكونه يسمح للمؤسسة بتحقيق استدامة ميزتها التنافسية من خلال تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، حيث إذا تم التشخيص على أسس صحيحة فإن ذلك يؤدي إلى اختيار إستراتيجية سليمة وتحديد تموقع استراتيجي مهم للمؤسسة، فالتشخيص الإستراتيجي أول وأطول مرحلة من مراحل العملية الإستراتيجية، يعتبر من الأمور الهامة التي تسمح للمؤسسة بأن تكون ناجحة في بيئة نشاطها، فهو عملية يطور من خلالها متخذو القرار الرئيسيون فهمهم للبيانات التنظيمية، التي يمكن أن تؤثر على أداء المؤسسة حالياً وفي المستقبل. من خلالها يستطيع المدراء تحديد المتغيرات المؤثرة على المؤسسة من أجل التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجههم، إذ يتم العمل على استغلال الفرص وتفادي التهديدات. ويعد أيضاً المرحلة الأولى في نموذج الإدارة الإستراتيجية فهو عملية مستمرة تستلزم تضافر الجهود والوقت و المال لأن مستقبل المؤسسة مرهون بها، فهو الذي يضمن لها القدرة على التفاعل مع محيطها بشكل إيجابي¹.

¹ Martinet, A., Diagnostic Stratégique, Vuibert, Paris, 1994, p 27.

يهدف التشخيص الإستراتيجي إلى تقييم القدرات التنافسية للمؤسسة، فقبل كل عملية لاتخاذ القرار لا بد أن يسمح للمؤسسة من معرفة " ما تريد " اعتمادا وعلى ضوء مواردها ومزاياها التنافسية التي تمتلكها. التشخيص الفعال يعمل أيضا على تحديد فرص النمو والتطور التي يمكن أن تقتنصها المؤسسة. يعمل التشخيص الإستراتيجي على تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها¹:

- تحديد أسباب فشل المؤسسات، ومراكز الخلل في الوظائف الإدارية؛
 - البحث عن موارد لتحسين الأداء الداخلي؛
 - تبني الفكر الإستباقي لدى المسيرين؛
 - الكشف عن الفرص الجديدة؛
 - تحقيق التوازن بين الفرص ونقاط قوة المؤسسة.
- يجب أن تتوفر في عملية التشخيص الإستراتيجي، الخصائص التالية:
- أن تكون شاملة وملمة بكل متغيرات المحيط الداخلية والخارجية؛
 - أن تكون مرنة مقابل كل تغيرات المحيط؛
 - أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه،
 - أن تكون عملية منهجية وتعتمد الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف؛
 - أن تتمتع العملية باليقظة الإستراتيجية لاستكشاف الفرص والمخاطر والاستفادة من نظم المعلومات والنظم الخبيرة؛

¹Ousmane Anne, Oumar Goumbalé, Diagnostic et élaboratio d'un plan d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise de production d'eau minérale « OHE », projet de fin d'étude en vue de l'obtention de diplôme d'ingénieur de conception, département de génie électromécanique, centre de Thiès Juill, 2008, p02.

- أن تكون العملية مستمرة وديناميكية من أجل ضمان تدفق المعلومات في الوقت والمكان والكم المناسب.

ثانياً: التجزئة الإستراتيجية

تعد خطوة مهمة في عملية التحليل الإستراتيجي للمؤسسة والهدف منها معرفة الأسواق التي ستشغلها المؤسسة وتنشط فيها، أين تريد أن تتنافس وبماذا ستتنافس؟.

ظهر مفهوم التجزئة الإستراتيجية أول مرة في سنة 1968 على يد Fred Borch مدير مؤسسة General Electric ب ناء على توصيات McKinsey لمسيرى المؤسسة والتي تمثلت في تقسيم أنشطة المؤسسة إلى وحدات مستقلة تسمى وحدات الأعمال الطبيعية Natural Business Unit، ثم تمت إعادة تسميتها بوحدات الأعمال الإستراتيجية Strategic Business Unit (SBU) والتي تعرف كذلك بـ DAS؛ يقصد به مجال نشاط للمؤسسة يضم مجموعة من المنتجات والخدمات المتجانسة الموجهة إلى السوق معينة ذات منافسين محددين والذين يمكن أن تعد لهم إستراتيجية واحدة، بالإضافة إلى ذلك فهو يتطلب معارف خاصة يمكن أن تكتسب منها المؤسسة تجربة ومفاتيح لتحديد عوامل النجاح، كما قد يتمتع بتكنولوجيات ذات طبيعة خاصة بمجال النشاط، لذا تؤخذ المؤسسة في مجال الإستراتيجية على أنها كيان واحد يضم مختلف الوظائف والأنشطة والمنتجات. وبهدف تحديد مجال العمل الإستراتيجي وتحميل التموقع الاستراتيجي للمؤسسة واكتشاف الافضليات التنافسية، يمكن تقسيم هذا الكل إلى مجموعات متجانسة تدعى وحدات إستراتيجية متجانسة أو مجالات النشاط الإستراتيجي. فهناك عدة جوانب للتقسيم كجانب المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا... ينتج عنها ما يسمى بميادين النشاط الإستراتيجي ويتم عن طريق التجزيء الإستراتيجي معرفة المنافسين، احتياجات السوق، بالإضافة إلى الخيارات الإستراتيجية الملائمة لكل جزء إستراتيجي.

يعرف التجزئة الاستراتيجية على إنه مجموعة متجانسة من سلع أو خدمات المؤسسة، موجهة لسوق معين، له منافسين معينين، بواسطته يمكن إعداد الإستراتيجية¹. والتجزئة، هي عملية تجريدية تتم على الورق وتكون إما:

- بتقسيم مجموعة أنشطة المؤسسة؛
- بتجميع أنشطة قاعدية في مجموعة متجانسة.

إن التجزئة الإستراتيجية هي مجال نشاط يتميز بتوليفة وحيدة لعوامل محددة (clé) للنجاح، والتي تعتمد على قدرات المعرفة خاصة تلك التي تعتمد عليها المؤسسة من خلال تجاربها المتراكمة المقيدة بحدود جغرافية ملائمة، لذلك فسنحصل على العديد من الأجزاء الإستراتيجية على ضوء وجود هذه التوليفات. فالتجزئة الإستراتيجية تمثل إذن فضاء كفاح تنافسي خاص ومحاط بحواجز.

تسمح التجزئة الإستراتيجية بزيادة الطموح لخلق أنشطة جديدة ومن ثم مزايا تنافسية جديدة، مع العمل على إحداث تغيرات على المدى المتوسط والطويل. تقسم التجزئة الإستراتيجية إلى مستويين أساسيين هما: التجزئة الكلية تسمح للمسيرين من اكتساب نظرة إستراتيجية لمؤسستهم، و تمنحهم الفرصة للتخلي عن النظرة العمومية الكلية، فهي تنظر إلى المؤسسة كمجموعة من الوحدات الإنتاجية². أما التجزئة الوسيطة فهي تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تجميع عوامل النجاح، في هذا المستوى تقوم المؤسسة بتصنيف منتجاتها وفق معايير محددة تقنية، تكنولوجية، بشرية.... و هو ما يطلق عليه مجالات النشاط الإستراتيجي، بعد هذه العملية تتم عملية المقارنة مع المنافسين لتحديد الفجوة التنافسية المعرفية، الإنتاجية....).

لا توجد معايير دقيقة وموحدة للتجزئة إذ تستعمل الكثير أهمها:

- شريحة الزبائن المستهدفين؛
- الحاجة التي يلبيها المنتج، قد تكون الحاجة واحدة رغم اختلاف شرائح الزبائن؛

¹توماس وهيلن، دفيد هنجر، مرجع سابق، ص183.

²بوهرة محمد، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة ، لقسم السنة الرابعة إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف.

- الأسواق الجغرافية؛
- التكنولوجيا المعتمدة؛
- هيكل التكاليف ثابت ومتغير؛
- الكفاءات اللازمة؛
- أفضليات الريادة.

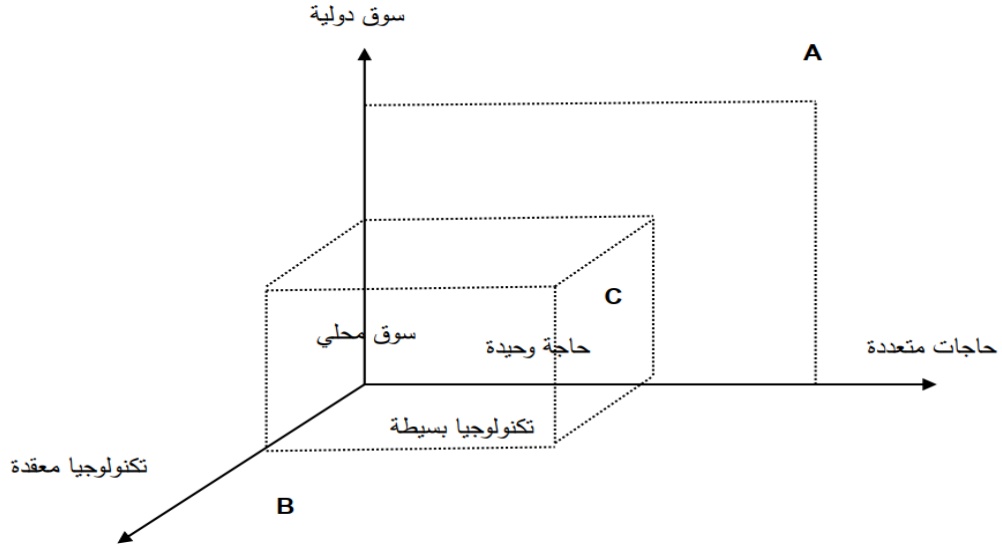
للتجزئة الإستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنها تسمح بوضع إستراتيجية خاصة بكلمجال نشاط استراتيجي، فمن حيث المستوى تكون وحدات التجزئة الإستراتيجية هي الطريق الوسط بينالمنتج وبين نشاطالمؤسسة، لذلك فكثيرا ما نجد المسيرين مختارين في تحديد وحداتالتجزئة الإستراتيجية خاصة وأن أي خطأ فيها يؤدي إلى مشاكل كبيرة فيما بعد. تسمى وحدة التجزئةالإستراتيجية "مجال النشاط الإستراتيجي". بعد عملية التجزئة تقوم المؤسسة بتوجيه مجهوداتها وتخصيص مواردها ومهاراتها حسب كل مجال نشاط.

يمكن تقسيم نشاط المؤسسة إلى وحدات إستراتيجية استنادا إلى عدة أبعاد هي¹:

- الزبائن (المستفيدون) من المنتج أو الخدمة: أي مجموعات الزبائن أو المستعملين للمنتج حسب معايير مختلفة الدخل، المنطقة الجغرافية، العمر...؛
 - وظائف المنتج: و هي الوظائف التي ينتظر أن يؤديها المنتج؛
 - طبيعة التكنولوجيا المستخدمة: أي المستعملة من أجل صنع المنتج أو من أجل تقديم الخدمة.
- وبهذه الأبعاد الثلاثة تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الثنائيات منتوج/سوق؛ يمكن توضيح هذه المعاييرببيانها كما يلي:

¹ عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص120.

الشكل رقم 5: الأبعاد الثلاثة التي تقسم المؤسسة إلى مجموعة من الشائيات منتج/سوق



Source: Raymond-Alain Thiétart, la stratégie d'entreprise , 2ème édition , ECONOMICA , Paris, 1996 , p60.

هناك من يزيد على هذه الأبعاد، قنوات التوزيع، المنافسة، التكاليف.

وتختلف التجزئة الإستراتيجية عن التجزئة التسويقية في مجال التطبيق، الموضوع، المعايير، الهدف، والأفق، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم 2: الفرق بين التجزئة التسويقية والتجزئة الإستراتيجية

التجزئة الإستراتيجية	التجزئة التسويقية	مجال التطبيق
جميع مجالات نشاط المؤسسة	مجال محدد من نشاط المؤسسة	
تجزئة الأنشطة	تجزئة الزبائن	الموضوع
حسب التكنولوجيا، الأسواق، المنافسين ... إلخ.	حسب الاحتياجات، العادات، سلوك الشراء ... إلخ.	المعايير
تحديد أنشطة الخوض (العمل/ الإستثمار)، أنشطة التطوير، المغادرة	تصميم المنتج حسب رغبات المستهلك	الهدف
طويلة المدى	قصيرة أو متوسطة المدى	الأفق

Source : La segmentation stratégique, document mis online sur : <http://flestation.emonsite.com/medias/files/ch-1.pdf>, consulté le 06/04/2020.

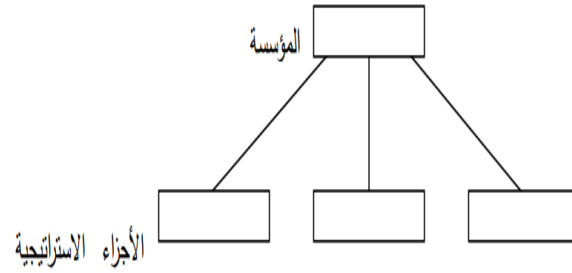
للتجزئة الإستراتيجية طريقتين هما¹:

✓ **طريقة التقسيم:** تتم عن طريق اعتبار المؤسسة كل وتبدأ بالبحث عن مختلف أجزاءه الإستراتيجية.

وهذه الطريقة صعبة التنفيذ لأنه غالبا ما يكون من الصعب الحصول على المعلومات. إلا أنها الطريقة الوحيدة الممكنة عندما نكون أمام مؤسسة تنتج منتجا واحدا، والشكل في الصفحة الموالية يوضح الطريقة، كما هي موضحة في الشكل التالي:

¹Stratégor, Op. Cit, pp 93-94.

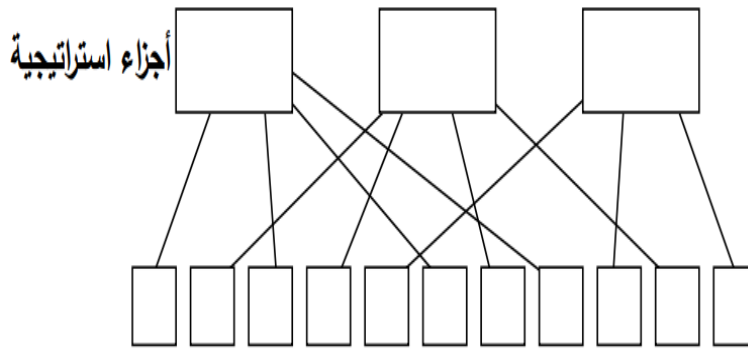
الشكل رقم 6: التجزئة عن طريق التقسيم



Source: Stratégor, Op. Cit, P 94.

✓ **طريقة التجميع:** انطلاقا من منتجات تسوقها المؤسسة يتم العمل على تجميعها في أجزاء إستراتيجية، وتكون عملية التجميع هذه حسب نفس المهارات، نفس المنافسين، ... إذن التجميع يركز على التماثل، والشكل الموالي يوضح العملية.

الشكل رقم 7: التجزئة عن طريق التجميع



Source: Stratégor, Op. Cit, P 94.

المحاضرة التاسعة: التشخيص الإستراتيجي الخارجي

أولاً: مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي

يقصد بالتشخيص الإستراتيجي الخارجي أو تشخيص البيئة الخارجية عملية استكشاف العوامل والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية والثقافية وقوى المنافسة، من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة الخارجية المباشرة وغير المباشرة، فهو العملية التي يطور بواسطتها متخذو القرار فهمهم للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء و العمل التنظيمي حالياً أو مستقبلاً، من خلال تكوين نظام الإنذار المبكر يسمح بالاستعداد لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات في الوقت المناسب، ومن ثم وضع الإستراتيجيات القادرة على مواجهة تغيرات المحيط الخارجي السلبية والإيجابية. البيئة الخارجية للمؤسسة تنقسم إلى بيئة خارجية عامة يمتد تأثيرها جميع المؤسسات (العامل الاقتصادي، السياسي، التكنولوجي، الثقافي...)، وبيئة خارجية خاصة وهي التي يختلف تأثيرها على حسب طبيعة المؤسسات (المنافسين، الزبائن، الموردين...)

يمر التشخيص الإستراتيجي الخارجي بأربع مراحل أساسية هي¹:

أ- **تحديد طبيعة المحيط:** ففي حالة المتغيرات البسيطة والثابتة نسبياً فإنه يسهل فهم المحيط لأنها لا تتعرض لتغيرات كثيرة وحتى إذا وجدت فإنه يمكن التنبؤ بها، غالباً ما تكون مثل هذه المحيطات متميزة بالتكنولوجيا البسيطة، المنافسون والزبائن محدودون، وهنا يكون التحليل تاريخياً أي أننا نعمالظروف التاريخية الأكثر احتمالاً على المستقبل، أما إذا كانت المتغيرات ديناميكية فإنه ينبغي على المسيرين فهم المحيط الماضي والحالي ومحاولة إدراك المستقبلي، ما يستدعي الاعتماد على أساليب كالتخطيط بالسيناريو، وفي حالة المتغيرات المعقدة والديناميكية يكون هنا التشخيص أكثر تعقيداً لأن المتغيرات معقدة من جهة وسريعة التغير من جهة أخرى ما يتطلب أساليب تشخيص متنوعة.

¹ حبة نجوى، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي، لقسم السنة الأولى ماستر مالية وحوكمة الشركات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015 غير منشورة.

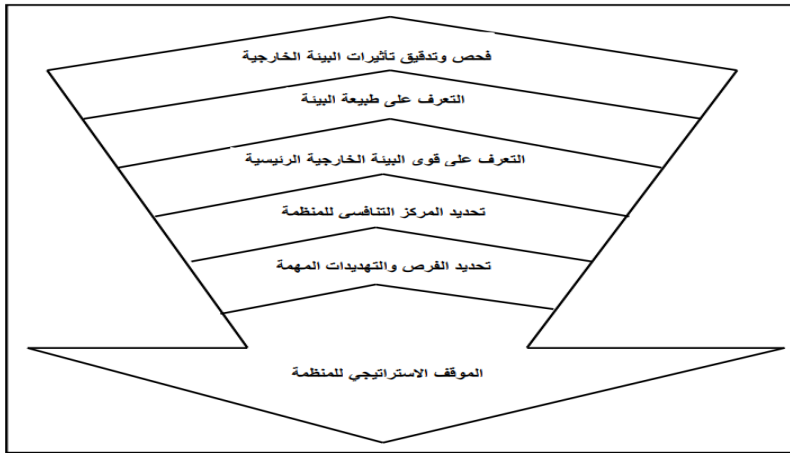
ب- **تحديد آثار المحيط**: في هذه المرحلة يتم تحديد عناصر المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، التكنولوجي، الإيكولوجي، والقانوني ومن ثم تحديد وزن كل عنصر بمعنى تحديد كيفية تأثيره على المؤسسة.

ت- **تحليل المنافسة**: ينطلق هذا التحليل من البيئة الحالية التي ستكون الأساس لتحديد المجال التنافسي لتطور نشاط المؤسسة، من خلال تحديد قوى المنافسة، والعوامل المفتاحية للنجاح.

ث- **تحليل الوضعية التنافسية**: أي ما هو موقع المؤسسة مقارنة بمنافسيها، وما هو سلوكها بالمقارنة مع منافسيها، ويتم ذلك من خلال تحديد المجموعات الإستراتيجية، تحليل أجزاء السوق، تحليل جاذبية السوق وتحليل المنافسين .

ويتم التشخيص الاستراتيجي وفق مجموعة من الخطوات والتي يمكن توضيحها بالشكل التالي:

الشكل رقم 8: خطوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، مرجع سابق، ص 279.

كما هو موضح بالشكل يتم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة كما يلي¹:

¹ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي ادريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، داروائل، عمان، 2013، ص 279.

1. تدقيق وفحص متغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها بهدف التعرف على أكثر هذه العوامل تأثيراً في إمكانيات المؤسسة ومستوى أدائها؛
2. التعرف على طبيعة الثبات والتغير في البيئة الخارجية، حتى تستطيع المؤسسة تحديد العوامل البيئية الواجب التركيز عليها، وتوضيح إمكانات التكيف معها والطرق المناسبة لذلك؛
3. إجراء التحليل الهيكلي لعوامل البيئة الخارجية المباشرة لتحديد تأثير قوى البيئة الرئيسية عن طريق تحديد المركز التنافسي للمؤسسة؛
4. التعرف على المركز التنافسي للمؤسسة قياساً بالمنافسين لها في نفس الصناعة، والذين يقدمون منتجات متشابهة ويعملون في نفس السوق ويستهدفون نفس العملاء؛
5. تحديد الفرص والتهديدات والتي يساهم الاستراتيجي باكتشافها، أي تحديد مجالات الاستثمار والربح والسعي لتجنب التهديدات؛
6. تحديد المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقابلة الفرص والتهديدات مع نقاط القوة والضعف التي يتم تحديدها من خلال تحليل البيئة الداخلية.

ثانياً: مكونات البيئة الخارجية

تتكون البيئة الخارجية للمؤسسة من مستويين هما¹:

أ - **البيئة الكلية** : وتؤثر على مؤسسات تعمل في صناعات مختلفة تمثل البيئة الخارجية الكلية للمؤسسة في تلك المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة والتي تؤدي إلى تغير حتمي في مسار المؤسسة ولكن المؤسسة لا تستطيع السيطرة عليها، بل على المؤسسة أن تحقق درجة عالية من التوائم بين أنشطتها والبيئة التي توجد بها العديد من الباحثين حددوا المتغيرات التي لها تأثير على المؤسسة وهي:

¹Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D, E. & Rizea, L, C., The impact of external Environment on organizational development strategy, Munich Personal RePEc Archive, 2010, pp 23- 26.

✓ المتغيرات الاجتماعية: تتعلق بالقيم، العادات والتقاليد، نمط ومستوى المعيشة، القيم الأخلاقية، الخصائص السكانية، المكانة والحضارة السائدة في المجتمع المحلي والدولي، هذه المتغيرات يمكن أن تخلق فرصة كما يمكن أن تفرض تهديدا، مثلا: ثقافة العميل يحدد الطريقة التي يفكر بها، أسلوب إنفاقه لأمواله في السوق كما تحدد أسلوب الاتصال به وإقناعه بالمنتج، عمل المرأة تغير اجتماعي مهم أتاح فرصة لدور الحضانة، شركات الأغذية والوجبات السريعة، ومن أمثلة المتغيرات الاجتماعية نذك: معدل الزواج، الرغبة في التعليم، الولاء للوطن، طرق قضاء وقت الفراغ.

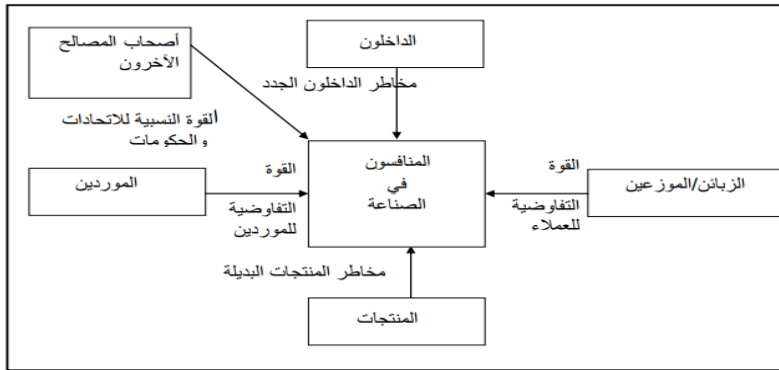
✓ المتغيرات الاقتصادية: تشير إلى خصائص وعناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة كمعدل الفائدة، الدخل القومي، معدل النمو، نسبة البطالة، التجارة الدولية، دورة الأعمال... التضخم يؤثر في سلوك المشتري الذي يرغب في الشراء لأنه يرى أن الأسعار الحالية ستكون أفضل من المستقبلية، وهذا يعتبر فرصة للمؤسسات التي لديها مركز مالي يمكنها من جذب العملاء الذين يعتبرون شراء المنتجات أفضل وسيلة للدخار.

✓ المتغيرات التكنولوجية: يختلف الباحثون حول مفهوم التكنولوجيا، فتعرف التكنولوجيا بأنها السلوك أو مجموعة من السلوكيات التي تسمح بعد محاولة واضحة أو ضمنية للبحث وتطوير التقنيات الأساسية أو تطبيق المعارف العلمية لإنتاج منتج صناعي، فالهدف من التكنولوجيا هو الإنتاج الآلي، غير أن مفهوم التكنولوجيا في التسيير يختلف بحيث تعتبر التكنولوجيا هي المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تمويل المدخلات، في أي نظام إلى مخرجات فالتطور يؤثر بلا شك في الطلب سلبا أو إيجابا على منتجات المؤسسة، ويمتد هذا التأثير على العمليات التشغيلية (الإنتاج، المواد الأولية)...)

✓ المتغيرات السياسية: درجة الاستقرار السياسي، التدخل الحكومي، القوانين التي تصدرها الحكومة... فمثلا: منح الحكومة معونات لصناعة ما أو إعفاءات جمركية حتى تتمكن من المنافسة العالمية، يعتبر تهديد للمؤسسات الأجنبية وفرصة للمؤسسات الوطنية.

ب - البيئة الصناعية: تتضمن البيئة الصناعية المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة وعلى غيرها من المؤسسات التي تنتج منتجات متشابهة أو منتجات بديلة، يطلق عليها أيضا البيئة التنافسية، وتؤثر هذه المتغيرات سلبا أو إيجابا على حصة المؤسسة، ربحيتها، نموها، مركزها التنافسي، قدرتها على جذب العملاء...، في هذا الصدد يقول Porter بأن أهم ما يشغل المؤسسة هو حدة المنافسة في الصناعة التي تنتمي إليها، ويتحدد مستوى هذه الحدة من خلال خمسة قوى أطلق عليها ما يسمى بالقوى التنافسية الأساسية، وكلما ازداد تأثيرها ضعفت العوائد المتوقعة للمؤسسات العاملة في بيئة التنافس . يوصي "فريممان" بإضافة قوة سادسة إلى القوى الخمس وهي القوة النسبية لأصحاب المصالح الآخرين (الحكومات، النقابات، مجتمعات محلية، مقترضين، غرف تجارية...، والشكل التالي يوضح هذه القوى¹.

الشكل رقم 9: القوى المحركة للمنافسة في الصناعة نموذج بورتر



Source : Michel weill, Le management stratégique, Armand Colin, Paris, 1992, P 72.

✓ المنافسون في الصناعة: هم مجموعة المؤسسات المتقاربة في الحجم والإمكانات والتي تعمل في نفس السوق الذي تعمل فيه المؤسسة، تقدم نفس المنتجات وتخدم نفس قطاع العملاء، إن أي حركة تنافسية من مؤسسة ما قد تؤدي إلى تأثير ملحوظ على منافسيها مما ينتج عنه ردة فعل وثأر أو مواجهة. عموما نقاط ضعف المنافسين يمثل فرصة للمؤسسة، كما أن التهديد الذي تواجهه هو

¹Bengt Carlof, La stratégie des affaires, OPU, Alger, 1994, P 204.

نتيجة لما يتمتع به المنافسون من نقاط قوة، فالمؤسسة التي لديها علاقات قوية مع الموردين بالمقارنة مع المنافسين، تتمتع بفرصة توريد المواد الخام خاصة في أوقات الأزمات وهي بذلك تمثل تهديدا لغيرها من المؤسسات في نفس الصناعة.

✓ القوة التفاوضية للمشتري: العملاء هم القطاع المستهدف من طرف المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة، على المؤسسة أن تجمع المعلومات الكافية حول العملاء الحاليين والمرتقبين حتى تضع المؤسسة الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم... يؤثر العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، التفاوض بشأن نوعية المنتجات والأساليب التسويقية، فكلما كانت القوة التفاوضية للعملاء كبيرة كلما شكل ذلك تهديدا للمؤسسة، وترتبط هذه القوة بمجموعة من العوامل تميز الوضعية في السوق:

- شراء جزء كبير من منتجات المؤسسة؛

- وجود بدائل عديدة للمنتج؛

- احتمال التكامل الخلفي وإنتاج نفس السلعة.

✓ القوة التفاوضية للموردين: المورد هو الذي يقوم بتوريد المؤسسة بالمواد الأولية ويعتبر الموردون أحد المحددات لنجاح المؤسسة، فإذا كانت على علاقة جيدة معهم (فرصة) فهذا يميزها عن باقي المؤسسات في الصناعة، وقد يشكلون تهديدا حال توقفهم عن إمدادها بالمدخلات أو عدم انتظام التوريد، التأثير في السعر، الجودة، شروط الدفع، تكلفة المنتج، وربحية الصناعة.

✓ تهديد المنتجات البديلة: تتنافس المؤسسات في الصناعة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة، يعرف المنتج بأنه مجموعة من العناصر المادية وغير المادية له وظائف إستعمالية ووظائف تقديرية يرغب فيه المستهلك للخدمات التي يؤديها والقدرة على إشباع حاجاته والمنتجات البديلة هي التي تؤدي نفس الوظيفة، وتحد من ربحية المؤسسات المتنافسة.

✓ تهديد المنافسون الجدد: إن تهديد الداخلون الجدد للصناعة يرتبط أساسا بوجود عوائق الدخول، وهي العوامل التي تواجه الداخلون الجدد وتكون مرتفعة ومؤثرة بالمقارنة مع المؤسسات الموجودة في

الصناعة.

من بين عوائق الدخول نذكر¹:

- اقتصاديات الحجم، تفرض على الداخلون المحتملون استثمارات مرتفعة؛
- المؤسسات الموجودة منذ زمن في الصناعة تكون لها صورة قوية، وفاء الزبائن وتعرض خدمات خاصة؛
- تكاليف التحويل من مورد إلى آخر تشكل عائق أمام الداخلون المحتملون؛
- سيطرة المنافسين الحاليين على التكاليف.

ثالثا: أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي

من أهم أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي حسب كل حالة. فمنها ما يرتبط بتسيير تشكيلة المنتج (دورة حياة المنتج، BCG)، ومنها لتحليل المحيط (نموذج بورتر، SWOT) ومنها لتحليل القدرات الداخلية للمؤسسة، ونذكر بعض أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي كما يلي:

1- نموذج LCAG: هو من أقدم أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي وأولها، اختصر بـ LCAG نسبة لأسماء الباحثين الذين شاركوا في إطلاقه، يركز على عاملين أساسيين هما المهارات المميزة الذي طوره Selznick سنة 1957 وإستراتيجية قطاع النشاط الذي طوره Chandler سنة 1972، يقدم النموذج سيروورة التفكير الإستراتيجي المنطقي، في خمسة مراحل هي²:

- ✓ التقييم الخارجي: يتم فيه تحديد الفرص و التهديدات في المحيط، وكذلك العوامل الأساسية للنجاح؛
- ✓ التقييم الداخلي: تحديد نقاط القوة و الضعف مقارنة بالمنافسين والوقت، وكذلك تحديد المهارات المميزة مقارنة بالمنافسة؛

¹Mohamed Seghir Djitli, Compredre le Marketing, Berti édition, Alger, 1990, P 27.

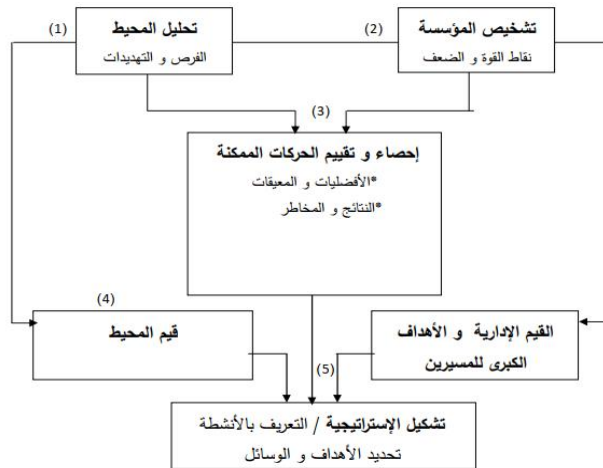
²Chantal Bussenault & Martine Pretet, **Economie et gestion de l'entreprise**, Librairie Vuibert, Paris, 2006, p185.

✓ خلق وتقييم كل احتمالات الحركة؛

✓ توضيح قيم المحيط (المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات) والقيم الإدارية للمسيرين؛

✓ تحديد الخيارات الإستراتيجية.

الشكل رقم 10: نموذج LCAG

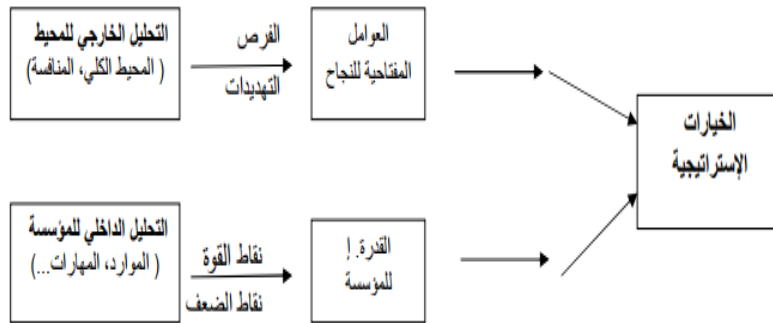


Source : Chantal Bussenault & Martine Pretet, op.cit, p185.

إن عناصر هذا النموذج ومكوناته (التشخيص الداخلي، الخارجي، قيم المحيط....) كانت بمثابة جذور التحليل الإستراتيجي، لذلك لا بد من فهم هذا النموذج بشكل جيد ليسهل فهم العملية الإستراتيجية.

2- نموذج SWOT: يسمى أيضا نموذج نقاط قوة/ نقاط ضعف و فرص/ تهديدات (Strengths/weakness, opportunities/threats) يجمع بين التحليل الخارجي للمحيط وبين التحليل الداخلي لقدرات المؤسسة، فهو بذلك يحاول التنسيق بين تأثيرات المحيط ونقاط قوة وضعف المؤسسة.

الشكل رقم 11: نموذج SWOT



Source: Lasary, la stratégie d'entreprise, Edition à compte d'auteur, s.l, 2006,p24.

- الفرص :هي العناصر الإيجابية في المحيط و التي يمكن للمؤسسة استغلالها و الاستفادة منها.
 - التهديدات : هي المعوقات التي تعيق نشاط المؤسسة و تطورها، قد تكون في التكنولوجيا، ظهور منافسين جدد....
 - نقاط القوة :هي المميزات التي تمتلكها المؤسسة و التي تساعد على تحقيق المزايا التنافسية.
 - نقاط الضعف :هي العناصر السلبية التي تظهر داخل المؤسسة و لا تسمح لها باقتناص الفرص.
- فإذا ما طرح سؤال هل للمؤسسة موارد وقدرات إضافة القيمة من خلال تمكينها من إستغلال الفرص/ أو تجنب التهديدات؟ بعض المؤسسات الجواب هو نعم، فعلى سبيل المثال مؤسسة سوني SONY كونها تستخدم مواردها ومهاراتها التكنولوجية الخاصة، وثقافتها التنظيمية الإبداعية تجعل من الممكن لهذه المؤسسات الإستجابة لها وخلق فرص وحتى خلق بيئة جديدة مملوءة بالفرص Create New Environmental Opportunities¹. كما يتمتع مجمع ديزني GROUPE DISNEY بنقاط قوة والمتمثلة في تركيزه واعتماده على الشخصيات المشهورة لتوليد المداخل من عدة أنشطة كالرسوم المتحركة، ألعاب الفيديو والكتب. أما نقطة ضعفه الأساسية في السنوات الأخيرة فتتمثل في غياب الإبداع وعدم قدرته على التجديد مقابل مواجهة

¹Jay B. Barney, Strategy for Business, Fall Semester, B 300 Part B, AOU, 2011, P 07.

الأنواع الجديدة للرسوم المتحركة التي عرضها بيكسار Pixar والمتمثلة في Toy Story و Monsters Inc¹.

فنموذج SWOT يعتبر أسلوب علمي وعملي يسمح للمؤسسة، بتقييم قدراتها وإمكانياتها الذاتية والوقوف عند مدى تحقيقها للفعالية المطلوبة، فهو يبرز عيوب المؤسسة ودرجات الخطأ فيها حتى تتمكن من تدارك الفرص التي تحقق لها الكفاءة والفعالية.

4- نموذج PESTEL:

قبل تحديد الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها المؤسسة لابد من فهم المحيط العام أو ما يسمى بالبيئة الخارجية العامة الذي تنشط فيه ومن ثم متابعة ديناميكيته وتغيره، لأن تأثيره يمتد إلى خيارات المؤسسة الإستراتيجية في مواجهة مستقبلها. تشكل هذا النموذج في بدايته من أربع عوامل مترابطة فيما بينها ثم أضيف له عوامل أخرى هي²:

أ- **العامل السياسي:** ويعبر عن الشروط السياسية التي تفرضها الدولة كعلاقة الدولة بمؤسساتها الاقتصادية، درجة الاستقرار السياسي، القوانين التشريعية، السياسة الجبائية...

ب- **العامل الاقتصادي:** ويرتبط بالمناخ الاقتصادي في الدولة وصحة نظامها الاقتصادي كأسعار الفائدة، أسعار الصرف، الناتج الداخلي الخام...

ت- **العامل الاجتماعي - الثقافي:** ويختص بالظروف الاجتماعية و الثقافية المحيطة بالمؤسسة كالنمو الديموغرافي، دور المرأة والرجل في المجتمع، سلوك المستهلكين...

ث- **العامل التكنولوجي:** للبعد التكنولوجي من أهم العناصر مع الطفرة التكنولوجية التي عرفها العالم، ويضم على سبيل المثال نسبة التقادم و طرح المنتجات الجديدة، سرعة تحول ونقل التكنولوجيا، الاستثمار في وظيفة البحث والتطوير...

ج- **العامل الإيكولوجي:** وله علاقة بالتأثيرات الطبيعية كنسبة التلوث، إعادة التدوير....

¹Alain DesreumauxE, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, Stratégie: Synthèse de Cours et Exercices Corrigés, Collection Synthex, Pearson Education, Paris, France, 2006, P59.

²Cartier.M & al, 2010, Op.cit, pp 23-24

ح- **العامل القانوني**: يتمثل في القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي كقانون الضرائب، القانون التجاري، قانون العمل....

4- مصفوفات الوضعية التنافسية:

التشخيص الإستراتيجي في حالة المؤسسات متعددة الأنشطة يكون من خلال أسلوبين هما إستراتيجية الأعمال يكون في حالة تحليل كل نشاط على حدا، والثاني على مستوى مجال النشاط DAS ويسمى إستراتيجية الشركة الذي يسمح بإعطاء نظرة واسعة للإدارة العليا فيما يتعلق بالأنشطة والمهن. إن اتساع حافظة المؤسسات الإستراتيجية جعل هذه الأخيرة تعاني من تعدد وتعقد المعلومات، لذلك ظهرت المصفوفات كأسلوب مقدم من طرف مكاتب الاستشارة من أجل توجيه إستراتيجية المؤسسة وخياراتها. فهذه المصفوفات تسمح بتسيير حافظة الأنشطة الإستراتيجية من خلال تموضع أنشطة المؤسسة وفق معايير إستراتيجية ومالية. للمصفوفات مجموعة من الوظائف كما يمكن اعتبارها أيضا من مبادئها وهي¹:

-وظيفة خلق التوازن المالي بين الأنشطة؛

-وظيفة خلق التوازن في دورة حياة الأنشطة: مثلا بين تلك التي في مرحلة الانطلاق و تلك التي في مرحلة الزوال؛

-وظيفة خلق التوازن الإستراتيجي بين الأنشطة: مثلا في الأنشطة ذات الوضعية السيئة تحاول الموازنة بين تلك الأنشطة التي كان سببها ضعف النمو والأخرى التي سببها حدة المنافسة، كما تسمح المصفوفات بتحديد الأنشطة التي تحتاج إلى تقوية، والتي تحتاج إلى توجيه، أو التي يجب أن تلغى....

1. مصفوفة BCG: هي من أشهر مصفوفات تشخيص الوضعية الإستراتيجية قدمت من طرف مكتب الاستشارة Bostongroup سنوات الستينات، تقوم المصفوفة على عاملين هما معدل نمو النشاط والحصة السوقية مقارنة بالمنافسين. معدل النمو يسمح بتحديد درجة الاحتياج المالي الذي

¹Leroy. F (2008), Op.cit, pp 96-98

يتطلبه تجزئة النشاط، فمثلا في مرحلة النمو تخفض التكاليف، أما الحصة السوقية تسمح بتحديد درجة مردودية تجزئة النشاط.

تمثل مصفوفة بوسطن على الشكل التالي:

الشكل رقم 12: مصفوفة بوسطن BCG



Source: Stratégor. Op. Cit. P 10.

ميز في مصفوفة BCG إمكانية توقع أنشطة المؤسسة في أربع وضعيات هي:

- **التردد (المربع الأول):** تشير هذه الوضعية إلى حصة سوقية منخفضة في حين يتميز معدل النمو في السوق بالارتفاع، ما يعني ضعف المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة بمنافسيها الذين يعملون في نفس مجال النشاط، لذا يجب على المؤسسة أن تدعم هذه الأنشطة لتنتقل إلى وضعية النجم. الإستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية هي محاولة الرفع من الحصة السوقية، الاستفادة من معدل نمو النشاط في السوق.

- **النجم (المربع الثاني):** تشير هذه الوضعية إلى أنشطة ذات مركز تنافسي قوي من جهة ومعدل نمو متزايد في النشاط من جهة أخرى، ما يعني كبر حصة المؤسسة في السوق مقارنة بمنافسيها، بل قد يكون لها مركز القيادة. الإستراتيجية المناسبة في هذه الوضعية هي إحدى استراتيجيات النمو لكي

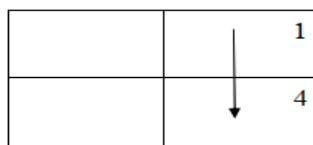
تحافظ على مركزها التنافسي وذلك بالإنفاق على البحث والتطوير، استمرار الإعلان والتوسع في التوزيع

- البقرة الحلوب (المربع الثالث): يكون في هذه الوضعية معدل نمو النشاط ضعيف والحصة السوقية كبيرة، المؤسسة في هذه الحالة تكون في وضعية جيدة يفترض أن تحافظ عليها، وتكون المؤسسة بحاجة للسيولة لدعم النمو والقيام بالاستثمارات.

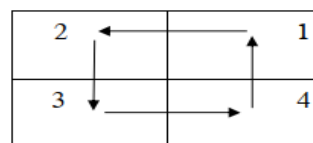
- الأوزان الميتة (المربع الرابع): تشير هذه الوضعية إلى حصة سوقية منخفضة ومعدل نمو منخفض، والأنشطة التي تكون في هذا الوضع هي أنشطة في حالة تدهور ولا فائدة من الاستمرار في الاستثمار فيها، وعادة ما تكون في نهاية دورة حياتها. الإستراتيجية المناسبة في هذه الحالة هي إحدى استراتيجيات الانكماش .

في نموذج BCG هناك تدرج منطقي لتموقع نشاطات المؤسسة وهذا التدرج ناتج عن دورة حياة المنتج، فالبداية الطبيعية للنشاط تكون في المربع الأول فالربع الثاني ثم الثالث وأخيرا المربع الرابع ويطلق على هذه الدورة دورة النجاح، أما إذا تدرجت نشاطات المؤسسة من المربع الأول إلى المربع الرابع فيطلق على هذه الدورة دورة الفشل، ويمكن عرض هاتين الدورتين في الشكل التالي:

الشكل رقم 13: دورة حياة النشاط الإستراتيجي



دورة الفشل

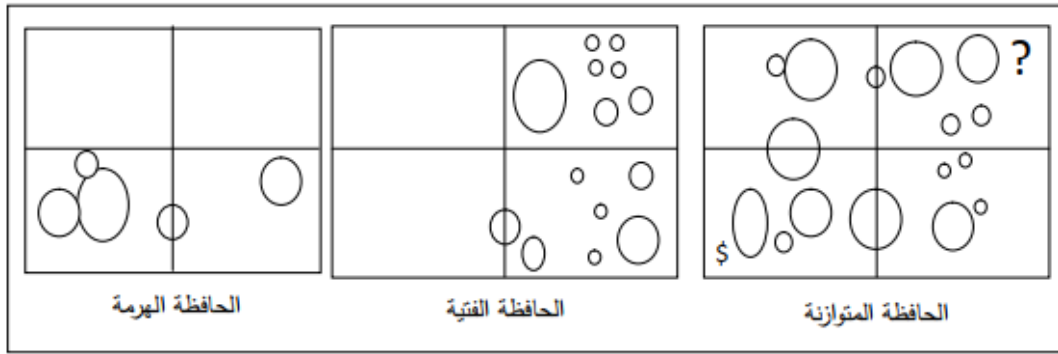


دورة النجاح

Source: Jean- Claude Tarondeau, Stratégie Industrielle, 2^{eme} éd, Vuibert, Paris, 1993, P30.

وبالاعتماد دائما على مصفوفة BCG، فإن هناك ثلاثة أشكال لحافظة الأنشطة وفق هذه المصفوفة، كما يوضحه الشكل:

الشكل رقم 14: أشكال حافظة الأنشطة



Source: A. Ch. Martinet. Diagnostic Stratégique. Op. Cit. P 81.

- **الحافظة المتوازنة:** وهو المستوى الذي ترغب المؤسسات دائما ببلوغه، تضم هذه الحافظة أنشطة في مستويات مختلفة (منتشرة على المصفوفة) والقاعدة التي ينصح BCG بإتباعها هو أن المؤسسة يجب أن تعمل دائما للحصول على حافظة أنشطة متوازنة ونامية (رقم الأعمال، السيولة)، وبذلك يجب أن تمول البقرة الحلوب أنشطة التردد و تضمنتقلها إلى أنشطة النجم، كما أن الأنشطة الموجودة في المربع الأول (أنشطة التردد) تعوض الأنشطة الموجودة في مرحلة التدهور.
- **الحافظة الفتية:** وتضم أنشطة في مرحلة الانطلاق، قد تشكل خطرا لأنها غير مضمونة إذا لمتمكن المؤسسة من تلبية الاحتياجات المالية لهذا العدد الكبير من الأنشطة.
- **الحافظة الهرمية:** وتضم أنشطة في مرحلة النضج وتؤول إلى الزوال، خاصة وأنها لا تجد أين تستثمر النقدية المتوفرة لديها.

إن تطور قوانين لعبة المنافسة والوضعية التنافسية الحقيقية للمؤسسة، أدت بمجموعة الاستشارة ببوسطن إلى اعتماد أدوات تسمح بالأخذ بعين الاعتبار هذا التطور وهي مصفوفة BCG، التي تركز على بعدين أساسيين هما مصادر التميز التنافسي؛ حجم الميزة التنافسية. حيث يتعلق البعد الأول

بمدى توفر الطرق والكيفية التي تسمح لمؤسسة ما بخلق ميزة تنافسية، أما البعد الثاني فيعبر عن قوة أو كثافة العائق الإستراتيجي الذي يضعه أحد المنافسين لمواجهة البقية، والشكل أدناه يوضح مصفوفة BCG2 والخيارات الإستراتيجية الممكنة.

الشكل رقم 15: نموذج BCG 2



Source: Garibaldi, G., Stratégie concurrentielle, 2ème édi, Les éditions d'organisation, Paris, 1995, P 322.

- الإطار الأول: حجم الميزة التنافسية ضعيف ومصادرها محدودة. إذن المؤسسة توجد في وضعية المأزق، وتفسر هذه الوضعية بضعف القدرات والموارد المتاحة لدى المؤسسات المتواجدة في هذا المحيط؛
- الإطار الثاني: مصادر الميزة التنافسية محدودة لكن المؤسسة قادرة على خلق ميزة تنافسية قوية إذن يظهر بأن المؤسسة يجب أن تطبق إستراتيجية الحجم؛
- الإطار الثالث: مصادر الميزة التنافسية عديدة، وقدرات المؤسسة في خلق ميزة تنافسية ضعيفة إذن توجد المؤسسة في محيط مبعثر، فتقوم باستعمال أي طريقة لخلق ميزتها التنافسية إلا أنها تتميز بالضعف أمام المنافسين؛
- الإطار الرابع: مصادر الميزة التنافسية عديدة وقدرات المؤسسة كبيرة لخلق ميزة تنافسية، تبحث المؤسسة هنا عن النشاط الذي يحقق لها النجاح في ميزتها التنافسية، يعتبر هذا المحيط هو محيط التخصص.

2. مصفوفة Mac Kinsey:

ظهر نموذج ماكينزي عندما قدم هذا المكتب الأمريكي للاستشارة اقتراحه بإدارة محفظة نشاط شركة، General electric ويقوم النموذج على تقاطع محورين كمصفوفة BCG ، لكن هناك اختلاف بين الباحثين فيما يخص هذين المحورين، فمنهم من يعرض النموذج على أساس أنه تقاطع لمحوري المكانة التنافسية للمركز الإستراتيجي وقيمة قطاع النشاط، ومنهم من يعرضه على أساس أنه يقوم على محوري المكانة التنافسية وجاذبية الصناعة، والبعض يرى بأن المحورين هما جاذبات السوق وقوى المجال التنافسي، وهذا ما يؤدي إلى قراءات مختلفة للنموذج. ولكننا سنتبنى في هذه المحاضرة محوري قيمة القطاع والمكانة التنافسية، كما يوضح ذلك الشكل.

الشكل رقم 16: مصفوفة Mac Kinsey

		قيمة القطاع		
		قوية	متوسطة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	تطوير		
	متوسطة		حفاظ	
	ضعيفة			تخلي

المصدر: عيسى حيرش، المرجع السابق، ص 174.

من خلال مصفوفة ماكينزي يمكن للمؤسسة أن تتبنى ثلاث استراتيجيات كبرى لتسيير وضعيتها التنافسية هي إستراتيجية التطوير، إستراتيجية الحفاظ وإستراتيجية التخلي.

- مصفوفة ADL:

تعتمد على محوري نضج القطاع والمكانة التنافسية للمؤسسة، قائمة أساسا على:

-الوضعية التنافسية : وتتحدد وفق العوامل الخاصة باكتساب الموارد الأولية كالسعر والعوامل الخاصة

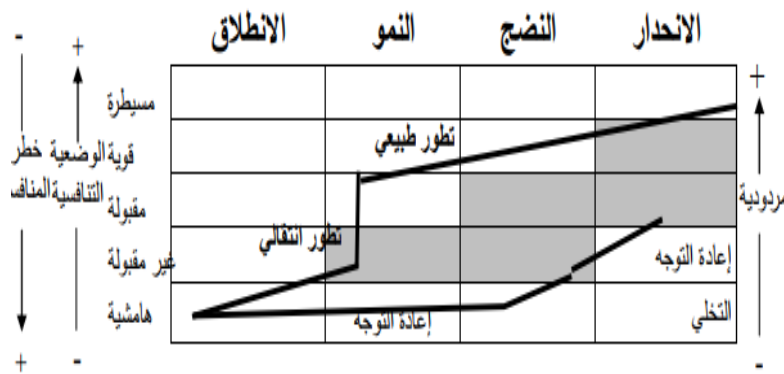
بتمويل المواد كأسلوب الإنتاج ، والعوامل الخاصة بتسويق المواد المحولة

-درجة نضج القطاع: وتتحدد من خلال الانطلاق، النمو، النضج، التدهور .

ومن خلال المعيارين السابقين توصل Artenr Dlittle إلى تحديد الأنشطة التي تحدد مصفوفة ADL، وتتمثل هذه الأنشطة في:

- النمو الطبيعي: أي على المؤسسة أن تستثمر أموال من أجل نضج القطاع؛
- النمو الانتقائي: أي على المؤسسة أن تختص في بعض الميادين دون الأخرى التي تراها ملائمة للحصول على حصة أكبر؛
- إعادة التوجيه: أي على المؤسسة أن تقوم بالنمو دون أي استثمار وهذا بالمحافظة على ميادين النشاط الإستراتيجية؛
- الانسحاب: ينصح في بعض الحالات بالانسحاب مباشرة.

الشكل رقم 17: مصفوفة ADL



Source: Stratégor. Op. Cit. P 110.

إن **ADL** يرى بأن لدرجة نضج القطاع أهمية في تحديد مدى جاذبية القطاع للمؤسسة، وقد أشار إلى عدة عوامل مؤثرة في نضج القطاع والتي غالبا ما ترتبط بتركيبته، والجدول في التالي يوضح مختلف هذه العوامل.

الجدول رقم 3: مؤشرات تحديد نضج القطاع

التدهور	النضج	النمو	الانطلاق	المؤشرات
منعدم أو في تدهور	يساوي أو أقل من P.N.B	سريع أكثر من P.N.B	سريع جدا أكثر من P.N.B	1.نسبة النمو
كافية، معروفة جدا	كافية في المجموع معروفة	في أقسام غير كافية نسبيا معروفة	عموما غير كافية نسبيا غير معروفة	2.إمكانات النمو
ضيقة أو متسعة إذا إنتعش القطاع	متسعة عقلانية	واسعة متوالدة	ضيقة، مختلفة قليل	3.تشكيلة المنتجات
قليل	ثابتا أو في تناقص	في تعاظم ثم يبدأ في التناقص	ليس هناك قاعدة في الغالب متزايد	4.عدد المنافسين
مركز أو بالعكس أكثر تقسيم	ثابتة	مركزة تدريجيا (أو سريعة)	ليس هناك قاعدة في الغالب أكثر تقسيما	5.توزيع الحصص في السوق
أكثر ثباتا	ثبوت كافي	تدرجيا ثابتة	غير ثابتة	6.ثبات الحصص في السوق
أكثر ثباتا	ثابت	تدرجيا ثابت	غير ثابت	7.ثبات الزبائن
أقل إغراء	صعب جدا	أكثر صعوبة	سهل	8.سهولة الدخول في السوق
معروفة الدخول سهل	معروفة، الدخول سهل	متغيرة	تطور سريع، تكنولوجيا غ معروفة	9. التكنولوجيا

Source: Martinet; Diagnostic Stratégique, Op. Cit., p 88.

5. نموذج هوفر Hofer: قدم هوفر مصفوفة أطلق عليها اسمه، كما عرفت باسم مصفوفة تطور المنتج/السوق، جاءت هذه المصفوفة لتلافي العيوب التي رافقت كل من مصفوفتي مكنزي وبوسطن الاستشارية، إذ اعتمد هوفر فيبناء مصفوفته على مراحل تطور المنتج/السوق.

تتكون مصفوفة هوفر من 15 مربعا أو نافذة تعكس مراحل تطور المنتج/السوق، تمثل الدوائر الموجودة داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكمية للمنظمة أو وحدة الأعمال، أما الأجزاء المظلمة داخل الدائرة كما هو موضح بالشكل التالي، فتعبر عن حصة المنظمة أو وحدة الأعمال من هذه المبيعات¹.

¹فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دارصفاء، عمان، 2014، ص 479.

الشكل رقم 18: مصفوفة تطور المنتج لهوفر

مراحل تطور المنتج/السوق

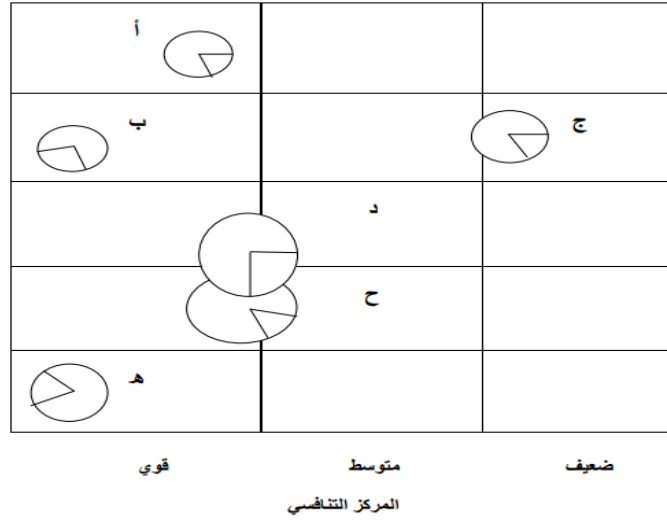
مرحلة النمو الأولى

مرحلة النمو

مرحلة الركود الخفيف

مرحلة التضج

مرحلة الزوال



المصدر: فاضل حمد القيسي، عمي حسون الطائي، مرجع سابق، ص480.

تحتوي المصفوفة على متغيرين رئيسيين يتمثلان بمحوري المصفوفة فالمحور العمودي يمثل المراحل المختلفة لتطور المنتج/السوق، أما المحور الأفقي فيمثل المركز التنافسي لوحدة الأعمال الإستراتيجية، فمن خلال الشكل نجد أن وحدات الأعمال أو المنتجات التي يشار إليها بالحرف (أ) تقع في مرحلة البدء (النمو الأولى) من مراحل تطور المنتج/السوق. وهي تتمتع بمركز تنافسي قوي. أما الوحدات أو المنتجات المشار إليها بالحرف (ب) فإنها في مرحلة النمو من مراحل تطور المنتج/السوق، وهي تتمتع كذلك بمركز تنافسي قوي بالرغم من أن حصتها السوقية منخفضة نسبياً، وتشابه مواقع وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (ج) إلا أنها لا تحتل مركزاً تنافسياً قوياً، أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د) فهي في مرحلة الركود الخفيف وتحتل مركزاً تنافسياً مقبولاً لاستحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً. أما وحدات الأعمال أو المنتجات ذات الحرف (هـ) فإنها في مرحلة نضوج الصناعة وتحتل مركزاً تنافسياً قوياً نسبياً، كما تتمتع وحدات الأعمال التي تأخذ الحرف (و) بمركز تنافسي قوي نسبياً، علماً أن كل من الوحدات (هـ، و) تشبه إدارار النقدية في

مصفوفة جماعة بوسطن لكونهما يدران دخلا نقديا كبيرا. أما الوحدات أو المنتجات التي تأخذ الحرف (ز) فهي تقع في مرحلة الانحدار وتحتل مركزا تنافسيا ضعيفا، وهي تشبه موقع (الوضع المضطرب) في مصفوفة جماعة بوسطن وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكنزي.

يتركز تحليل مصفوفة هوفر على المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج لوحدة الأعمال أو المنتجات، والتي يمكن إجمالها بما يأتي¹:

- ينبغي على المدراء الإستراتيجيين الرعاية والاهتمام بوحدات الأعمال أو المنتجات التي تحمل الحرفين (أ،ب) كالإنفاق على تلك الأعمال أو المنتجات في المستقبل. ويمكن اختيار إحدى إستراتيجيات النمو السريع التي تتلاءم وتحقق أعلى ربحية ممكنة؛
- أما الوحدات أو المنتجات التي يعاني مركزها التنافسي من الضعف كما هو الحال في (ج)، فلا بد للمنظمة من العمل على توفير الأموال لاستثمارها في هذه الوحدات وتحويلها إلى مركز تنافسي قوي، وهذه الوحدات أو المنتجات تشابه موقع علامات الاستفهام في مصفوفة جماعة بوسطن ومصفوفة ماكنزي. إن الإستراتيجية الملائمة لمثل هذه الحالات إما إحدى إستراتيجيات النمو أو إستراتيجية التجرد بغية استثمار مواردها المالية؛
- أما الاختيار الإستراتيجي الملائم لوحدة الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (د) والتي تتصف بحصة سوقية مقبولة هو إتباع إستراتيجية النمو المحدد؛
- تتطلب وحدات الأعمال التي تأخذ حرفين (هـ،و) اللذان يتمتعان بمركز تنافسي قوي نسبيا ويقعان في مراحل متأخرة من دورة حياة المنتج إلى إستراتيجيات تتعامل مع تلك الوحدات وتحويلها إلى وحدات الأعمال أو المنتجات تدران نقدية كبيرة، ومن ثم استغلال النقدية الفائضة لإنفاقها على الوحدات أو المنتجات التي تحتل (أ) أو (ب)؛
- أما وحدات الأعمال أو المنتجات التي تأخذ حرف (ز) فأمامها نوعين من الإستراتيجيات وهما إما الاحتفاظ بتلك الوحدات أو المنتجات إذا استطاعت الشركة أو توقعت أن تحقق منهما أرباح

¹فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، مرجع سابق، ص 480-481.

معقولة، أو إتباع إستراتيجية التخلي عن الأنشطة أو التصفية إذا لم تتوقع الشركة أن تحقق الربح المعقول منهما.

6. نموذج Ansoff: يمثل هذا النموذج مصفوفة رباعية من الثنائية منتج/سوق لتقديم أربع

استراتيجيات كما يوضحها الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: مصفوفة Ansoff

منتجات جديدة	منتجات حالية	
تنمية المنتج	اختراق السوق	أسواق حالية
التنوع	تنمية السوق	أسواق جديدة

المصدر: سعد غالب ياسين، المرجع السابق، ص. 110.

- إستراتيجية اختراق السوق: تطبيق عندما تريد الإدارة تركيز أنشطتها على زيادة حصة المؤسسة في السوق من خلال تعزيز موقع المنتجات الحالية في نفس الأسواق. يطلق عليها أيضا إستراتيجية الدفاع لأنها تركز على الحصة الحالية في السوق أكثر من هدف النمو أو التوسع في نشاط الأعمال.
- إستراتيجية تنمية السوق: تطبيق عند دفع المنتجات الحالية إلى أسواق جديدة، أي تركيز الأنشطة على الفرص المتاحة في السوق وأوضاع المنافسين.
- إستراتيجية تنمية المنتج: عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق الحالية يكون التركيز على تطوير وتحسين مزيج المنتج.
- إستراتيجية التنوع: تستند هذه الإستراتيجية على تقديم منتجات جديدة والدخول في أسواق جديدة.

المحاضرة العشرة: تشخيص المحيط التكنولوجي

إثر الأزمة الاقتصادية التي أصابت قطاع الصناعة من جهة والتطور الحاصل في مجال المعلوماتية والإلكترونيك والبيوتكنولوجي والطاقة وأبحاث الفضاء من جهة ثانية. تولد على إثر هذا التحول تيار فكري جديد يعتم بالتطورية مع بداية الثمانينيات يهدف إلى إبراز أهمية العلاقة بين التغيرات التكنولوجية وبين التنمية والنمو الاقتصادي. فالتطور العلمي والتقني أصبح جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية للأفراد والمؤسسات. هذا التطور رفع كل الحواجز الجغرافية وأصبح الاتصال يتم في وقت حقيقي، ويتوقع أن تزيد حدة المنافسة أكثر فأكثر، في ظل ظاهرة العولمة، فلقد تقلصت دورة حياة المنتجات والمؤسسات إلى بضع سنوات أو حتى إلى بضعة أشهر، وهو ما يستدعي التجديد المستمر من أجل ضمان الاستمرار. كما توسع نطاق تدفق السلع والخدمات وعوامل الإنتاج والمعلومات بصورة لم يعرف لها نظير من قبل.

وهكذا، فقد أضحى المحيط التكنولوجي للمؤسسة يتصف بالتسارع والتعقيد، وهو ما يستوجب على المؤسسات أن تكون يقظة تجاه هذا المحيط، ولاشك أن هذه المهمة أصبحت أكثر صعوبة بعدما أخذت المنافسة بعدا عالميا، وأصبح المنافس نفسه غير معروف. ومن هذا المنطلق لم يعد بالإمكان الاكتفاء باعتماد إستراتيجية دفاعية، بل يتوجب في كل مرة المبادرة بالهجوم. وإستراتيجية الهجوم تعني الابتكار أو التجديد. كما أن الإستراتيجية الهجومية لا تهدف دوما دعم المركز التنافسي وزيادة الحصة في السوق، بل قد تهدف إلى مجرد الحفاظ على المركز الحالي. وفي كل الأحوال (دفاع، استقرار،

هجوم) يتعين على المؤسسة تكثيف الجهود التجديدية، وذلك وفق مخطط تنمية تكنولوجية القائم على دراسة وافية للمحيط¹.

أولاً: أدوات التشخيص الإستراتيجي التكنولوجي

في إطار التطرق إلى أدوات التشخيص الإستراتيجي للتكنولوجيا ارتأينا التركيز على أشهر هذه الأدوات التي قدمت من طرف مكاتب الاستشارات الثلاثة: SRI, ADL, BCG

1- مصفوفة ADL الجديدة: طور مكتب ADL الاستشاري مصفوفته الشهيرة من خلال الجمع بين الوضعية التنافسية للمؤسسة والوضعية التكنولوجية، لكن من خلال الفصل بين الصناعات التي هي في مرحلة الانطلاق والصناعات التي هي في مرحلة الزوال.

الشكل رقم 20: تشخيص المحيط التكنولوجي في مرحلة النمو

		الوضعية التكنولوجية		
		قوية	مقبولة	ضعيفة
المكانة التنافسية	قوية	مبدع	مبدع	متابع
	مقبولة	مبدع	متابع التخصص	الاستحواذ
	ضعيفة	التخصص	مشروع مشترك	العقلنة

Source: Helfer.J.P (2000), Op.cit, p160.

¹ حسين رحيم، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص واستراتيجيات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23-22 أبريل، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003، ص ص 57-58.

الشكل رقم 21: تشخيص المحيط التكنولوجي في مرحلة النضج أو نهاية

	الوضعية التكنولوجية			
	قوية	مقبولة	ضعيفة	الاستحواذ
المكانة التنافسية	قوية	ميدع	متابع	إنجاز
	مقبولة	التخصص	?	التخلي
النمو	ضعيفة	مشروع مشترك	إنجاز	التخلي

Source: Helfer.J.P, (2000), Op.cit, p160.

2- المصفوفة متعددة الأبعاد: بغية التشخيص الإستراتيجي الفعال للمحيط التكنولوجي، تم تطوير مصفوفة BCG من خلال إضافة بعد جديد هو درجة ممارسة التكنولوجيا، وتم تعويض نمو السوق بطاقة تطوير النشاط، وتم تعويض حصة المؤسسة بالحضور في السوق، وبالتالي نتحصل على المصفوفة التالية:

الشكل رقم 22: المصفوفة ثلاثية الأبعاد

طاقة تطوير النشاط							
الحضور في السوق				الحضور في السوق			
+				-			
الممارسة التكنولوجية		الممارسة التكنولوجية		الممارسة التكنولوجية		الممارسة التكنولوجية	
+	-	+	-	+	-	+	-
الحفاظ على مكانتها و دعم تقدمها	السعي لاكتساب التكنولوجيا الضرورية	التعاون من أجل تبادل التكنولوجيا أو بيعها	الاستثمار أو الانسحاب	إعادة استثمار التكنولوجيا في قطاعات أكثر جاذبية	اكتساب تكنولوجيا لكن في حالة كانت المردودية سريعة	نشر التكنولوجيا	الانسحاب (التخلي)

Source: Helfer.J.P, (2000), Op.cit, p160.

2- مصفوفة SRI: هي مصفوفة مقترحة من طرف مكتب الاستشارات SRI وبنيت على بعدين هما التأثير التنافسي للتكنولوجيا على العوامل المفتاحية للنجاح FCS، ودرجة ممارسة التكنولوجيا من طرف المؤسسة، كما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 23: تشخيص المحيط التكنولوجي من خلال مصفوفة SRI

درجة ممارسة التكنولوجيا

		ضعيفة	مقبولة	قوية
التأثير التنافسي على FSC	قوية	●	الاستثمار →	● الدعم
	مقبولة		●	↑ التمييز
	ضعيفة	●	← التراجع	●

Source: Helfer.J.P, (2000), Op.cit, p159.

ثانيا: تشخيص الممتلكات التكنولوجية

من المفروض أن تجهز كل مؤسسة مخزون تكنولوجي يستخدم في تطوير الأنشطة المختلفة، لذلك على المؤسسات أن تقوم بجرد ممتلكاتها التكنولوجية. وفي هذا الصدد يقترح مكتب ADL تصنيفا لهذه الأخيرة يتشكل من أربع عائلات يمكن أن تمتلكها المؤسسة¹:

- التكنولوجيا القاعدية: ضروري توفرها لممارسة النشاط.
- التكنولوجيا المفتاحية: لديها تأثير كبير على التنافسية.
- التكنولوجيا الفنية: تسمح بتحقيق التميز والاختلاف، وهي مستقبل نجاح المؤسسة.
- التكنولوجيا الناشئة: هي مرحلة البحث والتطوير.

ثالثا: تشخيص KALIKA

ويسمى أيضا تشخيص الحقول الأربعة، يقوم هذا النموذج على تقسيم المحيط الخارجي إلى أربعة مجموعات أو حقول حيث كلحقل يتم تحديده وتعريفه بمجموعة من الأسئلة المتضمنة في جداول، ومن خلال الإجابة عن هذه الأسئلة يمكننا تحديد الخصائص التي تعطي صورة واضحة عن الوضعية الحالية والمستقبلية لمحيط المؤسسة. وأما عن الحقول فهي على النحو التالي:

- الطلب: يتناول تتبع توجهات وتغيرات الطلب الحالي وتوقع المستقبلي؛

¹Orsoni. J & Helfer.J, management stratégique, Librairie Vuibert, Paris, 1994, pp 167-168.

- العرض: يتعلق بالدراسات التسويقية عموماً، حيث يركز على تحليل مجمل عروض المؤسسات المنافسة وتوجهاتها؛
- القوة التنافسية: تحديد القدرة التنافسية للمؤسسة في مواجهة باقي قوى المنافسة (نموذج بورتر للقوى الخمسة)؛
- المنافسة: تعتمد بدرجة كبيرة على تحليل الإستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسات المنافسة والبدائل المتاحة أمامها، وردود أفعالهم عبر الزمن.

المحاضرة الحادية عشر: التشخيص الإستراتيجي الداخلي

أولاً: مفهوم التشخيص الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي تحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة، وتلك الخاصة بمراكز الأنشطة الإستراتيجية ومقارنتها بنقاط قوة وضعف المنافسين من جهة والظروف المحيطة من جهة أخرى . يقصد بنقاط القوة مورد أو مهارة أو ميزة قد تمتلكها المؤسسة لمواجهة المنافسين أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها أو تعتزم خدمتها، أما نقاط الضعف فهي قيد أو قصور في الموارد أو المهارات والتي قد تحد من الأداء الفعال للمؤسسة بشكل مؤثر. هناك العديد من وظائف المؤسسة ومراكز الأنشطة الإستراتيجية تخضع للتحليل مثل: وظيفة التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير، المالية، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المؤسسة،...

التشخيص الإستراتيجي الداخلي هو العملية التي نستطيع من خلالها تحديد العناصر التي تمثل عائقاً داخلياً يحد من تطور المؤسسة، وكذا تحديد العناصر الداخلية التي تسمح بإنعاش نشاط المؤسسة والتي يمكن الاعتماد عليها لبناء مزايا تنافسية. ويتناول بالدراسة:

- تحليل مختلف الموارد التي تمتلكها أو تتوفر عليها المؤسسة؛
- دراسة كافة الاحتياجات؛
- دراسة مختلف الوظائف والعمليات التي تتم داخل المؤسسة؛
- طرق توزيع الموارد وآليات التوفيق بينها؛

- تحديد مختلف المهارات والطاقات الكامنة في المؤسسة؛

- تحليل أساليب التسيير والهيكल التنظيمي للمؤسسة.

يميز التشخيص الداخلي بين نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها للسماح بإجراء مقارنة بين ما هو ممكن في المؤسسة، وما يمكن تحقيقه في المحيط البيئية الداخلية، هي التي تستطيع المؤسسة التحكم فيها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها، والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق. ولا يمكن للمؤسسة صياغة إستراتيجية بدون تحليل كاف وجيد لبيئتها الداخلية وإمكانياتها، وذلك في محاولة لتسخير بيئتها الداخلية وتطويرها في أغراضها. وتتمثل عوامل البيئة الداخلية في وظائف ونشاطات المؤسسة الرئيسية لأنها الأعمدة الأساسية لأنشطتها، وتكمن أهمية تحليل هذه العوامل في¹:

- يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية حيث تتعرف المؤسسة على نفسها وبالتالي يمكن تسييرها علميا والتحكم في عوامل الإنتاج؛

- يمكنها من اكتشاف نقاط الضعف لديها وبالتالي تصحيحها وتقويمها بسهولة؛

- معرفة نقاط القوة والضعف (التحليل الداخلي) وربطهما بالتحليل الخارجي يمكن المؤسسة من اغتنام أكبر الفرص؛

- معرفة مدى كفاءة البناء التنظيمي الخاص بها؛

- معرفة مدى قوة العلاقات بين الأفراد وتماسك جماعات العمل والحرص على مؤسستهم؛

- معرفة سمعة المؤسسة واسمها التجاري في السوق وكيف ينظر إليها المستهلك؛

- مدى توفر الأفراد العاملين في المؤسسة وقدراتهم ومهاراتهم الفنية؛

- يساعد في إمكانية التوسع الرأسي والأفقي...

ثانيا: أدوات التشخيص الإستراتيجي الداخلي

من أهم طرق التشخيص الداخلي هي:

¹Helfer.J.P & al, 2000, Op. Cit, p85.

1- التشخيص الوظيفي: هو من الطرق الكلاسيكية في عملية التشخيص الداخلي يعتمد على تحليل كل وظيفة من وظائف المؤسسة بناءً على معايير محددة، غالباً ما يتم التركيز على الوظائف التالية :

- **تشخيص المهارات:** من الصعوبات التي تواجه المؤسسة هي تحديد وتقييم المهارات خاصة التي يمكنها أنضيف قيمة إستراتيجية. في هذا الصدد طرح كل من Hamel & Prahalad سنة 1999 مقارنة إدارية توضح المعايير الأساسية في تحديد " المهارات المركزية " الخالقة للميزة التنافسية، وتمثل في:

✓ **معيار خدمة الزبائن:** أي هل للمهارة القدرة على تقديم قيمة للزبون حالة محركات Honda؟

✓ **معيار الدخول إلى الأسواق:** هل للمهارة القدرة على ضمان دخول المؤسسة إلى أسواق متنوعة؟

✓ **معيار التنافسية :** هل المهارة قادرة على أن تجذب المنافسين لامتلاكها؟

- **التشخيص المالي:** يتم في هذه الوظيفة تشخيص مردودية المؤسسة، مصادر التمويل، الميزانية، الملاءة، المرونة المالية...

- **تشخيص الوظيفة التجارية:** يتم فيها تشخيص حافظة المنتجات، درجة المبيعات، حصة السوق، العلامة التجارية...

- **تشخيص وظيفة البحث والتطوير:** يتم فيها تشخيص الإبداع التكنولوجي، الإبداع في المنتجات، قدرات البحث...

- **تشخيص وظيفة الإنتاج:** يتم فيها تشخيص القدرة على الإنتاج، جودة الإنتاج، آجال الإنتاج، عمر التجهيزات...

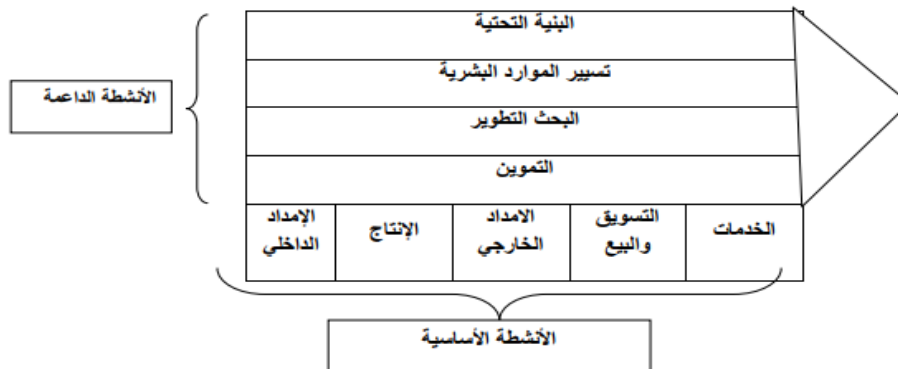
- **تشخيص وظيفة الموارد البشرية:** يتم فيها تشخيص هرم الأعمار، التكوين، الأجور، مرونة العمل...

- **تشخيص التنظيم:** يعتبر تحليل الثنائية تنظيم/إستراتيجية، وهي من أصعب الثنائيات التي واجهت الباحثين، فالسؤال المطروح من يتبع الآخر؟، هل نتبنى الإستراتيجية ثم نصمم التنظيم، أم نصمم التنظيم

ثم نحدد الإستراتيجية، لكن المؤكد أن هناك ارتباط وثيق في المؤسسة بين الإستراتيجية المتبعة و التنظيم المتبنى. وبما أن التنظيم في المؤسسة يتمثل في الهيكل التنظيمي وتقسيم العمل فهذا يتطلب تشخيص كل ما له علاقة بأداء العمل (المسؤوليات، الثقافة التنظيمية...).

2- سلسلة القيمة لبورتر: لقد ركز مكنزي على الأنشطة المتعلقة بسلسلة الإنتاج، انطلاقاً من كون المنتج عبارة عن مواد أولية إلى عرضه للزبائن، أي أنه اعتمد على الأنشطة الأساسية فقط، والميزة التنافسية لا تتحقق عن طريق هذه الأنشطة فقط. انطلاقاً من هذه المساوئ قدم Porter سلسلة سماها سلسلة القيم قدم فيها إضافة إلى الأنشطة الأساسية التي قدمها Mck أنشطة أخرى سماها بالأنشطة الداعمة، وفق بورتر من المستحيل فهم الميزة التنافسية إذا نظرنا للمؤسسة نظرة شاملة، فامتلاك الميزة التنافسية يعتمد على مجموعة من الأنشطة التي تسمح للمؤسسة بتصميم، إنتاج، تسويق، توزيع، ودعم منتجاتها. كل نشاط يساهم في تموقع المؤسسة على الخريطة التنافسية من خلال السيطرة بالتكاليف والتميز، لذلك طرح بورتر سلسلة القيمة كأداة مساعدة لتحقيق ميزة تنافسية. فكرة السلسلة تقوم على تقسيم أنشطة المؤسسة إلى قسمين: أنشطة أساسية وأنشطة ثانوية، والمؤسسة التي تمارس الأنشطة الأساسية بفعالية أو أحسن من منافسيها هي التي تتوصل إلى تحقيق ميزة تنافسية كما يوضحه الشكل الموالي.

الشكل رقم 24: سلسلة القيمة لبورتر



Source: Porter. M, l'avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1999, p 53.

وفق أسلوب سلسلة القيمة المؤسسة عبارة عن مجموعة من الأنشطة الخالقة للقيمة يمكن تمثيلها على شكل سلسلة، عناصرها هي¹:

- **أنشطة أساسية (القاعدية):** هي الأنشطة التي تسمح بإنتاج سلعة تحوي قيمة مباشرة للزبون، وهذه الأنشطة لا يمكن الاستغناء عنها. وهي الإمداد الداخلي (شراء وتخزين المواد الأولية، النقل...)، الإنتاج (تحويل المادة الأولية إلى مواد نهائية، التغليف، الصيانة...)، الإمداد الخارجي (التوزيع، معالجة الطلبات...)، البيع (الإشهار، الأسعار، علاقات التوزيع...)، الخدمات (التكوين، ما بعد البيع...).

- **أنشطة ثانوية:** هي أنشطة خالقة للقيمة أيضا لكن ذلك يتم بصورة غير مباشرة فهي تساعد الأنشطة الأساسية وهي: التموين (شراء الموارد غير الأولية، اليد العاملة المؤقتة...)، التطوير التكنولوجي، تسيير الموارد البشرية، الهياكل القاعدية.

- **الهامش:** هو الفرق بين القيمة الإجمالية و مجموع التكاليف الناتجة عن ممارسة الأنشطة الخالقة للقيمة (الأنشطة الأساسية).

- **القيمة:** هي ما يستطيع الزبون دفعه، وحاصل ضرب X السعر في الكمية.

3- التحليل وفق نظرية الموارد: أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط منمواردها ودافعية أفرادها، والمقصود بالموارد هو مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة كالمصانع، تجهيزات ... فهي موارد منظورة، وسمعة المنظمة، ثقافتها، العلامة التجارية، ... التي تمثل موارد غير منظورة.

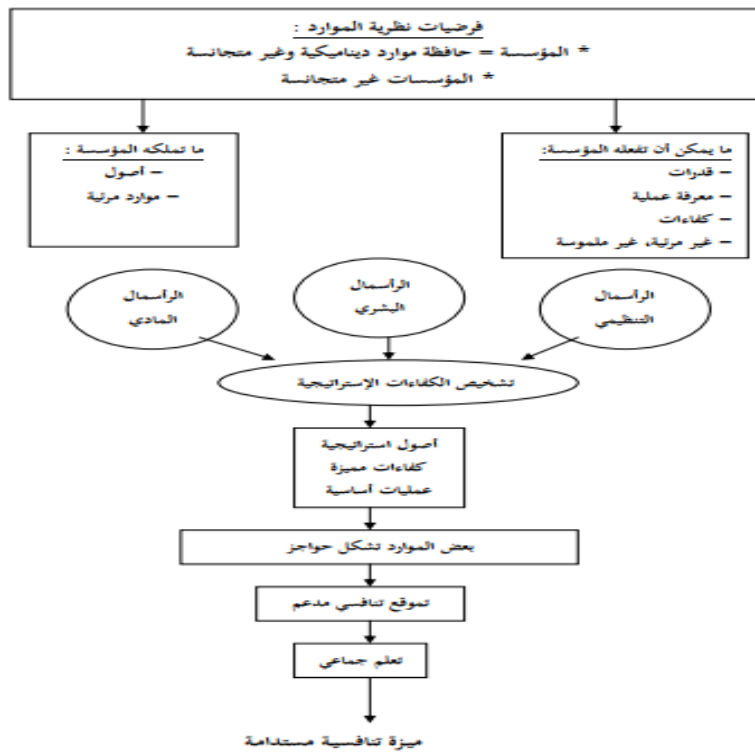
¹Porter .M, l'avantage concurrentiel, Edition Dunod, Paris, 1999, pp 49-61.

يعد Wernefelt أول من استعمل مصطلح المقاربة المبنية على الموارد 1984 في مقال نشره في جريدة التسيير الإستراتيجي، وقد تم بناء هذه النظرية بتشبيه المؤسسة بشجرة صغيرة الحجم، حيث الجذع والفروع الأساسية تعبر عن العلوم الأساسية والنظريات والمعارف...، والفروع الثانوية في المنتجات المقدمة للسوق، أما الجذور التي تغذي وتحافظ على هذه الشجرة فهي المهارات القاعدية التي تركز عليها المؤسسة. وبالتالي يقوم هذا التحليل على¹:

- تحديد المهارات الأساسية.
 - تحديد برامج للحصول على هذه المهارات.
 - تحديد آليات تطوير هذه المهارات.
 - الربط بينها و بين العناصر الأخرى للحصول على منتجات نهائية تتلاءم مع السوق.
- حسب نظرية الموارد فإن المؤسسات عبارة عن حافظة موارد مادية ومعنوية واستنادا إلى هذا المنطق تختلف المؤسسات فيما بينها من حيث هذه الموارد وان تشابهت في بعضها فهي تختلف من حيث الخبرات والمهارات الجماعية، وهذا ما يجعل افراد بعضها بميزة تنافسية ناتجة عن المزج الجيد لهذه الموارد. ويمكن تلخيص منهجية مقاربة الموارد في الشكل التالي:

¹ يحضيه سملاي وأحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09 مارس، جامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص155.

الشكل رقم 25: تقديم عام لمنهجية مقارنة الموارد



Source: Celile Dejoux, op.cit, p189

المحاضرة الثانية عشر: الخيارات الإستراتيجية

يساعد التحليل على تحديد جزء هام من الإستراتيجية، لكن الخيار الاستراتيجي قد يتأثر ببعض العوامل وهي: درجة الإبداع والإبتكار في الأنشطة مستقبلا؛ المخاطر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة مستقبلا؛ مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية؛ شكل الميزة التنافسية للمؤسسة مستقبلا البدائل الإستراتيجية هي عبارة عن مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة، توجد العديد من البدائل الإستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، وتقوم باختيار أحدها أو مجموعة منها وذلك حسب: وضعيتها، أهدافها، إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية،... وهناك عدة تصنيفات للإستراتيجية، إذ تقسم هذه البدائل إلى¹:

أولاً: الإستراتيجيات القاعدية (الشاملة): يرى Porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القدرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة للخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيداً من القيمة وبالتالي استعدادات للشراء، أو بالتركيز عمى شريحة معينة من المستهلكين وتعتبر إستراتيجية التركيز نتيجة المزج بين الإستراتيجيتين السابقتين، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

● **إستراتيجية التكلفة الأقل:** تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال إستراتيجية التكلفة الأقل، وتتحقق هذه الأخيرة إذا زاولت المؤسسة أنشطتها المنتجة لمقيمة بتكلفة أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تكون قادرة على تخفيض أسعار منتجاتها مقارنة بمنافسيها، وبالتالي تحفيز المستهلكين على اقتنائها ومنع دخول منافسين جدد في نفس القطاع، غير أن الوصول إلى إستراتيجية

¹ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، ص 148.

التكلفة الأقل يتطلب معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحليل تكاليف كل أنشطتها بالاعتماد على سلسلة القيم، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحديد العوامل أو المصادر المؤدية إلى انخفاض أو ارتفاع التكلفة في الأنشطة التي تراوحتها المؤسسة، كما يساهم معرفة بعض المعلومات عن سلاسل قيم المنافسين في معرفة مصادر تخفيض التكلفة لديهم، ومقارنتها بنظيرتها لدى المؤسسة.

● **إستراتيجية التمييز:** تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تمييزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتجاً فريداً وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع... الخ)، وبالإضافة إلى أن التمييز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقي فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا مساوية لولاء واسع من الزبائن في فترات التقهقر أو نقص النشاط الفصلي.

● **إستراتيجية التركيز:** تركز المؤسسة التي تتبع هذه الإستراتيجية على مجموعة محددة من العملاء من خلال جزء من تشكيلة المنتجات في سوق جغرافية محددة، وإذا كانت إستراتيجيات السيطرة عن طريق التكاليف والتمييز تواجه كل القطاع، فإن إستراتيجيات التركيز تهتم بفئة معينة من العملاء لتقديم الأفضل.

ونميز نوعين من هذه الإستراتيجية:

- **إستراتيجية التركيز على التكلفة:** وتعني البحث عن تحقيق ميزة عن طريق التكلفة في السوق المحددة وذلك بتركيز الجهود على فئة لها حاجات خاصة من أجل إمكانية تقليل التكاليف والعمل على خدمة هذه الفئة.

- **إستراتيجية التركيز على التمييز:** عن طريق هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى تمييز منتجاتها في السوق التي حددتها وعليه يجب خلق قيمة في المنتج تبرر السعر المرتفع، واختيار فئة محددة تتفهم أبعاد هذا التمييز.

ثانيا: الإستراتيجيات المرتبطة بتسيير حافظة الأنشطة: وتتمثل في إستراتيجيات التالية:

✓ **إستراتيجيات التخصص:** التخصص هو توجه بسيط يعني التركيز على المنتج أو سوق واحدة وغالبا ما يكون الإمكانية الوحيدة المتاحة للمؤسسة. وتناسب هذه الإستراتيجية أكثر مرحلتي الانطلاق والنمو من دورة الحياة أما في مرحلتي النضج والزوال تكون خطرا على المؤسسة. من مزايا إستراتيجية التخصص:

- الاستفادة من أثر التجربة؛
 - تفادي تشتت الموارد؛
 - ضمان تطور أسهل لمهينة مع إمكانيات أكبر للتحكم فيها.
- من عيوب إستراتيجية التخصص:

- خطر زوال مجال النشاط الإستراتيجي أو الإخفاق فيه؛
- تضعيف إمكانيات الإبداع، أي أن أعمال الروتينية تنقص القدرة على الإبداع؛
- مرونة ضعيفة وإمكانيات تكيف محدودة.

✓ **إستراتيجيات التنوع:** يستند هذا الاتجاه في النمو والتطور إلى تخلي المؤسسة عن السياسات السلعية والسوقية التي تتبعها، لكي تقوم بتطوير منتجات جديدة تتناسب مع حاجات السوق وحاجات ورغبات المشترين الحاليين والمرتقبين (تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة)، ويمكن أن يأخذ هذا الأسلوب الأشكال التالية:

- **التنوع المتمركز (المرتبط):** يعني إضافة منتج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتج إضافي لتشكيلة المنتجات.

- تنويع الغير متمركز (الغير المرتبط): ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم فيه الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة ويشبع حاجات مختلفة، أي الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة لصناعة الحالية).

ومن مبررات إتباع المؤسسة إستراتيجية التنويع هي¹:

- ضعف جاذبية قطاع الصناعة الحالي وضآلة فرصه، وهو ما يفرض على المؤسسة تطوير منتجات جديدة؛

- رغبة المؤسسة في النمو والتوسع واختراق أسواق جديدة ذات ربحية؛

- تحقيق استغلال أكبر للطاقة الكامنة في المؤسسة؛

- رغبة المؤسسة في اكتساب خبرات ومهارات في مجالات أنشطة أخرى، لاسيما إذا كانت ذات صلة بمهنة المؤسسة؛

- يؤدي التنويع إلى توزيع مخاطر الاستثمار على مجموعة من الأنشطة، كما يجعل المؤسسة تسير محفظة منتجات ذات مراحل مختلفة في دورات حياتها، وهو ما يضمن لها تدفقات نقدية مستمرة من جهة؛ ويسمح لها بتغذية أنشطتها في حالة كساد أو تدهور، عن طريق أنشطة أخرى في حالة نمو أو ذات سوق رائجة.

✓ **إستراتيجيات التكامل:** التكامل هو شكل من أشكال التنويع ويعني توسيع أنشطة المؤسسة إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة عموديا أو أفقيا، ويتخذ الأشكال التالية:

- **إستراتيجية التكامل العمودي:** وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا وهناك نوعان: التكامل باتجاه الخلف ويعني امتداد نشاط المؤسسة نحو أنشطة مورديها. والتكامل باتجاه الأمام يتمثل في امتداد أنشطة المؤسسة إلى أنشطة العملاء، الموزعين، الناقلين، مقدمي خدمات ما بعد البيع، إلخ.

¹ رديم حسين، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الجزائر، 2008، ص 143.

- إستراتيجية التكامل الأفقي: يتمثل في دخول المؤسسة إلى مجالات مكملية ومنافسة في نفس الوقت لأنشطة المؤسسة كالصيانة بالنسبة لصانعي السيارات.

✓ إستراتيجيات التدويل أو العالمية: يقصد بالتدويل أو العالمية امتداد أنشطة المؤسسة نحو خارج حدود الدولة الأصلية للمؤسسة منها (إستراتيجية التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر) وتكون بهدف البحث عن تصريفات جديدة للمنتجات أو دورة حياة المنتج، أو بهدف الاقتراب من مصادر المواد الأولية أو وجود المناطق المالية والجبائية الجذابة (مناطق التبادل الحر - عدم وجود عوائق جبائية).

✓ إستراتيجيات التراجع أو الانكماش: يشكل الفشل الدافع لاستخدام هذه المجموعة من البدائل الإستراتيجية، وتعتبر أقل البدائل شعبية لكنها بدائل هامة ضمن ظروفها. ومن الإستراتيجيات الرئيسية نذكر منها¹:

- إستراتيجيات التخفيض: يقصد بإستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته، ومن المبررات التي تدعو لإتباعها ما يأتي:
- تغير الظروف الاقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات؛
- محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات الغير الضرورية؛
- عندما لا تتمتع المنظمة بقوة تنافسية عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

- إستراتيجية الحصاد: يقصد بها تعليق الاستثمار في الوحدة قبل تصفيتها من أجل تعظيم السيولة على المدى القصير والمتوسط فيها، ورغم أن هذه الإستراتيجية تبدو مقبولة نظريا لكنها تتسم بالضعف من حيث التطبيق العملي، فعندما يتضح أن الوحدة تتبنى إستراتيجية الحصاد فإن معنويات موظفي الوحدة وثقة عملائها ومورديها في استمرار عملياتها تبدأ في التدهور، وإذا ما حدث ذلك وهو ما يحدث غالبا فإن التدهور السريع في عوائد الوحدة يمكن أن يجعل الإستراتيجية غير مجدية.

¹سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.

- إستراتيجية التجرد: وتعني بيع وحدة نشاط أو أكثر في حالة التشغيل إلى صاحب أعلى عطاء مقدم، وهناك ثلاثة أنواع من المستثمرين: المستثمرون المستقلون وعادة ما يشار للتخلص بالبيع منوحدة النشاط لهم بSpin off، ومنظمات الأعمال الأخرى وإدارة وحدة العمل المطلوب التخلص منها بالبيع ويشار للتخلص من الوحدة بيعها لإدارتها بمصطلح السيطرة الإدارية على كامل الحصة.

- إستراتيجية البيع: وتعني خروج المشروع من السوق وذلك بنقل ملكية المشروع كـ (كوحدة تعمل بصورة متكاملة) إلى طرف آخر، ولا يجب اللجوء إلى بيع المشروع إلا في حال عجز استمرار هذا المشروع عن العمل، أو في حال وجود فرص بديلة أنجح من المشروع الحالي، أو لوجود أحد المشتريين المستعدين للدفع بسخاء، وهناك عدة صور لبيع المشروع منها البيع عقداً، أو عن طريق سندات طويلة الأجل.

ثالثاً: الإستراتيجيات المرتبطة بتطوير المؤسسة: وتتمثل في إستراتيجيات التالية:

✓ إستراتيجيات النمو الداخلي: بالمنطق المالي يتمثل النمو الداخلي في إعادة توظيف الفوائد المالية التي تحقّقها المؤسسة في نشاطها الاستغلالي أو الاستثماري، أما بالمنطق الإستراتيجي فيتمثل فيخلق المؤسسات لطاقات ذاتية جديدة تتعلق بالإنتاج أو التوزيع أو التمويل أو ذات طابع آخر كالبحث والتنمية، وهنا لا يشترط أن تكون عناصر النمو الداخلي من صنع المؤسسة نفسها وإنما يكفي أن تكون من تمويلها.

✓ إستراتيجيات النمو الخارجي: يتمثل النمو الخارجي في تطوير المؤسسة لإمكانياتها وطاقاتها باللجوء إلى أعوان خارجيين بالاقتران أو الاندماج أو الشراكة وتتم بين مؤسستين على الأقل وتتخذ الأشكال التالية:

- تحويل ملكية كيان قائم بالابتلاع أو الاندماج؛

- أخذ الرقابة بالمشاركة في رأس المال.

ويتم تنفيذ هذا الخيار بصيغة قانونية تتبعها إجراءات مالية، وتتمثل الصيغ القانونية في:

- الاندماج: ي عني تشكيل مؤسسة جديدة من مؤسستين سابقتين، ويتم بين مؤسستين؛
- الابتلاع: ويتمثل في تحويل جميع أصول المؤسسة (أ) التي تنتهي تماما إلى المؤسسة (ب) التي تبقى قائمة وتصدر أسهما جديدة لمساهمي المؤسسة (أ).
- التحويل الجزئي للأصول.

- اتفاقيات التعاون التي قد تكون في شكل تعاون تجاري أو في مجال البحث والتنمية.

- تجمعات المصالح وهي كيانات تنشأ بين المؤسسات لرعاية مصالحها المشتركة.

✓ **إستراتيجيات التعاون:** إن المؤسسات التي تقدم نفس المنتج أو تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية يمكن أن تكون العلاقات التالية: منافسة، تعاون، أنشطة للمنافسة وأخرى للتعاون، تعاون في البحث والتطوير وتنافس في التسويق، تنافس في فترات التوسع وتعاون في فترات الأزمة. والهدف من هذه الإستراتيجيات هو الاستفادة من مزايا الاتفاق، من أجل تجميع الطاقات، الاستفادة من كفاءات ومجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، وتحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية بسبب التسهيلات المالية، السياسية والقانونية.

رابعا: أنواع أخرى من الإستراتيجيات:

✓ **إستراتيجية العش:** تتخذ هذا النوع من الإستراتيجيات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي لا تتوفر على إمكانيات للمنافسة في الأسواق الكبيرة. تعتمد هذه الإستراتيجية على إيجاد المؤسسة لحاجات غير مغطاة في سوق صغيرة أو معتبرة وتعمل على تلبية هذه الحاجات، أي إيجاد مجال نشاط إستراتيجي معين والتركيز عليه كما تشبه هذه الإستراتيجية بإستراتيجية التركيز وذلك بأنها تركز على شريحة معينة من المستهلكين.

✓ **إستراتيجية المقاوله الباطنية:** تنتهج هذه الإستراتيجية أيضا المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، حيث تقوم على عقد بين المؤسسة الآمرة بالنشاط والمؤسسة المنفذة، حيث تعمل هذه الأخيرة على تنفيذ النشاط وفق شروط المؤسسة الآمرة.

✓ **إستراتيجية الأخرجة:** تلجأ المؤسسة إلى إستراتيجية الأخرجة عندما لاتستطيع التحكم في نشاط معين أو لا تتوفر على الإمكانيات المناسبة للحفاظ على خط إنتاجي معين أو منتج معين، حيث تعمل على إخراج وإعطائه للمؤسسة التي تتوفر على إمكانيات وكفاءات أحسن منها والقادرة عمى تقديمه بشكل أفضل وفق شروط يتفق عليها الشريكان.

✓ **الإستراتيجيات الحديثة:** تتمثل في الإستراتيجيات الإبداعية أينتخلق المؤسسات حاجات وخدمات ومنافع جديدة للزبائن، وبالتالي تغير معالم المنافسة لصالحها، من بينهذه الإستراتيجيات نجد إستراتيجية المحيط الأزرق التي قدمها الباحثان Chan Kim & Renée Mauborgne سنة 2004، وتعني خلق سوق جديد للمؤسسة بحدود واسعة كالمحيط الأزرق، وعدم التنافس في قطاع مكتظ من المؤسسات المنافسة وهو ما يشكل فرصة حقيقية للمؤسسة لإبراز أدائها العالي. تقوم المؤسسة بتحديد الإستراتيجية المناسبة لها بالتوافق مع مراحل تطور حياة المنتج/ المنتجات كما يلي:

- **المرحلة الانطلاق:** تختار المؤسسة في هذه المرحلة إستراتيجية التوسع لأن المنتج في مرحلة الانطلاق أين تكون المجهودات التسويقية عديدة وقوية، كما أن المؤسسة لا تحقق أية فوائد لأن المنتج غير معروف لدي جمهور العملاء، كما تكون المؤسسة بحاجة كبيرة إلى السيولة ومديونيتها مرتفعة.

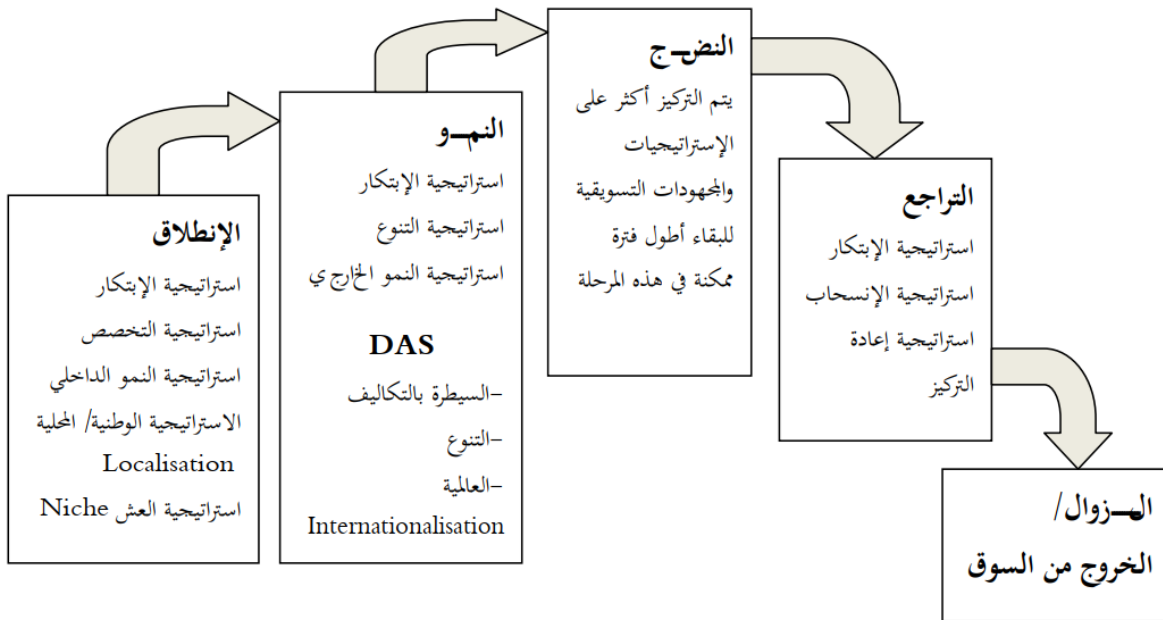
- **المرحلة النمو:** تختار المؤسسة في هذه المرحلة إستراتيجية التوسع أو التجزئة لأن المنتج في مرحلة النمو أين تكون المجهودات التسويقية قوية جدا لأن المنتج تمت معرفته عند جمهور العملاء لكن ما زال يستمر في توسيع سوقه، كما أن المؤسسة تحقق فوائد متوسطة، وسيولة متوازنة ومديونية متوسطة.

- **المرحلة النضج:** تختار المؤسسة في هذه المرحلة إستراتيجية التحكم أو التجزئة لأن المنتج في مرحلة النضج أين تكون المجهودات التسويقية تتراوح بين القوة والضعف لأن المؤسسة تحاول ترويج المبيعات وتخفيض هامش الربح للبقاء في هذه المرحلة قدر الإمكان والتذكير بأن منتجها ما زال فيالسوق وتسويق الكميات الكبيرة منه، كما أن المؤسسة تحقق فوائد كبيرة جدا وفائض في السيولة ومديونيتها معدومة.

- **المرحلة الانحدار:** تختار المؤسسة في هذه المرحلة إستراتيجية التصفية لأن المنتج في مرحلة الانحدار أين تكون المجهودات التسويقية سلبية وضعيفة جدا وليس لها معنى، كما أن المؤسسة تحقق فوائد ضعيفة جدا وتوازن في السيولة ومديونيتها معدومة، وبالتالي تقرر المؤسسة تصفية هذا المنتج أو النشاط أو التوجه للعمل في سوق جديدة بنفس المنتج.

يمكن توضيح مراحل تطور حياة المنتج والإستراتيجية المناسبة للمؤسسة في الشكل الموالي:

الشكل رقم 26: دورة حياة المنتج والإستراتيجيات المتبعة في كل مرحلة



Source : Chantal Bussenault& Martine Pretet, op.cit, p186.

إنكل من Miles & Snow وضعوا سنة 1978 أحد أبرز الأنماط الإستراتيجية التي تصف العلاقة بين التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وأدائها. وفقا لتصنيفهما فإن المنظمة تتبع نوعا من بين التوجهات الإستراتيجية الأربعة (المنقب، المدافع، المحلل، المتفاعل) لتحقيق أداء المنظمة. هذا النموذج ليس سوى أحد الأنماط المستخدمة على نطاق واسع في ميدان البحوث الإستراتيجية لكنه أيضا وصف يشمل ويجمع بين عناصر رئيسية مثل الهيكل، الإستراتيجية، العملية، وكذلك علاقتهم بالأداء.

فهذا التصنيف يوفر وصفا دقيقا للخصائص التنظيمية المرتبطة بالإستراتيجية. إذ يمكن عرض هذه التوجهات في النقاط التالية¹:

✓ **المنقبون:** هي المنظمات التي يظهر توجهها وسعيها نحو خلق ميزة تنافسية من القيادة السوقية من خلال الريادة في تقديم منتجات جديدة وكذلك في تطوير وابتكار التقنيات والعمليات. يقوم المنقبون باستمرار بمراقبة البيئة الخارجية رغبة في الاستجابة وبسرعة ومبكرا لأي إشارة للفرص واغتنام فرص الربح في كونهم أول من دخل أو الرائد في إنتاج منتج جديد أو العمل ضمن نطاق سوق جديدة. لديهم مجال سوقي واسع ومنتجات مرنة، لأنهم يقومون بتعديلات وتحسينات مستمرة للاستفادة من إدراكهم للفرص المتاحة، لهذا السبب نجد أنهم يحتاجون متطلبات تسويقية عالية ويعتمدون بشكل رئيسي على التكنولوجيا.

✓ **المدافعون:** إن المؤسسات المدافعة تكون توجهاتها داخلية. إذ يؤكدون على الفعالية، يهتمون بالتنظيم الجيد للمؤسسة ويركزون على الحفاظ على مكانتهم ضمن مجموعة محدودة من المنتجات أو الخدمات. نتيجة لتركيزها الضيق نادرا ما تحتاج هذه المؤسسات إلى إجراء تعديلات كبيرة في مجال التكنولوجيا، هيكلها، أو طرق وأساليب عملها، وتركز جهودها إلى تحسين فعالية عملياتها القائمة حاليا. فالمدافعون لا يحبون المخاطرة، إذ أنهم يميلون إلى أن يتخلوا عن منافسيهم في مجال الابتكار، ويبحثون فقط عن الفرص الأكيدة في نطاق خبرتهم.

✓ **المحللون :** يكون مزيج بين توجهات كل من المنقبين والمدافعين. هذه المؤسسات قادرة على التركيز على الفعالية والإنتاجية لما يكون السوق مستقر، كما في الوقت نفسه تتحرك بحذر في مجال جديد عن طريق الفحص الدقيق والإبداع عندما يكون السوق ديناميكي أو مضطرب. إن الاتجاه نحو السوق الجديد يتم عندما تثبت جدواه من قبل المنقبين. فهذه المؤسسات تقوم بأداء كل ما يقوم به

¹Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F., Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country, Tourism Management, 32, 2011, p148.

المدافعون لكن باعتدال وفي نفس الوقت تقوم بتقليد وتأخذ أفكار مؤسسات أخرى وتقوم بتسويقها بنجاح.

✓ المتفاعلون: المؤسسات هنا ليس لديها توجه المنتج/السوق بشكل ثابت بل فقط تقوم بالاستجابة للظروف التنافسية وتكون مجبرة للقيام بذلك على نحو متضارب وطريقة غير مستقرة. إن هذا السلوك غير المستقر والقرارات موجهة نحو المدى القصير مقابل التوجه نحو المدى الطويل. إن هذا الصنف لا يحاول الحفاظ على المكاسب الفعلية من تعريف مجال المنتج\السوق، كما أنه لا يحاول الاستفادة من الفرص البيئية المقابلة للتحقيق أو أخذ المخاطر الحقيقية.

المحاضرة الثالثة عشر: القرارات الإستراتيجية

تعد القرارات الإستراتيجية أحد أهم محاور عملية الصياغة الإستراتيجية، فهي نتاج عمليتي التفكير والتحليل الاستراتيجيين اللتان تقوم بهما المؤسسة في إطار ضبط علاقتها مع المحيط على المدى الطويل، فبعد تحديد الخيارات الإستراتيجية الممكنة يتشكل القرار الإستراتيجي بانتقاء أفضل هذه الخيارات دائما في ضوء متغيرات المحيط المعروفة وغير المعروفة، المحتملة وغير المحتملة.

القرار الإستراتيجي هو العملية التي تسمح بتحقيق تغيير أو تعديل في إستراتيجية المؤسسة، فهو غير الروتيني والمعقد، يستهدف تغيير وضعية المؤسسة على المدى الطويل، والذي يسمح بانتقال المؤسسة من حالة تنافسية إلى حالة تنافسية أفضل في المستقبل.

أولا: ماهية القرار الاستراتيجي

قبل تحديد مسار القرار الإستراتيجي لا بد من التطرق إلى عملية اتخاذ القرار الذي يعتبر الإطار المفاهيمي المفسر والموضح للقرار الإستراتيجي. فهي من أهم العمليات المستمرة و المواكبة للنشاط الإداري في المؤسسة، يعرفها بعض الباحثين على أنها عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة. كما هي أيضا عملية اختيار واعية لأحد البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين أو معالجة مشكلة قائمة.

تبرز أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياة الأفراد اليومية، وفي كونها محور العملية الإدارية نتيجة ممارستها على مستوى جميع الوظائف وفي جميع المستويات التنظيمية. بل و أكثر من ذلك، فالقرارات عامل أساسي في نجاح المؤسسة أو فشلها لارتباطها بعناصر أساسية في المؤسسة.

1- مفهوم القرارات الإستراتيجية

ترتبط القرارات الإستراتيجية غير المهيكلة بمتغيرات متعددة ولها تأثير بعيد المدى على ادعاء المنظمة ككل، وعلى بقائها ونجاحها، وتعد أكثر تعقيدا واشد صعوبة عند إخضاعها للوصف التفصيلي والتحليل الكمي، بسبب افتقارها إلى أسلوب محدد الخطوات يساعد على صياغتها وحلها، فالقرار الإستراتيجي تسمح بتحقيق تغيير أو تعديل في إستراتيجية المؤسسة، والقرارات غير الروتينية، والمعقدة التي يكون تأثيرها على المؤسسة ككل، كما أنه القرار الذي يستهدف تغيير وضعية المؤسسة على المدى الطويل، والذي يسمح بانتقال المؤسسة من حالة تنافسية إلى حالة تنافسية أفضل في المستقبل¹.

تعرف عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بأنها عبارة عن مجموعة من الأنشطة الشاملة التي يتم القيام بها في جميع المراحل المتعلقة بحل المشكلة الإستراتيجية وتشمل:

- تحديد المشكلة؛
- تحديد كيفية حل المشكلة؛
- الاتصالات ضمن المنظمة، وبينها وبين الأطراف المتأثرة بالمشكلة؛
- الاتصالات المتعلقة بالخيار الاستراتيجي.

ويشار إلى القرار الاستراتيجي على أنها عبارة عن نموذج من السلوك الذي يظهر في المنظمات، خاصة على مستوى أفراد الإدارة العليا، والذي يميز أسلوب اتخاذ القرار الاستراتيجي في هذا المستوى، أي أنها نوع من عملية اتخاذ القرارات التي تتم في ظروف عدم التأكد، وتتضمن هذه

¹Détie. J.P&al, strategor ,Edition Dunod, Paris, 2005, p 595.

العملية الأنشطة الخاصة بصياغة الأهداف وتحديد المشكلة وتوليد البدائل وتقييم البديل الأنسب واختياره.

2- خصائص القرارات الإستراتيجية:

تتميز القرارات الإستراتيجية عن القرارات التكتيكية والتشغيلية بمجموع المميزات التالية¹:

- **التوجه على المدى الطويل**: القرار الإستراتيجي يوجه المؤسسة نحو المدى البعيد خاصة في مجال تخصيص الموارد، و هو على النقيض من القرارات التكتيكية التي تعمل على المدى القصير.
 - **التعقيد والشمولية**: القرارات الإستراتيجية ذات طبيعة معقدة لارتباطها بالمستقبل خاصة في ظل محيط تتميز بالتعقيد، كما أنها تتخذ بناء على رؤية شاملة للمؤسسة لا على وظيفة معينة كالقرار التسويقي أو الإنتاجي...
 - **تحقيق رضا لدى الأطراف الآخذة**: تهدف القرارات الإستراتيجية إلى الحفاظ وتطوير المزايا التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق متطلبات ورغبات الأطراف الآخذة .
 - **يمارس في ظروف عدم التأكد**: إن تعدد الأعوان الاقتصاديين والتعقيد الذي أصبح يميز المحيط فرض على المؤسسات ضرورة الصمود في وجه تغيرات مختلفة، وممارسة القرارات الإستراتيجية في ظروف عدم التأكد.
 - **عامل للتغيير**: فعند اتخاذ القرار الإستراتيجي من المتوقع نشوء تغيير سواء على المستوى الداخلي (المستوى التنظيمي، الثقافي...) ، أو الخارجي للمؤسسة (علاقاتها مع الموردين...).
- ويمكن تلخيص خصائص القرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:
- صياغتها على مستوى الإدارة العليا؛
 - استخدام كبير لموارد المؤسسة؛
 - تأثيرها على مستقبل المؤسسة وازدهارها على المدى البعيد؛
 - تعدد تأثيراتها؛

¹Cartier.M &al, maxi fiches de stratégie, Edition Dunod , Paris, 2010, pp 02-03.

- الندرة غير متكررة؛

- لديها الأولوية على القرارات الأخرى .

تمارس القرارات الإستراتيجية على مستويين إداريين فيالمؤسسة، كما يوضحه الشكل:

أ- قرارات مرتبطة بالإستراتيجية الشاملة: تنظر للمؤسسة ككل، تعمل على تحقيق أفضلية تنافسية

على مستوى عدة أسواق و يمكن أن تكون في نفس الوقت، و هي تمارس من طرف الإدارة العليا.

ب- قرارات مرتبطة باستراتيجيات مجال النشاط الإستراتيجي: تعمل على تحقيق ميزة تنافسية على

مستوى قطاع أو نشاط معين مقارنة بالمنافسين.

3- أهمية القرارات الإستراتيجية:

تبرز أهمية القرارات الإستراتيجية في كونها تسمح بـ:

-تحديد الأنشطة التي ينبغي على المؤسسة أن تستثمر فيها في المستقبل؛

-معرفة كيف ستتنافس المؤسسة في مجالات نشاطها؛

-مساعدة المؤسسة على تحقيق الاستقرار، طيلة فترة نشاطها، خاصة في ظروف عدم التأكد، التي

تشهد ارتفاع درجة الأخطار.

ثانيا: العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية

هناك عوامل عديدة تؤثر على اتخاذ القرارات في المؤسسة تساهم في نجاح القرار أو فشله، تتنوع ما بين

الشخصية و الموضوعية...، من أهمها نذكر¹:

- التدخل الحكومي: عادة ما تضع السلطة قوانين وإجراءات ينبغي على متخذي القرارات

الإستراتيجية أخذها بعين الاعتبار، كقوانين الاستيراد و التصدير، إجراءات التسعير، الضرائب...

-درجة المنافسة: و هي تتعلق بسياسات المنافسين للسيطرة على السوق.

¹Helfer.J.P (2000), Op.cit , p 346

- درجة المشاركة في اتخاذ القرارات : كلما منح المسؤول على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفرصة للأفراد لإبداء رأيهم كلما زادت درجة فعالية القرار.

- القيم الشخصية لمتخذي القرارات الإستراتيجية : كالخبرة، النمط القيادي، الشخصية...

درجة توفر المعلومات : وتعتبر من أهم العناصر المؤثرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، لأنها فعالية هذه الأخيرة تتوقف على مدى توفر المعلومات لدى متخذي القرار .

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة على جودة القرارات الإستراتيجية، وهي كما يلي :

- الهدف الموضوع أي طبيعة الهدف المراد تحقيقه؛

- ظروف ووقت اتخاذ القرار؛

- محيط المؤسسة؛

- آليات الرقابة والتقييم الشاملة للقرارات؛

- المقيم وهو المسؤول عن تقييم القرارات ونتائجها.

ثالثاً: خطوات صياغة القرارات الإستراتيجية

إن القرارات الإستراتيجية هي المحدد للتوجه العام للمنظمة، لها أهميتين بالغتين من حيث نوع المواد التي يحتاجها متخذ القرار عند اتخاذه هذا النوع من القرارات، وكذلك فيما يخص النتائج المتوقعة، فالتغير السريع في المحيط جعل من تقييم فعالية عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة في غاية الأهمية في سياق بناء ورفع الأداء، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية والتغلب على منافسيها، وتتم عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية عبر أربع خطوات أساسية وهي تحليل المحيط أو البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ التوجه نحو التخطيط أي تبني الفكر التخطيطي؛ التخطيط الاستراتيجي؛ التنفيذ الاستراتيجي.

وتوجد عدة مناهج في اتخاذ القرارات الإستراتيجية، وسيتم توضيح أهم التحديات التي تواجهها والتي هي¹:

1. المنهج العقلاني في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: عملية اتخاذ القرارات الرشيدة تحتاج إلى جمع معلومات مختلفة عن البدائل المتاحة وكذلك دراستها بطريقة منصفة، في إطار دراسة الواقع والظروف المحيطة به بتأن ووضع خطط بديلة للقرار المتخذ والآثار المترتبة على هذا القرار الذي اتخذ. إن اتخاذ القرار بطريقة عقلانية يفترض أن المعلومات المتاحة لمجلس الإدارة كافية تمكنه من اتخاذ القرار على أفضل وجه ممكن، في ظل الظروف المحيطة ببيئة القرار، حيث أن العقلانية أو الرشد متضمنة في اختيار المعلومات وتحليلها وتنظيمها. إن هذا المنهج المركب لعملية اتخاذ القرار يتميز من خلال القدرة للوصول إلى حقيقة أن القرار يتخذ عن طريق مراحل متميزة يتم برمجتها في وقت معين ويمكن ملاحظتها ودراستها بطريقة عقلانية وموضوعية.

وقد تم وضع عدة شروط لنجاح هذه العملية العقلية المنظمة من قبل عدة مفكرين، وتمثلت هذه الشروط في الآتي²:

- التعريف الواضح والجيد للقضية أو المشكلة وأهداف القرار من قبل متخذ القرار؛
- البحث الجدي عن المعلومات المتعلقة بالبدائل المحتملة؛
- باستخدام معايير محددة يتم تقييم سلبيات وإيجابيات كل بديل وتقدير احتمال نجاح تطبيقه؛
- حتى عندما يتم ظهور الحل الأولي، يجب الأخذ في الاعتبار المعلومات الجديدة إن توفرت وكذلك رأي الخبراء والدارسين والمحللين لهذا الحل، حتى وإن كان رأيهم مخالف في وقت مبكر للأفكار والخيار المطروح؛
- قبل اتخاذ القرار النهائي يجب إعادة النظر في الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل؛

¹Pinson, S, D., Loucă, J, A., & Moraitis, A distributed decision support system for strategic planning, Decision Support Systems, 1997, 20, p 36.

²Citroen, C, L., The role of information in strategic decision-making, International Journal of Information Management, 2011, p2.

- إذا كان القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ، يجب وضع خطة طوارئ تعد بمثابة خطة بديلة تستخدم في حالة الفشل في تطبيق القرار المتخذ؛

- يتم إجراء متابعة للقرار المتخذ، حتى يتم التأكد هل تم تحقيق الغرض منه أو لا بد من إعادة النظر فيه.

2. منهج استخدام نموذج عام في اتخاذ القرارات الإستراتيجية: اقترح Mintzberg سنة 1979 نموذج عام لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، ضمن خمسة مكونات، كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم 4: مكونات النموذج العام لاتخاذ القرارات الإستراتيجية

العنصر	التعريف
الإدراك	إدراك المحفزات، فالمحفزات تشمل الفرص، التهديدات، أو الأزمات.
التشخيص	اختبار المعلومات الحالية والجديدة لتعريف القضية.
البحث والتصميم	البحث عن الحلول لتطبيقها أو تصميمها.
التقييم	استخدام إصدار الحكم، رأي الجماعة والتحليل لاختيار الحل، هذه العملية المتعددة المراحل من أجل تحديد البدائل.
الترخيص	الترخيص باختيار الحل من قبل الإدارة العليا.

Source: McKinnon, A ., Decision-Making in Organizations, Copyright Reserved, 2003, p5.

يبين الجدول أن اتخاذ القرارات الإستراتيجية تبدأ بإدراك متخذ القرار للأسباب التي تدفعه إلى اتخاذ القرار كظهور فرص يجب اغتنامها أو تهديدات يجب تجنبها وتقليل مخاطرها، هذا ما يدفع متخذ القرار إلى تشخيص الوضع عن طريق جمع المعلومات وتحليلها، وبعد ذلك تم البحث عن الحلول الممكنة والتي يتم تقييمها في وقت لاحق من أجل اختيار أفضل حل ممكن، أما آخر مرحلة فيتم الحصول على الترخيص بتطبيق الخيار الاستراتيجي أي أن يحظى البديل المختار بالقبول من قبل الإدارة العليا.

3. منهج اتخاذ القرارات الإستراتيجية باستخدام المعلومات: ترى عدة دراسات في الإدارة الإستراتيجية، أن التنفيذيين يتوصلون إلى القرارات الإستراتيجية، اعتماداً على عملية منهجية تدرس بشكل جيد الظروف المحيطة، البدائل المتوفرة وكذلك معرفة على العواقب أو النتائج المترتبة عن كل بديل. هذا المنهج يعرف على أنه عملية رشيدة في اتخاذ القرار، حيث تحتاج المنظمة إلى مجموعة معلومات مثل المعلومات عن المنافسة، الأسواق، التكنولوجيا، وكذلك توجهات البيئة الاجتماعية ذات التأثير على المنظمة، تستخدم هذه المعلومات كأساس لإصدار الحكم على آثار البدائل وترتيب هذه البدائل، حتى يكون القرار المتخذ بطريقة عقلانية. فاستخدام المعلومات يساهم في الحد من حالة عدم اليقين أن الواقع يثبت إغفال دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. إذ الأولى أن يتم تحديد الدور وقيمة الموارد والوصول إلى معلومات حديثة بشأن هذه الموارد كشرط مسبق لضمان نجاح عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. كما أن التدقيق في تفاصيل استخدام المعلومات أثناء اتخاذ القرارات الإستراتيجية يثبت أنه يتم التركيز على عملية اتخاذ القرار وليس على جوهرها أي القرار المتخذ خلال هذه العملية وجودته¹.

¹Citroen, op.cit, 2011,p1.

المحاضرة الرابعة عشر: تنفيذ ومراقبة الإستراتيجية

بعد التحليل البيئي وصياغة الإستراتيجية، تأتي عملية التنفيذ الاستراتيجي والرقابة الإستراتيجية، وسيتم توضيح المتطلبات التنظيمية لضمان التنفيذ الجيد للإستراتيجية، وكذلك سيتم التعرف على التغيير الاستراتيجي كضرورة لعملية التنفيذ الاستراتيجي، كما سيتم التعرف على مختلف مراحل الرقابة الإستراتيجية.

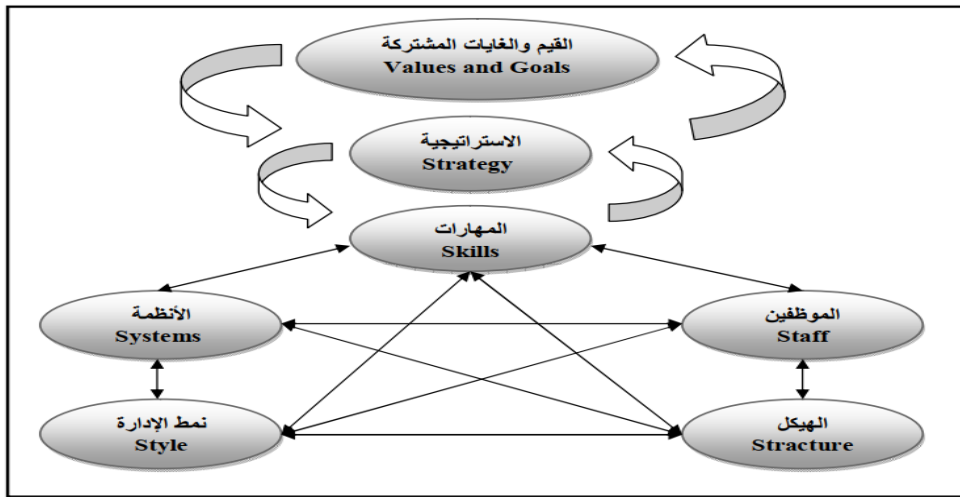
أولاً: تنفيذ الإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية تعني إيصال وتفسير الخيار الإستراتيجي ووضعه موضع التطبيق، من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، فعملية التنفيذ هي ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل، تنفيذ الإستراتيجية هو حلقة الوصل بين صياغتها والرقابة عليها، وتعتبر عملية التنفيذ أصعب من صياغة الإستراتيجية، فهي تحتاج إلى وقت كبير بالإضافة إلى قدرات مالية وبشرية كبيرة، كما يجب مراعاة التغيرات البيئية عند التنفيذ وضرورة التكيف مع الفرص والتهديدات التي يفرضها السوق، مما يجعل منفذي الإستراتيجية ملزمين بتنفيذ استراتيجيات مبدعة وقابلة للتطبيق، فنجاح التنفيذ مرهون بمرحلة الصياغة أما الفشل فقد يحدث في حالة عدم القدرة على إيجاد الصلة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها¹.

¹ Rajasekar, J., Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of Oman, International Journal of Business and Social Science, 5(9), 2014, p 170.

إن تنفيذ الإستراتيجية بنجاح يتطلب عدة إجراءات مقدمة أو تغييرات على الإجراءات الحالية، وقد قدمت شركة ماكينزي الاستشارية، نموذج يهتم ببيان العناصر التنظيمية الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية، إذ يطلق عليه The Seven S Framework، والشكل رقم يوضح هذه العناصر.

الشكل رقم 27: العناصر الإدارية التنظيمية السبعة لمكينزي



المصدر: الغالي و إدريس، 2009، ص 458.

1. **القيم والغايات المشتركة:** تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، غالبا تكون في شكل أهداف ضمنية، إذ يتم التعبير عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة، ومن ثم يجب مشاركتها مع كل أفراد المؤسسة.
2. **المهارات:** تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.
3. **الموظفين:** الاهتمام والتفكير بالموظفين بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية وكل ما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

4. نمط الإدارة: يعبر نمط الإدارة عن الإيديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث توضح قيم ومعتقدات الإدارة، وما تحسبه مهما ويحتاج إلى أفضل الموارد المادية والبشرية وكذلك ووقتاً، ويستحق أن يتحول السلوك أو تصرف.

5. الإستراتيجية: تعتبر الوسيلة لبلوغ الغايات وهي طريقة تحديد الأهداف بعيدة الأمد، وما ينطوي عليها من تبني أفعال محررة وتوزيع موارد ضرورية لتنفيذ تلك الغايات. فهي أحد الأنماط التطويرية وليس بالضرورة أن تكون بمثابة خطة نظامية ذهنية منطقية. وإنما تأتي لتتوافق مع الزمن، كما تنبثق عن معطيات اتخاذ القرار. حتى تنجح الإستراتيجية يجب أن تنطوي على الإبداع وتنويع السوق وأن تحرص على التوسع في نطاق السوق، وكذلك أن تهتم بالسيطرة على التكاليف.

6. الهيكل: بما أن الإستراتيجية تشير إلى تحولات قوية ومستمر في مسار المؤسسة فلا بد أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يتطلب إحداث تغيير دائماً في التنظيم يتلاءم مع الإستراتيجية الجديدة. كما أن المؤسسات دائمة التغيير وهذا ما يؤدي إلى التغيير الدائم في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى أنه لا يوجد تنظيم مثالي يصلح لكل الاستراتيجيات، فكل مؤسسة لها ظروفها الخاصة، وحتى يتم تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الإستراتيجية يجب تتبع ما يلي¹:

- تحديد الأنشطة والمهام الأساسية المطلوب تنفيذها لتحقيق الإستراتيجية؛

- تحديد تأثير الأنشطة المطلوب تنفيذها لتحقيق الإستراتيجية على خلق وحدات تنظيمية جديدة؛

- يجب أن يعطى الوحدات التنظيمية الجديدة، القوة والسلطة والأولوية اللازمة؛

- توفير التنسيق بين كل الوحدات.

7. نظم المعلومات: يهدف نظام المعلومات إلى تحديد الاحتياجات من المعلومات واختيار البيانات اللازمة من بين البيانات المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتم معالجتها بغرض إنتاج وتوصيل المعلومات المطلوبة إلى مستخدميها النهائيين، حيث توفير المعلومات يؤدي إلى تقليص درجة

¹ ماهر احمد، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، ط4 ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص434.

عدم التأكد البيئي ويسمح باتخاذ قرارات صحيحة. وتعتمد المؤسسة على عدة أنظمة من أهمها: نظام المعلومات الإدارية الآلية؛ نظم دعم القرارات؛ والنظم الخبيرة.

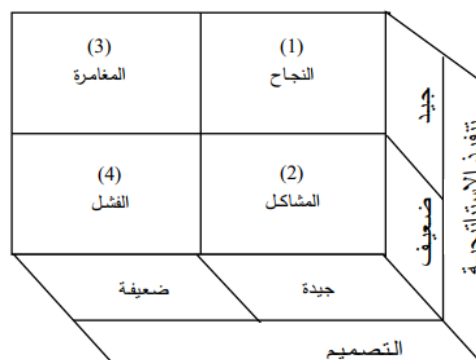
لدراسة العلاقة الموجودة بين التصميم والتنفيذ، هناك مدخلين هما¹:

المدخل الأول: من قادة هذا المدخل Bosman، مفاده أن عملية التنفيذ منفصلة عن عملية تصميم الإستراتيجية وأن لها حدودها وأبعادها المستقلة.

● المدخل الثاني: ومن قاداته Rue، Jaush، Holland، ويفيد بأن عمليتي التصميم والتنفيذ تكاملتان ولا توجد حدود فاصلة بينهما.

لكل واحد منهما رأي وأدلته المقنعة، لكن المهم هو أنه إذا ما حدث اضطراب في إحدى العمليتين ستكون نتائجه غير مرضية، لذلك نعرض مصفوفة قدمها كل من Peter&Certo توضح مختلف الاحتمالات التي يمكن أن تحدث في العلاقة بين التصميم والتنفيذ.

الشكل رقم 28: مصفوفة Peter&Certo



المصدر: فلاح حسن الحسيني، مرجع سابق، ص 199.

¹ فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار وائل، عمان، ص 197.

توضح المصفوفة أربع حالات هي:

- **النجاح**: هذه النتيجة تترتب عن تصميم جيد وتنفيذ جيد، لضمان هذا النجاح يجب أن تكون هناك متابعة مستمرة للمحيط الخارجي حتى لا يحدث الفشل؛

- **المشاكل**: تترتب عن تنفيذ ضعيف وتصميم جيد، هذا نتيجة لتركيز المدراء على التصميم، إذ يجب عليهم التأكد إذا كان الخطأ في التصميم أو في التنفيذ، حتى لا يعيدوا التصميم ويواجهوا نفس المشاكل؛

- **المغامرة**: هي نتيجة للتصميم الضعيف والتنفيذ الجيد (إذا فالتصميم سيئ)؛

- **الفشل**: وهو نتيجة متوقعة لتصميم ضعيف أو سيئ يتبعه تنفيذ سيئ.

إن التنفيذ الجيد قد يعوض عن التخطيط الضعيف، ان التخطيط الجيد لا يعوض عن التنفيذ غير الفعال، لذا فان سبب اهتمام الكثير من مديري المنظمات بتوجيه كل جهدهم وانتباههم لعملية التنفيذ.

المتطلبات اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية: هناك مجموعتين من الاعتبارات الواجب مراعاتها قبل التنفيذ وهي¹:

- **الزمن**: إن اعتماد المؤسسة في تنفيذ إستراتيجيتها على الوقت يحقق لها ميزة تنافسية، إذا ما حافظت على هذا التمييز الزمني، خاصة إذا كانت الفئة التي تخدمها تعطي قيمة كبيرة للوقت . ويمكن أن تحافظ المؤسسة على هذه الميزة إذا كانت تشجع الابتكار، السرعة في التصرف والاستجابة مع توفير التكنولوجيا اللازمة لتحقيق ذلك.

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ص 210- 212.

- الإعلام والمعرفة بالخططة الإستراتيجية: إذ يجب القيام بإيصال الخططة إلى مختلف المستويات في المؤسسة، عن طريق توزيع نسخ مكتوبة، تقارير دورية (ربع سنوية)، وضع نشرات بها موضوعات التخطيط.

- حشد الجهود وتنظيم الصفوف: يجب على رئيس المؤسسة القيام بتوجيه جهود العاملين والمدراء التنفيذيين إلى الخططة والإشارة لمختلف التغيرات التي تتطلبها.

- وضع مستويات الأداء: قبل البدء في التنفيذ يتم إعداد قائمة تحدد مؤشرات النجاح الحرجة ومن خلالها يتم إعداد مستويات الأداء لكل المجالات. يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة هذه القائمة دوريا بغرض مكافأة الأشخاص الذين حققوا نجاحا في مؤشرات النجاح الحرجة ومعاينة من يخالفها.

تحويل الخططة الإستراتيجية إلى خطة تنفيذية: بعد الانتهاء من وضع الخططة الإستراتيجية تقوم الإدارة العليا بتحديد مؤشرات النجاح الرئيسية أو الأهداف التنفيذية ثم تعمل على تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق هذه المؤشرات، كما تقوم بإعداد الميزانيات والإجراءات والبرامج اللازمة للتطبيق.

- مؤشرات النجاح الرئيسية للإستراتيجية: يقوم المدراء خلال مناقشتهم للجوانب الإستراتيجية المختلفة بتحديد عدة أهداف تنفيذية، يرون أنها يمكن أن تتخذ كمعيار للحكم على مدى نجاح تنفيذ الإستراتيجية، حيث يقوم كل مدير في تخصصه باقتراح مجموعة من المؤشرات وي طرحها للنقاش مع المدراء الآخرين وهذه المؤشرات يجب أن تكون واضحة ومحددة؛ قابلة للقياس، مفهومة ومقبولة من الجميع، يمكن ربطها بأنظمة الحوافز مدرجة ضمن الأولويات.

- تحديد مدى مساهمة كل وحدة تنظيمية في تحقيق مؤشرات النجاح: ويبدأ هذا العنصر بشكل عام بتحديد كل مدير تنفيذي ما إذا كانت وحدته التنظيمية ذات صلة بتحقيق مؤشر نجاح معين أم لا ؟

وقد يشترك أكثر من مدير في مجاله في تحقيق مؤشر نجاح معين، فيتم وضع مؤشرات النجاح الحرجة لكل خط أعمال ثم بعد ذلك إعداد هذه المؤشرات للمؤسسة ككل.

- **إعداد البرامج:** يعرف البرنامج بأنه بيان بالأنشطة المطلوبة لتحقيق خطة مفردة الاستعمال، تهدف إلى جعل الإستراتيجية محددة الخطوات

- **إعداد الميزانيات:** تبدأ هذه العملية عند الانتهاء من إعداد البرامج، وهي عبارة عن بيان ببرامج المؤسسة في صورة نقدية وتوضح فيها مختلف التكاليف التفصيلية لكل برنامج.

- **الإجراءات:** تعمل على توجيه العاملين في أعمالهم اليومية وهي عبارة عن نظام يتكون من خطوات متتابعة تحدد طريقة أداء مهمة أو وظيفة معينة وهي تصف بالتفصيل الأنشطة المختلفة التي يجب أدائها لإنجاز برامج المؤسسة.

كيفية تطبيق الإستراتيجية: تشتمل عملية التنفيذ على أنشطة إدارية أخرى مثل: التوجيه، التنظيم، التوظيف والرقابة، فقبل البدء بالتطبيق يجب التأكد من أن المؤسسة تم تنظيمها كما ينبغي، وأنه تم توفير اليد العاملة اللازمة ووجهت الأنشطة نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، حيث تتمحور أبعاد التنفيذ على:

✓ تحديد من الذي سيقوم بعملية التنفيذ: من أجل تحقيق أكبر دعم لتنفيذ الإستراتيجية، لابد من الحرص على أن يشارك المديرون في جميع المستويات الإدارية للمنظمة بصورة مباشرة ومبكرة في تنفيذ الإستراتيجية، وأيضاً استخدام المستشارين في الإدارة الإستراتيجية عند الحاجة للمساعدة في عملية التنفيذ.

✓ تحديد ما الذي يجب القيام به: يجب أن يقوم المدراء الإستراتيجيون، بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل إستراتيجية من الاستراتيجيات الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ، ثم تتم عملية وضع الموازنات لكل برنامج تنفيذي، وبمجرد الانتهاء من وضع الموازنات يتم تطوير الإجراءات التي توجه النشاطات الوجهة الصحيحة.

✓ تحديد مستلزمات تنفيذ البديل الاستراتيجي: يعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المؤسسة، على توفر مجموعة من المستلزمات، ويتمثل أهمها في:

- وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي؛
- أن تكون الثقافة التنظيمية مناسبة للإستراتيجية؛
- أن تكون السياسات المعتمدة للمساعدة في تنفيذ الاستراتيجيات جيدة؛
- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية؛
- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية.

ثانيا: تسيير التغيير الاستراتيجي

يعتبر إعادة النظر في إستراتيجية المؤسسة ورسالتها نقطة انطلاق التغيير التنظيمي، إذ على هذا الأساس يتطلب التغيير الاستراتيجي إحداث تغييرات أخرى مثل التغيير في تكنولوجيا الإنتاج والهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية. إذ يعتبر Yotaro Kobayashi الرائد الأول في إحداث التغيير الاستراتيجي بشركة زيروكس، إذ لاحظ وجود بعض المؤشرات التي تتطلب التغيير، ومن هذه المؤشرات الحصة السوقية للشركة وعدم تقديم منتجات جديدة في السوق، بالإضافة إلى زيادة معدلات شكاوي العملاء. واستنادا إلى هذه الملاحظات قام بتشكيل فريق من أجل صياغة رؤية جديدة للشركة تستهدف الانتقال بالشركة نحو وضع جديد يركز على الرقابة على الجودة ودعم القدرات الإستراتيجية¹.

التنفيذ الفعال للإستراتيجية يتطلب تحديد مدى التغيير اللازم القيام به في المؤسسة، إذ تختلف مستويات التغيير الاستراتيجي باختلاف الظروف وطبيعة الإستراتيجية التي تريد المؤسسة تطبيقها، وفيما يلي مستويات التغيير الاستراتيجي التي يمكن للمؤسسة أن تقوم بها²:

¹ عبد المتعال و جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 298.

² الغالي و إدريس، 2009، ص ص 444-446.

1. إستراتيجية الاستقرار: تمثل إعادة التخطيط المعتمدة، لذا لا تتطلب مهارات جديدة، ولا تضيف مهام مختلفة وغير متشابهة مع سابقتها، وحتى تنجح عملية التنفيذ تركز على أنشطة الفحص والرقابة، والاستفادة من منحنيات الخبرة.

2. تغييرات روتينية في الإستراتيجية: تستدعي تكييف رؤية جديدة إلى عوامل جذب العملاء وإجراء تغييرات بسيطة، أي إعادة في التكتيك المعتمد سواء على مستوى سياسة التسعير أو سياسة التوزيع، وهي في كل الحالات تهتم على إعادة وضع المنتجات وفق اعتبارات حاجة العملاء.

3. تغييرات إستراتيجية محدودة: تتضمن تغييرات في تقديم المنتجات الجديدة في أسواق جديدة في إطار نفس أصناف المنتج وخطوط الإنتاج، إذ يستدعي الأمر تغييرات على مستوى إضافة منتجات أو تطوير منتجات وتحسين منتجات موجودة. ولإنجاح عملية التغيير يجب دراسة الأسواق والتعرف على المشاكل التي قد تواجه إستراتيجية التغيير هذه.

تغييرات إستراتيجية مهمة: تشمل هذه الإستراتيجية على تغييرات مهمة ورئيسية في المؤسسة، فالخيارات من نوع الاندماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج لمنتجات جديدة في نفس الصناعة كلها إستراتيجيات مهمة تستوجب تطوير هياكل تنظيمية جديدة، كما تستوجب ضرورة الاهتمام حل الصراع المحتمل والنتائج عن اختلاف بين الثقافة التنظيمية القديمة ومفردات الثقافة التنظيمية الجديدة التي أفرزتها هذه التغييرات.

إعادة توجيه المنظمة: تعتبر تغييرات جذرية للمؤسسة لكونها تنتقل إلى صناعات مختلفة، يركز هذا التغيير على طبيعة الترابط بين الصناعة الحالية للمؤسسة والصناعات الجديدة، فعملية تنفيذ الإستراتيجية تستوجب ضرورة استيعاب بطريقة جيدة الحقائق سواء في إطار توفير المستلزمات أو إعادة الهياكل والثقافة بشكل جذري.

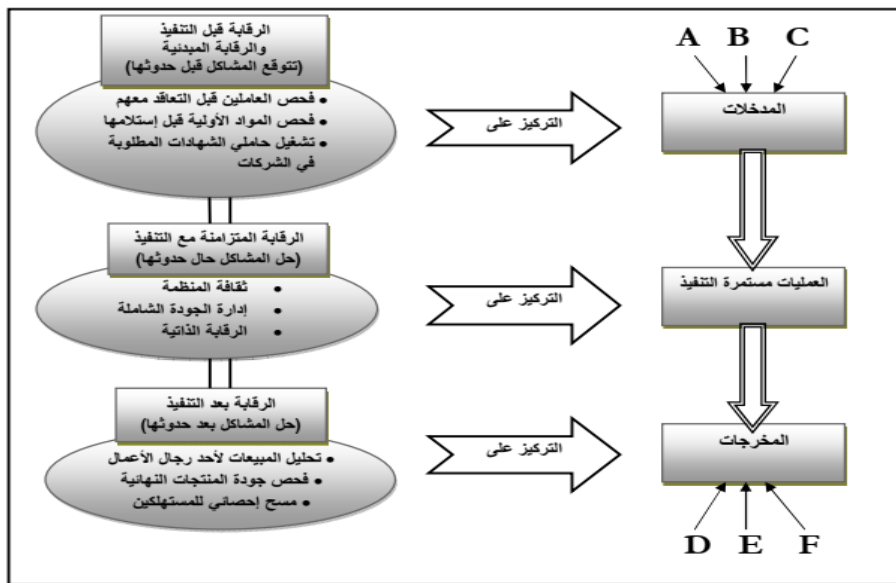
ثالثا: الرقابة على الإستراتيجية

الرقابة الإستراتيجية عملية ضرورية تحتاجها المؤسسة حتى تقوم بالتعديلات التصحيحية المناسبة بما في ذلك ظروف المؤسسة من أجل تحقيق رسالتها وأهدافها الإستراتيجية، فالمؤسسة عند تنفيذها

للإستراتيجية تقوم بعملية مراجعة لميزانيتها وسياستها وكذلك تعيد النظر في تنظيمها، فهي ترى أن ذلك ينجح عملية التنفيذ الاستراتيجي ويسمح لها بالوصول إلى أهدافها، فالرقابة الإستراتيجية عبارة عن تقييم الأداء ومراجعة التغيرات البيئية والقيام بالتغيرات الضرورية لإنجاح عملية الإدارة الإستراتيجية¹.

يفترض أن تكون الرقابة الإستراتيجية في شكل نظاما رقابيا شاملا ويغطي مختلف مستويات الإستراتيجية. إذ يتوقع من هذا النظام أن يهتم بالرقابة قبل التنفيذ أي الرقابة المبدئية، وكذلك يشمل الرقابة المتزامنة مع التنفيذ، ويشمل كذلك الرقابة بعد التنفيذ والذي يفترض أن يحل المشكلات بعد حدوثها من خلال التركيز على المخرجات. والشكل التالي يوضح، نظام الرقابة الإستراتيجية.

الشكل رقم 29: نظام الرقابة الإستراتيجية



المصدر: الغالي وإدريس، 2009، ص 471.

بهدف أن تكون عملية الرقابة الإستراتيجية منهجية ومنظمة يجب الأخذ بعين الاعتبار مختلف مراحل الإدارة الإستراتيجية، بدءا بالمعلومات والبيانات التي تم جمعها عن البيئة الخارجية وتستمر أثناء تنفيذ

¹Chaneta, I., Strategic Management Process, Journal of Comprehensive Research, 5, 2014, p21

الإستراتيجية، وبما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز رسالتها دون هدر في الإمكانيات والقدرات والموارد أي التخصيص الفعال للموارد.

1- أهمية الرقابة الإستراتيجية: الرقابة الإستراتيجية فلا تعني مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها (أي ردة فعل)، بل تعني كذلك وضع المؤسسة على الطريق الصحيح واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة، كما أنها لا تعني فقط بمراقبة كيفية الإنجاز للأهداف المرسومة واستغلال الموارد المتاحة، إنما تعني أيضاً بتحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات التي تواجه المؤسسة في الحاضر والمستقبل والعمل على إيجاد حلول تساهم في الأداء الأفضل على مدار الوقت.

إن الرقابة هي وسيلة للقيام بعملية تقييم الأداء، وعادة ما يرتبط الأداء بمصطلحي الكفاءة والفعالية. رغم الاختلافات الموجودة حول تحديد مفهوم الأداء وارتباطه بالجانب التشغيلي فما يهم هو الجانب الإستراتيجي، فهناك من يضيف الصيغة الإستراتيجية على الأداء، حيث يقول Angelier إن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها ويمكنها من مواجهة القوى التنافسية. ولفهم الأهمية الحيوية لعملية الرقابة الإستراتيجية، يجب التعرض لأسس الأربعة للمزايا التنافسية حسب كل من شارلز هيل وجاريت جونز كما يلي¹:

✓ **الرقابة والكفاءة:** إن الاستعانة بنظام الرقابة سيساعد المدراء في معرفة مستوى أداء مؤسساتهم وكيفية الوصول بالأداء لمستويات أفضل وهذا الأمر تزداد أهميته خاصة وأن بيئة الأعمال الحالية تتسم بشدة المنافسة والمنافسة العالمية، لذلك يحتوي نظام الرقابة على مقاييس معتمدة تساعد المدراء على تقييم مدى كفاءتهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات. (كفاءتهم في استغلال موارد المؤسسة).

✓ **الرقابة والجودة:** إن تطور التقنية وتطور ذوق المستهلك أدى بالمؤسسات إلى إنتاج منتجات ذات جودة، إذ أصبحت المنافسة بين المؤسسات تتمحور حول زيادة الجودة. وتعد الرقابة ذات أهمية كبيرة في تحديد جودة المنتجات لأنها توفر نظاماً للتغذية العكسية، يعمل باستمرار في قياس جودة المنتجات ليتمكنوا من إدخال تحسينات بمرور الوقت، بما يحقق لهم ميزة تنافسية.

¹ شارلز هيل، جاريت جونز، مرجع سابق، ص 629-631.

✓ **الرقابة والتحديث**: تساعد الرقابة الإستراتيجية على رفع مستوى الابتكار والإبداع داخل المؤسسة، فمثلاً: قامت مؤسسة كريزلر بتشجيع كل فريق إنتاجي على الإبداع وتولى مديرو القمة الرقابة على أداء كل فريق بشكل مستقل وتقرر منح علاوات مادية على مستوى الأداء الذي وصلوا إليه. ومن ثم قام مدير كل فريق بتقييم أداء كل فرد من أفراد الفريق، وتلقى كل موظف مبتكر ترقية ومكافآت بناء على مستوى الأداء.

✓ **الرقابة والاستجابة للعملاء**: يمكن للمدراء الإستراتيجيين أن يساعدوا مؤسساتهم كي تكون أكثر كفاءة في الاستجابة للعملاء، عن طريق نظام للرقابة يسمح بتقييم مدى إيجابية اتصال موظفيهم بالعملاء، إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن من مساعدة المدراء على إيجاد طرق لزيادة مستوى أدائهم وقد يتحقق ذلك من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل وتجاوزهم مع العملاء.

2- مراحل نظام الرقابة الإستراتيجية: تنفيذ الخطة الإستراتيجية يستوجب توفر نظام رقابة فعال، يعمل هذا النظام على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة، وهي كما يلي¹:

- **تحديد النشاط المراد تقييمه**: إن تنفيذ رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها يستلزم القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة. إذ لا بد أولاً من تحديد أهداف الأداء والتركيز على أكثر العناصر دلالة في كل عملية، ويجب قياسها بشكل ثابت وموضوعي، بعد ذلك يتم الانتقال إلى وضع معايير الأداء.

- **وضع المعايير**: انطلاقاً من رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها يتم وضع معايير الأداء التي سيتم استخدامها في قياس الأداء. إذ تعبر المعايير عن تفاصيل الأهداف الإستراتيجية وعن مدى تحقيقها

¹ السكارنة، المرجع السابق، ص 329-333.

بالشكل الملائم، إذ يجب أن تتوفر المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود. ويعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة، ويتوقف الصدق والدقة على تصميم المقاييس المستخدمة. تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي يساهم في فعالية الرقابة الإستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة المؤسسة، لأن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمؤسسة رسالتها ويضمن بقاءها واستمرارها، إذ يجب أن تكون هذه المعايير واقعية وليست مثالية تراعي البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **قياس الأداء:** بعد تحديد المعايير التي يتم اعتمادها لقياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء، وجوهر هذه العملية هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وقياس الأداء الفعلي عموماً يشمل على كلا الجانبين الكمي والنوعي. ويرتكز جمع المعلومات عن الأداء الفعلي للإستراتيجية على التغذية العكسية. أينقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى والمسؤول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسؤول عن وضع الإستراتيجية، إذ يمكن الاعتماد على التقارير حول المجالات المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية، والتي تستخدمها الإدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أي الاعتماد على نظام المعلومات الإدارية. يعتبر التوقيت المناسب لقياس الأداء بمثابة موجه للرقابة إذ يسمح باكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها حتى يتم تدارك تلك الانحرافات وتصحيحها.

- **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية:** يتم مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب الوصول إليه، أي التحقق من وجود تطابق بين الأداءين أم لا، وفي حالة عدم التطابق يتم تحديد الفجوة بينهما والعمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، وفيها يتم الوصول إلى خيارين:

- تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط، في هذه الحالة يتم متابعة عملية الرقابة؛
- وجود انحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

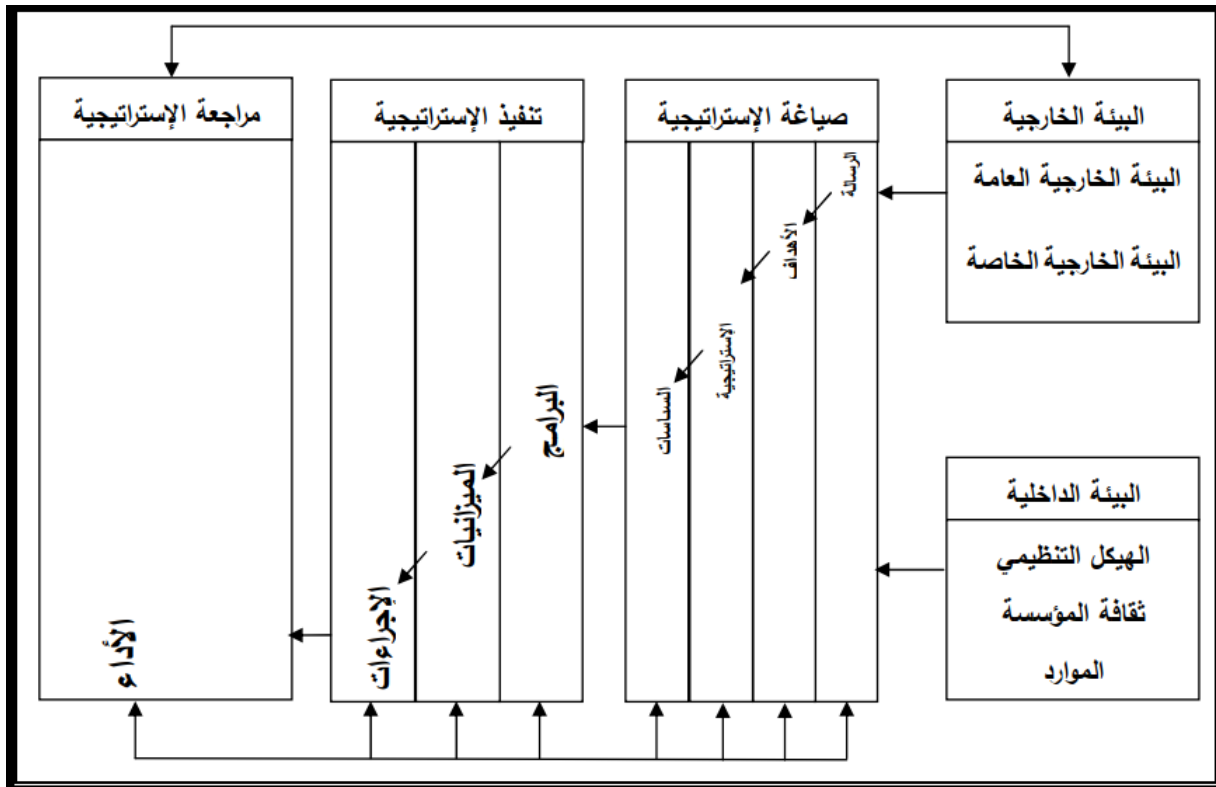
إذن في حالة وجود انحراف في الأداء يجب القيام بالعملية التصحيحية من خلال البحث أولاً عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، لتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب. بالإضافة إلى هذا، هناك ثلاث أنشطة رئيسية لمراقبة الإستراتيجية، والمتمثلة فيما يلي:

✓ مراقبة العوامل الداخلية والخارجية؛

✓ قياس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه الصحيح؛

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية، لابد من الإشارة إلى أن المراقبة والتقييم ضروريان، فالنجاح في الغد يتوقف على أداء أنشطة اليوم، والشكل الموالي يوضح مختلف خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم 30: خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة



Source: J.David HUNGER, L.Thomas WHEELEN, Strategic Management and Business Policy, 7th Edition, Prentice Hall International Inc., U.S.A., 2000, P09.

يوضح الشكل أعلاه خطوات إعداد إستراتيجية المؤسسة، فبالنظر إلى التعريفات السابقة للإستراتيجية، نجد أن معظمها يتفق على أن الإستراتيجية هي خطة للتعامل مع المستقبل، يتم صياغتها على ضوء الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة، مع الأخذ بعين الاعتبار إمكانيات وموارد المؤسسة، والبيئة الموجودة ضمنها. وتتطلب عملية صياغة الإستراتيجية التعاون بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة من الإدارة وإلى المستويات الدنيا فيها، كما تتطلب توفير المعلومات اللازمة لذلك، والطرق التي تمكن من التنبؤ بالمستقبل، وآليات التقييم كل من موارد المؤسسة والبيئة المحيطة بها، كما تجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن أن تكون عملية بناء الإستراتيجية عملية عفوية أو غير مقصودة، فهي تتطلب عدداً من المراحل التي يجب المرور بها، وهذه المراحل تتكون من إجراء مسح ودراسة وتحليل لكل من البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، مرحلة صياغة الإستراتيجية، مرحلة تنفيذها، وأخيراً عملية المراقبة.

الختاتمة

إن الإستراتيجية في المؤسسة لم يتم إيجادها وإنما قد أخذت طريقها للاستخدام، بإنشاء إدارة خاصة بها، مسئولة عن تسييرها بطريقة منهجية، يركز عمل هذه الإدارة على بناء قاعدة معلوماتية قوية للمؤسسة، باستعمال كل الأدوات اللازمة التي تساعد على العمل بطريقة فعالة لإيجاد التوليفة الأفضل التي تمكنها من خلق الاستدامة.

ويتوقف نجاح الإدارة الإستراتيجية أساسا على عملية التشخيص الاستراتيجي، باعتبارها أساسا فاعل لخلق أسلوب المنافسة والتفوق بين المؤسسات، فهو يمثل القدرة على المسح البيئي الداخلي والخارجي، لاستشراف المستقبل، وذلك بمحاولة كشف نقاط القوة والضعف والتقاط الفرص وتجنب التهديدات بل وتحويلها إلى فرصة، ولا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال امتلاكها معلومات دقيقة ومتميزة، وبهذا تظهر أهمية إرساء المؤسسة لنظام يمكنها من رصد والكشف عن الإشارات الضعيفة والإنذار المبكر حول ما يحدث في بيئتها بشكل دائم ومستمر، وتعمل على استغلال ما هو متاح لها من فرص، والبحث عن فرص جديدة، بالشكل الذي يساعد على التكيف مع البيئة التي تعمل ضمنها للبقاء وتحقيق أهدافها لكي تكون أفضل من منافسيها.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

- أحمد القطامين، التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، ط1 ، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- أكرم سالم، الرؤية الإستراتيجية: هل هي ضرورة أم ترف، موقع مؤسسة الحوار المتمدن، على موقع الكتروني:
<https://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=129316>
- بنيامين تريجو. جون زيممان، إستراتيجية الإدارة العليا، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، ط2، الدار الدولية، القاهرة ، 1998.
- بوهزة مُجَّد، محاضرات في إستراتيجية المؤسسة ، لقسم السنة الرابعة إدارة أعمال، جامعة فرحات عباس، سطيف.
- ثامر البكري، إستراتيجيات التسويق، دار جهينة، الأردن ، 2007.
- حبة نجوى، محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي، لقسم السنة الأولى ماستر مالية وحوكمة الشركات، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015 غير منشورة.
- حسين رحيم ، إستراتيجية المؤسسة، دار بهاء الدين، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- حسين رحيم، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي: تشخيص واستراتيجيات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 22-23 أفريل، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2003.

- خالد مُجَّد بني حمدان، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: منهج معاصر، داراليازوري العلمية، الأردن، 2007.
- زكريا الدوري، أحمد علي صالح، قراءات وبحوث: الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009، ص 29.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2002.
- السكارنة بلال خلف، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، ط1، دار المسيرة، عمان، 2015.
- سوما علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال: دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، اللاذقية، سوريا، 2006-2007.
- شاهر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال براغ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: المفاهيم والعمليات، الطبعة الثانية، داروائل، عمان، 2013.
- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)، دار وائل، الأردن، 2007 .
- العارف نادية، الإدارة الإستراتيجية: إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، مصر، 1995.
- عبد المتعال و جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، 2007.
- علي ميا و آخرون، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد 29، العدد 2007.
- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية: أمثلة وقضايا معاصرة، دار صفاء، عمان، 2014.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، ط 1، دار وائل، عمان.
- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم - عمليات - حالات تطبيقية، دار المسيرة ، الأردن، 2012.
- ماهر احمد، الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية، ط4 ، الدار الجامعية،الإسكندرية،2007.
- مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014.
- مُجّد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول والأسس العلمية،الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- مُجّد الصيرفي ، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار الوفاء، الإسكندرية، 2008.
- موسى اللوزي،التنمية الإدارية، ط1 ، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل، الأردن، 2009.
- يحضيه سملاي وأحمد بلالي، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، 10-09 مارس ،جامعة ورقلة،الجزائر، 2004.

- Alain Desreumaux, Xavier Lecocq, Vanessa Warnier, Stratégie: Synthèse de Cours et Exercices Corrigés, Collection Synthex, Pearson Education, Paris, France, 2006.
- Andrews Kenneth, The concept of corporate strategy, 2nd edition, Dow-Jones Irwin, 1980.
- Antonio Lopes Da Silva, L'Information et l'Entreprise : Des Savoirs à partager et à capitaliser, Méthodes, Outils et Applications à la Veille, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion (Non Publié), Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille, 2002.
- Avci, U., Madanoglu, M., & Okumus, F., Strategic orientation and performance of tourism firms: Evidence from a developing country, Tourism Management, 32, 2011.
- Barney, Jay B., Strategy for Business, Fall Semester, B 300 Part B, AOU, 2011.
- Bengt Carlöf, La stratégie des affaires, OPU, Alger, 1994.
- Bertrand Quélin & Jean Luc Arrégle, Le management stratégique des compétences, Ellipses, Paris, 2000.
- Blom, J., & Josefsson, A., Customer-Oriented Product Development : An explorative study within a car manufacturer". Chalmers University of Technology, Gothenburg, Sweden, 2013.

- Cartier, M. & al, maxi fiches de stratégie, Edition Dunod , Paris, 2010.
- Chaneta, I., Strategic Management Process, Journal of Comprehensive Research, 5, 2014.
- Chantal Bussenault & Martine Pretet, Economie et gestion de l'entreprise, Libraire Vuibert, Paris, 2006.
- Citroen, C, L., The role of information in strategic decision-making, International Journal of Information Management, 2011.
- David, J. Hunger & Thomas, L. Wheelen, Strategic Management and Business Policy, 7th Edition, Prentice Hall International Inc., U.S.A., 2000.
- Ducreux, J.M, le grand livre de la stratégie, Edition d'Organisation, Paris, 2009.
- Elfer Michel Kalika & Jacques Orsoni, Management: Stratégie et Organisation, 8ème Edition, Vuibert, Paris, France, 2010.
- Garibaldi, G., Stratégie concurrentielle, 2ème édition, Les éditions d'organisation, Paris, 1995.
- Gerry Johnson & Al, Stratégique, 9ème Editions, Pearson Education, France, 2011.
- Giorgio Pellicelli, Stratégie d'Entreprise, Editions De Boeck, 2ème éd, Belgique, 2007.
- Glueck, w., Business policy and strategic management, Mc Graw- Hill, New York, 1980.
- Historique de la stratégie, document mis online sur : <http://www.marketingetudiant.fr/docs/0130eef9914e1a0f3aac>

[591a95d45195-1ere-partie-strategie-d-entreprise.doc](#) (visité le 20/10/2020).

- Jacques Bojin & Jean-Marc Schoettl, Les outils de la stratégie, Edition d'organisation, Paris, 2006.
- Jean- Claude Tarondeau, Stratégie Industrielle, 2^{ème} éd, Vuibert, Paris, 1993.
- Johnson G, Scholes k, Exploring corporate strategy: text and cases, New York, 1993.
- Kamel Rouibah, Veille Stratégique, vers un Outil d'Aide au Traitement des Informations Fragmentaires et Incertaines : Contribution à la Conception d'un Outil pour la Construction des Puzzles, Thèse de Doctorat en Génie Industriel (Non Publiée), Institut National Polytechnique de Grenoble, 1998.
- La segmentation stratégique, document mis online sur : <http://flestination.emonsite.com/medias/files/ch-1.pdf>, consulté le 06/04/2020.
- Lasary, la stratégie d'entreprise, Edition à compte d'auteur, s.l, 2006.
- Logan, J., Logan strategy: mission, vision, values, The Canadian Association, 2004.
- Martinet. A., Diagnostic Stratégique, Vuibert, Paris, 1994.
- Melanie Allen, Analysing the Organizational Environment, Select Knowledge Limited, UK, 2001.
- Michel Kalika, J. P Helfer, J. Orsoni, Management (stratégie et organisations), 3^{ème} édi, Vuibert, Paris 2000.
- Michel weill, Le management stratégique, Armand Colin, Paris, 1992.

- Mintezberg Henry, The strategy concept: five Ps for strategy, California Management Review, 30(1), 1987.
- Mohamed Seghir Djitli, Compredre le Marketing, Berti édition, Alger, 1990.
- Moufida Sadok, Veille Anticipative Stratégique pour Réduire le Risque des Agressions Numériques, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion (Non Publiée), Université Pierre Mendès, France, 2004.
- Olivier Joffre, Loïc Ple, Eric Simon, cas en management stratégique-vol.1 autour de diagnostic, éditions EMS, Paris, 2007.
- Orsoni. J & Helfer.J, management stratégique, Librairie Vuibert, Paris,1994.
- Ousmane Anne, Oumar Goumbalé, Diagnostic et élaboration d'un plan d'amélioration de la compétitivité de l'entreprise de production d'eau minérale « OHE », projet de fin d'étude en vue de l'obntion de diplôme d'ingénieur de conception, département de génie électromécanique, centre de Thiès Juillet 2008.
- Pinson, S. D., Loucă, J. A., Moraitis, P., A distributed decision support system for strategic planning, Decision Support Systems, 20, 1997.
- Porter M.E, What is strategy, Harvard business Review, Nov-Dec, 1996.
- Porter. M, l'avantage concurrentiel, Dunod, Paris, 1999.
- Rajasekar, J., Factors affecting Effective Strategy Implementation in a Service Industry: A Study of Electricity Distribution Companies in the Sultanate of

Oman, International Journal of Business and Social Science, 5(9), 2014.

- Raymond-Alain Thiétart , la stratégie d'entreprise , 2ème édition , ECONOMICA , Paris, 1996.
- Shneider, H. Krifa, Cours de stratégie de l'entreprise, Université de Lille 1, Paris, 1998 –1999.
- Ulrike Mayrhofer, Management Stratégique, Editions Bréal, 2007.
- Vandebroek, S. Leading the Process of Crafting and Executing Strategy, Xerox Corporation, 2012.
- Voiculet, A., Belu, N., Parpandel, D, E., & Rizea, L, C., The impact of external environment on organizational development strategy, Munich Personal RePEc Archive, 2010.