

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة طاهري محمد بشار

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

**مطبوع بيادغوجي موجه لطلبة السنة ثلاثة إدارة أعمال**

عنوان

**الإدارة الإستراتيجية**

من إعداد الدكتورة: علاوي نصيرة

السنة الجامعية: 2023/2022

## مقدمة :

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعياتها ، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددها أفضل المنظمات الإستراتيجية العالمية وحين يصل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لابد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هادٍ يبين الوجهه له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم . وتأتي الادارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركه وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسيرفيه وتعرف الادارة الاستراتيجية بأنها جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط استراتيجيه للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في اشباع احتياجات الفئه المستهدفه من العملاء . وبرغم أهمية التخطيط الاستراتيجي ، إلا أنه لم يعد كافياً لدرجة تجعلنا نقف عنده ، بل بات الأمر يتطلب تطوير إمكانيات التفكير الاستراتيجي لتطوير مهارة إعداد خرائط وسيناريوهات المستقبل لدى المسؤولين ، وهذا يوفر تحليلًا يؤدى إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية أكثر حكمة ، كذلك لم تعد الآليات المستخدمة في الإدارة الإستراتيجية كافية بشكلها المعتمد لمواجهة حالات الاضطراب الموجودة في البيئة العالمية التي نعيشها . ومن ناحية أخرى فإن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها . فغالباً ما يكون التطبيق أكثر صعوبة ، الأمر الذي يتطلب الوعي الكامل بأساسيات التطبيق الاستراتيجي ، كذلك لا تقل المراجعة الإستراتيجية أهمية عن الجوانب السابقة ، فمراجعة وتقدير الاستراتيجيات يمثل أهمية بالغة بسبب أن التغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد ، ومن ثم يعمل التقييم الاستراتيجي على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتصحيح مسار المؤسسة

باستمرار . ومع ظهور التخطيط الاستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات. وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الاستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الآخذة في التسارع والازدياد.

## المحور الأول : المفاهيم الأساسية في الإدارة الإستراتيجية

### 1- مفهوم الإستراتيجية :

استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة *stratégie* في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وادارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من SUN Tzu و Clausevitz كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية ، يشير قاموس أكسفورد "Dictionary Oxford" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية ، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة. وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة : سياسية, اجتماعية , اقتصادية , بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية ، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة ، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها " قرارات هامة و مؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص و لوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات ، و تتخذ على مستوى المؤسسة ، و مستوى الوحدات الإستراتيجية ، وكذلك على مستوى الوظائف ". ويعرفها البعض بأنها " مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على موارد من أجل تحقيق هدف معين.

إن هذين التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة ، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية

تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل، لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العليا.

ومن جهة أخرى ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالخطيط ، فتم تعريفها بأنها " مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مديرى المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل ، فتشمل الإستراتيجية على كل من الأهداف المطلوب تحقيقها و الأفكار الإستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، في هذا التعريف يلاحظ بأن هنالك خلط بين الخطيط والاستراتيجية حيث أن هذه الأخيرة تجيب عن السؤال " ماذا تريد المؤسسة ؟ " أما الخطيط فيجيب عن السؤال " كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها ؟ ".<sup>1</sup>

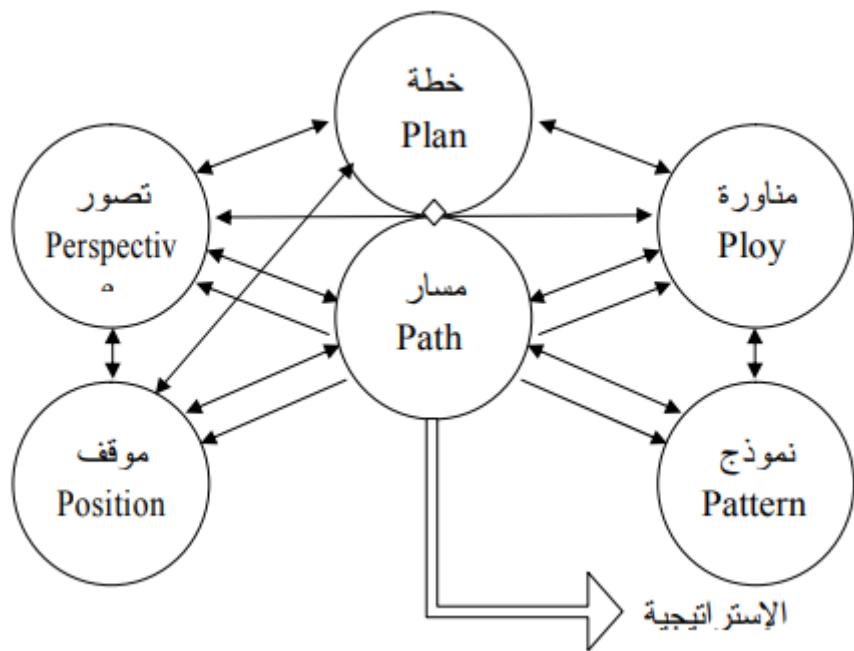
وبشكل عام يمكن القول أن التعريف السابقة تبقى الغموض على مصطلح الاستراتيجية لكونها تخلط بين الاستراتيجية والخطيط والقرارات. أما التعريف الأكثر قبولا فهو الذي جاء به Mintzberg والذى ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها " خطة, مناورة, نموذج, وسيلة لتحقيق موقف, تصور لوجهة مستقبلية "، وهو تعريف تميز بالإلمام بجوانب الاستراتيجية.

وقد ساعدت هذه المفاهيم الخمسة على تعميق فهم الاستراتيجية، إلا أن التشابك بين هذه المفاهيم (five) قد تخلق داخل المؤسسة ما يمكن أن يطلق عليه المسار (path) أو الزخم الاستراتيجي وهو المفهوم الذي أغفله منتزبرج و الذي يضاف إلى اجتهاده ليكون (six) ومن ثم الوصول إلى صياغة الاستراتيجية في المؤسسة بصورة ملائمة ، والشكل التالي يوضح الفكرة السابقة:

---

<sup>1</sup> صونية كيلان، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2000-2005) ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خضر سكررة ، الجزائر ، 2007/2006 ، ص ص:16-18.

شكل رقم (01): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس(المسار)



المصدر: كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية (العلومة والمنافسة ) ، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان 44.ص.2004،

الشكل السابق يبين علاقة المفهوم السادس (المسار) بالمفاهيم الخمسة السابقة. حيث أن المسار يعبر عن فكرة إن الاستراتيجية هي مناورة وجعلها تتميز بالحركة، كما يوضح أن الاستراتيجية كأنموذج يميل إلى الاستقرار والسكون لإحداث التناسق والتماسك والانسجام في سلوك المؤسسة. ويوضح المسار الإستراتيجية حين ينظر إليها من زاوية الموقف، وذلك بربط المؤسسة ببيئتها، كما تعطي للأسئلة التي تثيرها الاستراتيجية كتصور لوضعيات محددة بإمكان المؤسسة الإجابة عليها وفق التفاعل بين المفاهيم الأخرى، وتعمل المؤسسة على كيفية نشر الأهداف بين مجموعة من الأفراد لكي تصبح قوانين وقيم مشتركة بينهم تساهم في صياغة إستراتيجية ملائمة لها.

وبناء على ما تم التطرق إليه في هذا الطرح يمكن أن نورد التعريف الذي تعتقد انه يولم بجوانب مصطلح الاستراتيجية " على انها إختيار طويل المدى تتخذه المؤسسة لتحقيق

أهدافها، أخذة بعين الاعتبار الفرص والتهديدات في المحيط ونقاط القوة ونقاط الضعف التي تتميز بها بغية ضمان بقائها وإستمراريتها في السوق".

## 2- خصائص الإستراتيجية:

للاستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباعدة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أ- الشمولية : بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تتحققه مستقبلا ، فيجب أن يغطي هذا التصور إطاراً كلياً و شاملًا للمؤسسة ، بحيث يمكن للإمام بجميع الجوانب ، السلوكيات و (الممارسات الصادرة عن المؤسسة.

ب- موجهة لنظام مفتوح : فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئه خارجية و يتكون من أنظمة تحتية (تسويق ، إنتاج ، موارد بشرية ... الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة و متراقبة من أجل تحقيق الهدف الأساسي ، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة و تمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور.

ت- مجموعة من القرارات: تكون من قرارات إستراتيجية ، و هي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة و لها دور في تحديد مستقبلها ، و قرارات روتينية ، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي و تكون يومية.

ث- إلزامية الوقت : إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا، إذ يجب صياغة و تطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملازم ، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

ج- لوضوح و الإقناع : يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف ، الصياغة و التطبيق و كذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة ، دون حدوث مقاومة ، أو تعارض في الأهداف.

ح- أسلوب المشاركة : فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة و استشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية ، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة، فهذه الاستشارة ستكون حافزاً لتطبيقها و تحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم و بانتماهم للمؤسسة.

خ- محددة من حيث المراحل : هناك اختلاف في هذه النقطة فالبعض يقول بأنها تمر بثلاث مراحل : الصياغة ، التطبيق و الرقابة ، و البعض يقول بأنها تمر بمراحلتين : الصياغة و التطبيق ، على أساس أن عملية الرقابة لا تتم كمرحلة أخيرة ، بل تتم على مستوى الصياغة و على مستوى التطبيق ، أي أن عملية الرقابة مستمرة و تخص كل المراحل.

د- المرونة : الإستراتيجية ليست عملية ثابتة و صلبة بل هي عملية مرنة تستدعي التغيير متى لزم الأمر فالمتابعة المستمرة للمحيط و تغير ميولاً ته المستقبلية، تستدعي من المؤسسة تحضير سيناريوهات ملائمة لهذه التغيرات ، تطبق متى حدثت و ذلك للتقليل من الأخطاء المرتقبة.

ذ- تخصيص الموارد : تعمل الإستراتيجية على تخصيص موارد المؤسسة حسب الأهداف المراد تحقيقها.

### 3- أهمية الإستراتيجية:

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن وذلك خلال معرفة اتجاهات وأهداف المنظمة لفترات زمنية طويلة.

- تعطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجيهات واضحة للمستقبل .

- التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية إلى إحداث تغيرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.

- تساعد الإستراتيجية متلدي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.

- تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متلذدي القرار من تحقيق الاتصال الكفاءة والتنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة .
- إضافة إلى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.<sup>1</sup>

#### **4- مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية وتطورها التاريخي :**

يعد موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات الحيوية في الفكر الإداري المعاصر و ذلك لاهتمامه بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد و بناء العلاقات بالبيئة الخارجية و الداخلية على المدى البعيد مع التركيز على دراسة و تحليل المنتجات و الأسواق، و بحث مداخل التعامل مع المنافسين بما يحقق الغايات و الأهداف طويلة الأجل.

##### **1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:**

لقد تعددت التعريفات التي تبين معنى الإدارة الإستراتيجية و منها مابلي<sup>2</sup>:

حسب DAVID هي " علم و فن صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها".

و يؤكّد العالمان THOMPSON,STRICKLAND على أن الإدارة الإستراتيجية هي :" العملية

التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الأمد للمؤسسة ، و تحديد أهدافها و تطوير الإستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية و الخارجية ذات العلاقة".

<sup>1</sup> خالد رجم، محاضرات مقياس إستراتيجية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة -، 2016/2017، ص 4  
<sup>2</sup> مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005، ص 17-18.

أما HIGGINS,VINCZE الإدارية الإستراتيجية هي العملية الإدارية التي تستهدف إنجاز رسالة المؤسسة من خلال إدارة و توجيه علاقه المؤسسة مع بيئتها". كما يعرف ANSOFF الإدارة الإستراتيجية على أنها "العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تتحققها "<sup>1</sup>.

إن تفحص هذه التعريفات يوضح أن بعضها يركز على تصور دور المؤسسة على المدى البعيد و يهمل العلاقات البيئية ، وبعضها يهتم بأهمية تحديد المؤسسة لرسالتها و غاياتها ، بينما يركز بعضها الآخر على عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و تخصيص الموارد التنظيمية، وعلى أنها علم و فن و صياغة و تنفيذ و تقييم القرارات الوظيفية المختلفة. و في هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل للإدارة الإستراتيجية فهي تصور مستقبلي للمؤسسة و تحديد رسالتها وكذا أهدافها على المدى البعيد و دراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها لبيان الفرص و المخاطر المحيطة بها وكذا نقاط القوة و الضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة و مراقبتها و تقويمها.

## 2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:<sup>2</sup>

- ◆ توضيح الرؤية المستقبلية للعمل و رسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999، ص .33

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، الأردن، 2007، ص 50.

- ♦ 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 و قابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة و إيجابية.
- ♦ تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة ، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز و تحقيق نتائج ايجابية.
- ♦ توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير و إبرازها لجميع المستويات الإدارية ،إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة ، وليس كتهديد
- ♦ تضع أساس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات و خاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظائفية في المؤسسة .
- ♦ تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق و السيطرة على النشاطات أو رقابتها.

### 3. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة من خلال عشرات السنين و يرى Gluck أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية وهي:

#### 3.1. مرحلة التخطيط المالي الأولى:

يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الميزانيات السنوية، حيث عملت الميزانية كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئه العمل لبساطتها و البساطة النسبية للتغيرات الحاصلة فيها. إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمؤسسات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات،ند ذلك أصبحت الميزانيات غير مناسبة لأغراض التخطيط و تنفيذ الخيارات بمفرداتها.

### **3.2. مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ:**

هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات ، و أصبح 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 و طرق التنبؤ لتشمل طرقاً جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

### **3.3. مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي:**

مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة و اشتداد المنافسة.أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفؤة، و بذلك أخذت المؤسسات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة و يمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي:

#### **3.3.1. مرحلة التخطيط البعيد الأمد:**

إن التخطيط ببعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قدرة المؤسسة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مديات أبعد.إلا أنه مع التغيرات وسرعتها ، أصبح هذا النوع من الخطط غير كاف و هذا لسبعين هما: الأول : تعود المؤسسات على التخطيط طويلاً الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية حيث اعتمدت إدارة المؤسسات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد اجراء تعديلات بسيطة عليها.

الثاني: مع حدة المنافسة و بطء نمو الأسواق أصبح التنبؤ طويلاً الأمد غير مناسب مما دعا إدارات المؤسسات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات و طرق أخرى.

#### **3.3.2. مرحلة التخطيط الشامل:**

مع التوسع و التعدد في علاقة المؤسسة مع بيئتها ، و مع كبر حجم المؤسسات و انتشارها الجغرافي و ما يتربّ 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 النقصان و هي 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.

### 3.3. 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 و تحديد قدرات المؤسسة بما يتلاءم و احتياجات الأسواق. و قد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفؤة عن طريق حشد قدرات المؤسسة على النظر بجدية إلى نفسها و إلى منافسيها و مع ذلك ظهرت مشكلتان هما: الأولى: إبعاد الجزء التشغيلي من المؤسسة من عملية التخطيط الإستراتيجي و هذا أدى إلى مشكلات في تنفيذ الإستراتيجية.

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

### 3.4. مرحلة الإدارة الإستراتيجية:

إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب وطرق و نماذج و أدوات تحليلية مختلفة. فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري و التنظيمي . حيث أعطت إجابات منهاجية علمية و عملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعارض في الأساليب و الإجراءات الإدارية المستخدمة. وفي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض و تعارض بين العالمية و المحلية في التركيز على الأسواق و المستهلكين ، وكذلك بين المعايير النوعية و الكمية المتداخلة و بين المركزية وكذلك بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي . و المؤسسات سابقا كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملياتية حتى لو استخدمت مختلف أساليب و طرق التخطيط ، في

حين يجب أن تكون هناك ملائمة و انسجام مع إدارة أخرى بمنظور فلسفى جديد و هي الإدارة الإستراتيجية التي ترکز على بناء و تجديد لإمكانات و موارد المؤسسة.

### 5- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

تواجه الإدارة الإستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادى والعشرين و هي

بمثابة سمات العصر الحديث وتمثل في <sup>1</sup>:

#### أولا- زيادة معدلات التغيير :

إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادى والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات و الأنشطة و التفاعلات الدولية ، فظهور ثورة المعلومات و الاتصالات، و تحديات الهندسة الوراثية في النبات و الحيوان و الإنسان ، و قضايا الاستنساخ ، و الانفتاح الإعلامي ، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الإستراتيجيين في منظمات الأعمال.

#### ثانيا- شدة المنافسة :

يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية و العولمة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الإستراتيجيون عند صياغة إستراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، و الحصول على حصة من السوق، و لن يتأنى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات و العمليات و التسويق و غيرها.

#### ثالثا- التغيرات التكنولوجية :

تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا ، ولكن هذا لا يستمر طويلا فسرع ان ما يحدث التغيير، و تجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية ، تكنولوجية جديدة و هكذا.

---

<sup>1</sup> صونية كيلان، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

#### **رابعا- عجز الموارد المتاحة و ندرتها :**

أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية ، و يتضح ذلك في بعض الدول ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية ، فالموارد المائية والطاقة ، وعجز بعض المواد الغذائية ، تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسع إعداد الإستراتيجية للدخول في القرن القادم.

#### **خامسا- عولمة الإدارة فكرا وتطبيقا:**

في بيئه الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة , وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.

سادسا : الالتزامات و الموثيق الدولي في إطار حقوق الإنسان و القيود البيئة و الديمغرافية ... الخ.

#### **6- مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية:**

مثلاً نجد أن هناك منطقاً لتحديد الاتجاهات لغرض وضع هرم معين للأهداف ، فإن هنالك مبدأ أساسياً يرافق ذلك لغرض تطوير خطة إستراتيجية على جميع المستويات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة عند ذلك المستوى ولهذا نجد أن للإدارة الإستراتيجية ثلاثة مستويات ، كما تمر بثلاث مراحل.

## ١. مستويات الإِدَارَةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ:

الإِدَارَةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ تَكُونُ مِنَ الْمُسْتَوَاتِ التَّالِيَّةِ:<sup>١</sup>

### ١.١. الإِدَارَةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ لِلْمُؤْسَسَةِ (الشَّرْكَةِ الْأَمِّ):

فِي هَذَا الْمُسْتَوَى تَقُومُ الإِدَارَةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ بِعَمَلِيَّةِ تَخْطِيطِ كُلِّ الْأَنْشَطَةِ الْمُتَصَلَّةِ بِصِيَاغَةِ رِسَالَةِ الْمُؤْسَسَةِ وَتَحْدِيدِ الْأَهْدَافِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ لَهَا وَحَشْدِ الْمَوَارِدِ الْلَّازِمَةِ وَصِيَاغَةِ الْخَطَّةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ فِي ضَوْءِ تَحلِيلِ الْبَيْئَةِ الدَّاخِلِيَّةِ لِلْمُؤْسَسَةِ، وَبَيْئَةِ الْأَعْمَالِ الْدُّولِيَّةِ. وَفِي هَذَا الْمُسْتَوَى يُؤْخَذُ بِنَظَرِ الاعتَبارِ تَوزِيعُ الْمَوَارِدِ بَيْنَ وَحدَاتِ الْأَعْمَالِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ وَتَحْقِيقِ التَّنَاسُقِ وَالْتَّكَامُلِ فِي أَنْشَطَةِ وَعَمَلِيَّاتِ هَذِهِ الْوَحدَاتِ.

### ١.٢. الإِدَارَةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ فِي مَسْتَوَى وَحدَاتِ الْأَعْمَالِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ :

وَفِي هَذَا الْمُسْتَوَى تَقُومُ الإِدَارَةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ بِصِيَاغَةِ وَتَنْفِيذِ الْخَطَّةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ الْخَاصَّةِ بِكُلِّ وَحدَةٍ اِنْطَلَاقًا مِنْ تَحلِيلِ مُتَغَيِّرَاتِ الْبَيْئَةِ الدَّاخِلِيَّةِ لِلْوَحدَةِ وَالْبَيْئَةِ الْخَارِجِيَّةِ، وَتَحْدِيدِ إِمْكَانِيَّةِ الْوَحدَةِ وَالْأَهْدَافِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ الْمُطَلُّوبَ تَحْقِيقَهَا. وَفِي هَذَا الْمُسْتَوَى تَجِيبُ الْخَطَّةُ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةُ عَلَى الأَسْئَلَةِ التَّالِيَّةِ:

- ◆ ما هي المواصفات الرئيسية للمنتجات و الخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟
- ◆ من هم المستهلكون و العملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون لمنتجات الوحدة ؟
- ◆ كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- ◆ كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفه المؤسسه و مبادئها الأساسية لدعم جهود الإداره العليا في انجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقه كفوءه و فعالة ؟

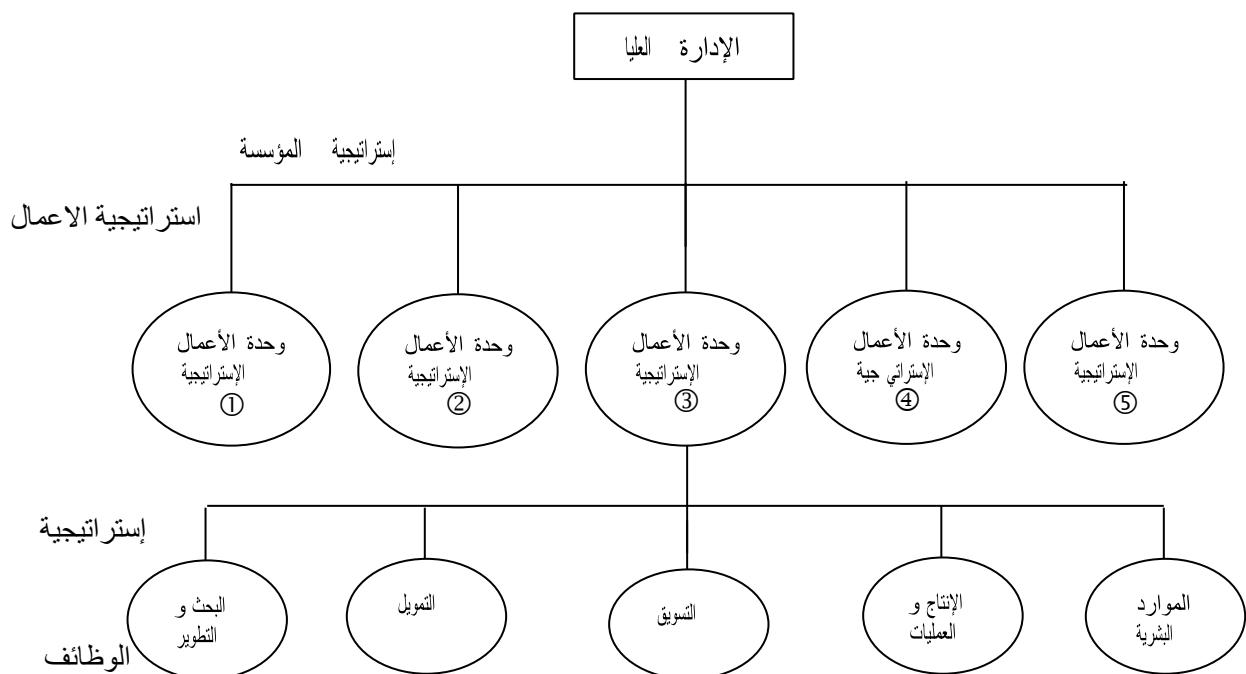
<sup>١</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، الإِدَارَةِ الإِسْتَرَاتِيجِيَّةِ: إِدَارَةُ جَدِيدَةٍ فِي عَالَمٍ مُتَغَيِّرٍ، دارِ المسَارِيَّةِ لِلنَّسَارِ وَالتَّوزِيعِ وَالطبَاعَةِ، الطَّبْعَةُ الْأُولَى، عَمَانُ، ٢٠٠٤، ص ٥٢.

إن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة بصورة مباشرة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات الالزمة للتنفيذ.

### 1.3. الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي :

لما كانت وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عادة من أنظمة فرعية :وظيفة الإنتاج، الأفراد ، التسويق ، والشؤون المالية ... الخ ، لذلك من الضروري أن تكون للمؤسسة إستراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية، وبمعنى آخر أن توجد خطة إستراتيجية للتسويق ، وخطط إستراتيجية للإنتاج ، و تتولى كل خطة إستراتيجية عملية تقييم السياسات ، والبرامج و الإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .  
والشكل أدناه يوضح مختلف مستويات الإدارة الإستراتيجية .

**شكل رقم (02):مستويات الإدارة الإستراتيجية**



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبجي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

## **2. عمليات الإدارة الإستراتيجية :**

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي:

### **2.1. مرحلة التصميم :**

و يطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي هذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تمثل في:

- ◆ تحديد رسالة المؤسسة
- ◆ تحديد الأهداف و الغايات طويلة الأجل
- ◆ دراسة البيئة الخارجية و الداخلية. و تحديد الفجوة الإستراتيجية.
- ◆ تحديد البدائل الإستراتيجية
- ◆ اختيار الإستراتيجية المناسبة

### **2.2. مرحلة التطبيق:**

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات ، و تتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ، و رسم السياسات و تخصيص الموارد المادية و البشرية و توزيعها بين بدائل الإنفاق. كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي و إعادة توزيع السلطات و المسؤوليات.<sup>1</sup>

### **2.3. مرحلة التقييم:**

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية و الخارجية. و يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة و اكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة تصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

---

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية: الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 16.

## المحور الثاني : ماهية المدير الإستراتيجي

بعد أن تعرفنا في المبحث السابق على أهم أساسيات الإدارة الإستراتيجية سوف نتطرق فيما يلي إلى المدير الإستراتيجي للتعرف على مفهومه وأهم مهاراته وأدواره وخصائص مهامه.

### 1- مفهوم المدير الإستراتيجي:

يمكن تعريف المدير الإستراتيجي بعبارة بسيطة بأنه: "الشخص الذي يقوم بعملية الإدارة الإستراتيجية".<sup>1</sup> و تجدر الإشارة إلى أن المحاولات كانت عديدة لتحديد مفهوم "المدير الإستراتيجي"، و ذلك بالرغم من وجود إتفاق جزئي على بعض الأوصاف التي يفترض أن تتوافر فيه، وهذا ما جعله من المفاهيم الإستراتيجية التي لا تزال تعاني من القصور. وفي الجدول التالي نحاول تلخيص هذه المحاولات كما يلي :

جدول رقم (01) : تطور مفهوم المدير الإستراتيجي عند نخبة من الكتاب

المفهوم	الدراسة
"هو الشخص المسؤول عن وضع الأهداف الإستراتيجية الشاملة وقيادة النشاطات التي تسهم في تحقيق تلك الأهداف "	Leontiades 1982
"السلطة التي تمارس إدارة الأعمال الكلية للمنظمة و قد تمثل تلك السلطة بفرد واحد كالرئيس أو قد يشتراك فيها الرئيس مع نائبه و تتعدى ذلك في المنظمات ذات الأقسام المتعددة، إذ يمكن أن يمارس تلك السلطة مدير القسم ".	Steiner 1986

<sup>1</sup> محمد المحمدي الماضي ، الإدارة الإستراتيجية ، مصر ، 2002 ، ص 31

<p>" هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو وحداتها الإستراتيجية مقتنة بسلطة إصدار القرارات التي ترتبط بوظائف تشغيلية أو إستراتيجية".</p>	Thompson & strickland 1987
<p>"هم الأشخاص الذين يقومون برسم خطوات الإدارة الإستراتيجية في المنظمة المتضمنة مسح البيئة الداخلية و الخارجية ووضع و تنفيذ الأهداف و الإستراتيجيات و تقييم و مراقبة النتائج، فهم أشخاص يرون الأعمال ككل و يوازنون بين الاحتياجات الآنية و المستقبلية للأعمال من خلال قرارات نهائية و فعالة".</p>	Jauch & glueck 1989
<p>"هو الشخص المسؤول عن إدارة الأنشطة الكلية للمنظمة أو الوحدات الرئيسية للأعمال الإستراتيجية فيها، فمسؤوليته الأساسية تتمثل في إعطاء التوجيهات للمنظمة عن طريق صياغة خطط العمل الإستراتيجية لتحقيق الاداء الأفضل."</p>	THOMAS 1989
<p>"هو الشخص الوحيد المسؤول مسؤولية شاملة عن عملية الإدارة الإستراتيجية في المنظمة، و يصبح بقية أعضاء المنظمة تابعين له، إذا ما اظهر مشاركته و إهتمامه بتلك العملية".</p>	Rue & holland 1989
<p>"الشخص الذي يمتلك السلطة الرسمية في السيطرة والإشراف على المنظمة بأكملها أو قسم من أقسامها أو وحداتها الإستراتيجية".</p>	Mintzberg 1994

المصدر : كاظم نزار الركابي ، مرجع سابق ، ص94.

و يلاحظ من المفاهيم الواردة في الجدول أعلاه، وجود أربع إتجاهات رئيسية هي :  
الأول : يشير إلى أن الإستراتيجي هو الذي يمتلك السلطة ويمارسها في المنظمة .

الثاني : ينظر إلى المسؤولية التي يتحملها المدير الإستراتيجي بوصفه المسؤول الأول عن إدارة المنظمة.

أما الثالث: يميل إلى الجمع بين الإتجاهين السابقين، أي الجمع بين السلطة والمسؤولية. والأخير: وهو الإتجاه الحديث، يميل إلى تحديد ماهية الإستراتيجي من خلال التركيز على الرؤية والتفكير الإستراتيجي كصفة مميزة.

و يتميز المدير الإستراتيجي عن غيره بميزتين هما:

\* القدرة على فهم مغزى الأحداث دون التأثر بظواهر الأمور، و التغيير في الإتجاهات أو التحفظات .

\* القدرة على اتخاذ القرارات بسرعة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.

وبتعبير أوضح يميل المدير الإستراتيجي الجيد إلى إصدار النقاط الرئيسية أو الأدلة لاتخاذ القرار المستقل، و عادة ما تمتلك هذه التوجيهات تأثيراً محفزاً، و تجمع بين الغاية والإستراتيجية للإدارة العليا، مع المبادرة والإبداع وأن لا تكون التعليمات مفصلة أو تتضمن أوامر خاصة أو حدود معينة، كما أنه يميل إلى إثارة الأسئلة و ليس بإيجاد الأجوبة، ذلك أن هدفه طرح الأسئلة الصحيحة بدلاً من إيجاد الأجوبة الصحيحة .

و خلاصة القول أن : المدير الإستراتيجي الجيد هو رمز أكثر من كونه مثال، ذلك لأن كل فرد في المنظمة كيان قائم

بذاته، ولكن المدير الإستراتيجي يقوم بتدريبه على التفكير و العمل الإستراتيجي الخلاق، و يشجع على المبادرة الفردية و الإبداع عند ذلك تصبح المنظمة وحدة إستراتيجية متكاملة.

## -2- مهارات المدير الإستراتيجي:

إن الذي يميز منظمة عن الأخرى هو كل ما تمتلكه من قيادات لديها الموهبة و القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق

ووضعه موضع التنفيذ بنجاح وفعالية، وهو هدف تتنافس عليه المنظمات الوعية، كما أن عملية تطوير هذه المهارات مستمرة ولا تتوقف و هذه المهارات تجمع بين الموهبة و

العلم، ويمكن إيجاز أهم المهارات المطلوبة في المدير الإستراتيجي فيما يلي:<sup>1</sup>

- القدرة على التفكير الإبتكاري الخلاق. - القدرة على مواجهة و حل المشاكل . - سلامة المنطق و صفاء الذهن.

- سرعة البديهة .

- الذكاء الفطري.

- القدرة على التحليل المنطقي.

- سعة العلم و المعرفة بما يدور حوله.

- سعة الأفق و النظرة الكلية للأمور .

- البصيرة النافذة و الإلهام الموفق.

- حسن الظن بقدراته و الثقة في نفسه و في مرؤوسيه.

- التفاؤل و دوام التوكل على الله .

- فن التعامل مع الآخرين و القدرة على التأثير فيهم.

- القدرة على إدارة الوقت و حسن إستغلاله.

- الإلمام الفني العام بطبيعة ما يؤديه من عمل.

- قوة الإرادة و شدة العزمية التي لا تفتر.

وقد حاول الكثيرون تحديد المهارات الضرورية للمدير الإستراتيجي لنجاح الإدارة العليا،

R.L.KATZ ومن هؤلاء

الذي توصل إلى أن الإدارة الإستراتيجية الفعالة ترتكز على ثلات مهارات رئيسية للمدير

الإستراتيجي و هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد المحمدي الماضي ، المرجع السابق ، ص 34

<sup>2</sup> علي شريف ، الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، 2003 ، ص 63.

- مهارات إنسانية: و هي تلك التي ترتبط بقدرة الشخص على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف.
- مهارات فكرية : تتعلق بمعرفة متعمقة تمكّن صاحبها من القدرة على رؤية المنظمة كوحدة متكاملة، وفهم الأمور المعقدة في المنشأة و التي تنشأ عن احتكاكها بالبيئة الخارجية.
- مهارات فنية: و تتعلق بالعمل الذي يؤدى و التعامل مع الأشياء، فهي تتضمن مقدرة الشخص على التعامل مع التكنولوجيا لتأدية مهمة تنظيمية معينة.

و يختلف المزيج الأمثل من هذه المهارات الثلاث باختلاف المستويات الإدارية، فكلما اتجهنا لأعلى السلم الإداري تزداد الحاجة للمهارات الفكرية، وتقل الحاجة للمهارات الفنية لذلك تتفق معظم النظريات على أن العمل الفكري لقيادة المنظمة هو حجر الزاوية في عملية صياغة الإستراتيجية.

### 3- أدوار المدير الإستراتيجي:

فيما يتعلق بالخطيط الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، فإن المدير الإستراتيجي مسؤول عن أداء أدوار بالغة الأهمية و الدقة فيما يلي وصف لهذه الأدوار:

القيام بكل الأدوار الهامة والأساسية ذات العلاقة بحاضر و مستقبل المؤسسة، والمقصود بأداء الأدوار الأساسية والهامة هنا هو القيام بمجموعة من النشاطات المتراطة و المتكاملة التي تضمن تطور المؤسسة إلى الأمام و الإستمرار، وقد توصل الباحث :هنري منتربغ إلى تحديدها فيما يلي :

#### 1. أدوار العلاقة فيما بين الأفراد:

**أ-دور المجامل:** بحيث يتمتع المدير الإستراتيجي بالشخصية الإعتبارية والقانونية و الرمزية للمؤسسة، حيث يقوم بقيادة الفعاليات الاجتماعية و الاحتفالية و القانونية نيابة عن المؤسسة.

**أ-2 دور القائد:** بحيث يقود و يرشد و يحفز المدراء الآخرين في المؤسسة، و يقوم بالإشراف على برامج تطوير العاملين و تدريسيهم، و إدخال الأساليب الحديثة في الإدارة للمؤسسة و تطوير أجواء العمل.

**أ-3 دور المنسق:** يحتفظ بشبكة من الاتصالات و العلاقات من أفراد و مدربين و زملاء ذوي العلاقة بعمل المؤسسة و مصادر المعلومات للحصول على المعلومات الضرورية لاتخاذ القرارات الإستراتيجية.

**ب- أدوار المعلومات:**

**ب-1 دور المراقب:** يقوم المدير الإستراتيجي بالبحث الدائم عن المعلومات في البيئة المحيطة و من الأقسام والأفراد المحيطين به، و بذلك يكون بمثابة الناظر الثاقب للمؤسسة و الموجه الإستراتيجي لأعمالها.

**ب-2- دور ضابط الاتصالات :** حيث يقوم بنقل المعلومات إلى بقية المدراء و العاملين و ذلك من خلال : إصدار التعليمات و اللوائح و توضيح السياسات و عقد اجتماعات مع العاملين.

**ب-3- المتحدث الرسمي باسم المؤسسة :** حيث تنقل المعلومات إلى البيئة الخارجية للمؤسسة كالموردين أو الموزعين... و يلقي الندوات و المحاضرات في الغرف التجارية و الجامعات و النوادي ووسائل الإعلام...

**ج- أدوار إتخاذ القرار :**

**ج-1- مبادر و مروج القرارات :** فمن خلال دوره كباحث عن المعلومات ، قد يتقط شيئاً جديداً من هنا أو هناك يكون سبباً في مبادرته بفكرة قرار أو مشروع جديد يقوم هو به أو يفوض غيره للقيام به.

**ج-2- معالج المشكلات والأزمات :** بحيث يرأس فريقاً خاصاً بإدارة الأزمات يقوم بوضع الخطط المناسبة لمواجهة الأزمات التي تطرأ و يقود الجهود الإدارية في مواجهتها.

ج-3- مخصص للموارد : بحيث يقوم بتخصيص الموارد المطلوبة لتشغيل الجوانب المختلفة من نشاطات المؤسسة، و يوافق أو يرفض الميزانيات المخصصة للمصروفات الإدارية وغيرها.

ج-4- المفاوض : حيث يقوم بتوقيع الإتفاقيات المهمة و مناقشتها، و إجراء المفاوضات مع الأطراف الأخرى نيابة عن مؤسسته، كما قد يتدخل لحل النزاعات بين الأقسام المختلفة في المؤسسة.

هذا بالإضافة إلى أدوار أخرى مختلفة منها :

- تقديم نموذج أو نماذج للقيادة المتميزة المبدعة للمؤسسة و العاملين فيها.
- إدارة عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة.
- ممارسة عملية إتخاذ القرارات الإستراتيجية بصورة فعالة.

و يمكن القول بأن هذه الأدوار لا تعتبر منفصلة، بل هي متكاملة و متكاملة و متداخلة بصورة لا يمكن فصل بعضها عن البعض الآخر، و إلا حدث الخلل في الأداء العام للمنشأة.

#### 4- خصائص مهام المدير الإستراتيجي:

تنفرد مهام المدير الإستراتيجي عن سائر المهام الإدارية الأخرى بما يلي :

1- معظمها غير منتظم و غير مستمر : فمن النادر أن يشغل بها المدير طوال اليوم، و لكن عند ظهورها فإنها تكون ذات أهمية قصوى، كاختيار شخص لرئاسة وحدة معينة، أو ت nomine مدير معين من منصبه.

2- تحتاج إلى قدر كبير من المراجعة والدراسة المتأنية: و ذلك بتحليل و تقويم البدائل المختلفة وأثارها المحتملة، و الحسابات المتعلقة بها، و ردود أفعال الغير تجاهها و قد يترتب عن هاتين الصفتين النتيجتين التاليتين:

\* نظراً لوقت الفراغ الذي ينشأ عن طبيعة مهام المدير الإستراتيجي و هي عدم استمراريتها فإن معظم المديرين يوجهون اهتمامهم بمهام المستويات الأدنى، فيشغلون أنفسهم بدائرة الأعمال التنفيذية التفصيلية اليومية، و التي - مع الوقت - لا ترك لهم وقتاً للتفكير في

المهام الإستراتيجية . و الأخطر من ذلك أنك تجد مثل هؤلاء المديرين يكثر الشكوى من كثرة ما يحمله من أعباء و من سلبية نوابه، و من ضعف الأداء العام.

و هذا غالباً ما يرجع إلى أن المدير العاجز عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة، يندفع بقوة لتعويض هذا العجز بالتدخل في الأعمال التفصيلية والروتينية التافهة لسائر العاملين في المنظمة، و يتهرّب من مواجهة مسؤولياته الحقيقية و هي اتخاذ القرارات الإستراتيجية المهمة.

\* غالباً ما يجد المديرون الإستراتيجيون الحرية التامة في تحديد طبيعة المهام و المسؤوليات التي هي من صميم عملهم.

ونتيجة لذلك قد يختار المدير الإستراتيجي ما يروق له و يتفق مع قدراته و مزاجه، و يمهل كل أو بعض المهام الأساسية والحساسة، مما قد يدفع المنظمة إلى كارثة حقيقة.

### **المحور الثالث: رسالة المؤسسة**

تكمّن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية الإدارة الإستراتيجية في صياغة رؤيا شاملة للمؤسسة إذ يجب أن يكون لكل مؤسسة فلسفة و فكر خاص بها يميّزها عن المؤسسات الأخرى.

#### **1- مفهوم رسالة المؤسسة:**

إن مفهوم رسالة المؤسسة ينصب أساساً على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الإستراتيجي الذي تنشط فيه، فهي توضح الأهداف أو الغايات الأساسية للمؤسسة والتي تميّزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسوق والأولويات ، فهي إذن نص رسمي يصدر من أعلى المستويات الإدارية.

#### **2- أهمية وضع رسالة المؤسسة:**

إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة ترکز على أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال. و ترجع أهمية وضع رسالة واضحة لمؤسسة الأعمال إلى المزايا الآتية:

- ◆ تعمل على توحيد الجهود داخل المؤسسة في سعيها لتحقيق الأهداف الشاملة التي تسعى المؤسسة لبلوغها.
- ◆ تعطي الرسالة معايير موحدة و مقبولة لأساليب تخصيص الموارد.
- ◆ تسهل تعامل الأطراف الخارجية و الداخلية مع المؤسسة نظراً لوجود فلسفة واضحة لها.
- ◆ تسهل عملية اتخاذ القرارات لوجود مرشداً واضحاً لها.

- ◆ تحدد اتجاهات التوسيع والنمو في المنتجات والخدمات والانتشار الجغرافي حيث تضع المؤسسة حدودا واضحة لاتجاهات التوسيع .
- ◆ تساعده على تصميم وسائل إعلانية تركز على نواحي القوة التي تسعى المؤسسة لإبرازها.
- ◆ تشعر العاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطريقة محددة و معلنة بطريقة رسمية.

### 3- الفرق بين الرسالة والرؤية :

تختلف الرسالة mission عن الرؤية vision ، فالرؤية هي طموحات المنظمة و آمالها في المستقبل والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية ، وهي لا تمثل مرشدًا محدداً لـ استراتيجيات المنظمة نظراً لعمومية التوجهات التي تحتويها ، و الرؤية هي الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة . في حين أن الرسالة تضمن أهدافاً يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية.<sup>1</sup>

#### \* الفرق بين الأهداف والغايات:

هناك صعوبة في التفريق بين الغايات والأهداف وذلك لتدخلهما و سنحاول فيما يلي توضيح بعض الفروقات:

يمكن توضيح الفرق بين الأهداف والغايات من عدة أوجه ، فمن جهة المدة الزمنية الهدف أقصر من الغاية ، فالهدف لا تتجاوز 5 سنوات بينما الغايات - في العادة - هي فترة حياة المنظمة ، ومن جهة أخرى فإن الأهداف هي مجرد مكونات (مراحل) للغايات فالغاية تجزء إلى أهداف و تحقيق كل هدف يعني إنجاز مرحلة من المراحل اللاحقة للغايات ، فعلى سبيل المثال إن كان للمؤسسة غاية الجودة في المنتج النهائي فإن الغاية تقسم إلى أهداف منها على سبيل المثال جلب المواد الجيدة ثم توفير العمالة الماهرة ،

---

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 46.

ويبرز أيضاً الإختلاف بين الأهداف والغايات في مسألة من يظهر أولاً؟ فالغايات تشقق من الرؤية والرسالة ثم تقسم تلك الغايات إلى أهداف.

#### 4- خصائص الرسالة الجيدة:

هناك عدة خصائص ينبغي توافرها في الرسالة الجيدة هي:<sup>1</sup>

- 1 تركز على ما تقوم المنظمة باشباعه من حاجات العملاء و السلع و الخدمات و ليس على ماتنتجه الشركة
- 2 تصاغ في عبارات موجزة واضحة مكتوبة بلغة سليمة و محددة و ذات مفهوم واحد لدى الجميع
- 3 تساهم في تمييز المنظمة عن المنظمات الأخرى التي تعمل في نفس الصناعة و تحدد ضمناً المزايا التنافسية التي سوف تعتمد عليها المنظمة في بناء استراتيجياتها
- 4 يمكن استخدامها في ارشاد و تقييم عملية اتخاذ القرارات و الجهود التي تبذل في المنظمة
- 5 توضح القيود الحضارية والأخلاقية والقانونية الواجب الإلتزام بها
- 6 تحدد أفضل الطرق لاستغلال امكانيات المنظمة في الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص
- 7 تحدد دعائم النجاح التي سوف تعتمد عليها المنظمة في الفوز على المنافسين

#### 5- طرق صياغة الرسالة :

ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات محددة وواضحة وبسيطة لأن وضوح الرسالة ودقتها شيء مهم لدى المجتمع وكل الأطراف الذين لهم مصلحة مع المؤسسة، وفي هذا

---

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 47

الاطار توجد هنالك على الأقل وجهي نظر بشأن العبارات التي تحدها الإدارة العليا أثناء

صياغتها لرسالة المؤسسة، و همت على التوالي كما يلي <sup>1</sup>:

**أ- وجهة النظر الوصفية :**

ينادي أصحابها بضرورة أن تعكس العبارات الموجودة في الرسالة فكرة تعظيم بعض مؤشرات الأداء بالمؤسسة ، إما في صورة تعظيم لأحد المتغيرات الخاصة بالأداء كالربح أو العائد على رأس المال المستثمر أو في صورة تدنية لبعض المتغيرات الأخرى المرتبطة بالأداء مثل التكلفة ، باعتبار أن هذه المتغيرات تستخدم دائمًا كمقاييس لوصف مستوى أداء المؤسسة.

**ب- وجهة نظر المعيارية :**

يرى أصحاب هذه الوجهة أن الرسالة الفعالة هي الرسالة التي يعتمد أثناء إعدادها على معايير محددة ، التي تتمكن المؤسسة من خلالها من تقييم جودة العبارات باستخدام عدد كبير من المعايير لتقيمها. والجدول التالي يوضح مجموعة من المعايير التي يمكن استخدامها في تقييم عبارات رسالة المؤسسة.

---

<sup>1</sup> صونية كيلان، مرجع سبق ذكره ، ص 23.

## جدول رقم (02) : المعايير المستخدمة في تقييم رسالة المؤسسة

العبارات الجيدة التي تعكس رسالة المؤسسة تحتوي على:	
وصف المعيار	المعيار
يعني وجود مصطلحات قابلة للقياس الكمي مع تحديد زمن معين لتحقيقها.	1- نتائج محددة بدقة
مدى تأقلم المؤسسة مع البيئة التي تعمل بها حالياً أو مستقبلاً.	2- التوافق مع البيئة
وصف كيفية وصول المؤسسة إلى النتائج المرغوبة من خلال تسخير الإمكانيات الازمة.	3- طريقة الوصول
قياس مدى تطابق السياسات والإجراءات والخطط التي وضعت على مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدات.	4- التطابق الداخلي
تحقيق درجة عالية من التكامل بين الأجزاء والمكونات الرئيسية للمؤسسة، كأن توضح نطاق وحجم العمليات وتخصيص الموارد والمزايا والعيوب الخاصة بالمؤسسة.	5- تكامل المؤسسة
لابد وان تكون واقعية ، ولكنها تعطي الفرصة للمؤسسة للتحدي في نفس الوقت ، في حدود ما يمكن الحصول عليه من موارد.	6- إمكانية تحقيقها

المصدر: صونية كيلان، مرجع سبق ذكره ، ص 27.

### 6- عناصر رسالة المؤسسة:

رغم اختلاف مؤسسات الأعمال في تركيزها على هذا المكون أو ذاك من مكونات رسالة المؤسسة . إلا أنه يوجد إجماع بين أغلب الباحثين بأن مكونات رسالة المؤسسة هي كالتالي:<sup>1</sup>

#### - مجال عمل المؤسسة:

يفترض أن يتم تحديد المجال الذي تنوی أن تنشط فيه المؤسسة بطريقة مرنة وواضحة تسمح بالتطور اللاحق.

<sup>1</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 191.

## - عمالء المؤسسة:

إن عمالء المؤسسة يمثلون المصدر الأساسي للدخل فيها، وبالتالي يفترض أن تحدد المؤسسة هؤلاء العمالء ليس بالمنظور الآني بل واحتمالية زيادة هذا العدد وفق اعتبارات تطور قدرتها على تقديم منتجات وخدمات تلبي احتياجات هؤلاء العمالء.

## - المنتجات والخدمات :

إن رسالة المؤسسة ترتكز على طبيعة المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدم في الأسواق و تلبي حاجة العمالء.

## - أسواق المؤسسة :

أين تنافس المؤسسة ؟ وفي أي الأسواق تكون هذه المنافسة ؟ إن التحديد الدقيق و الجيد لهذه الأسواق وفق أي من المؤشرات و المعايير، وكذلك الانتشار الجغرافي لهذه الأسواق يعطي المؤسسة القدرة على التركيز عليها و خدمتها بشكل أفضل.

## - التكنولوجيا :

تعبر التكنولوجيا عن إطار عام يتمثل بالجانب الفني أو المعرفي في المؤسسة ، و يجب على المؤسسة أن توضح أسس اعتماد التكنولوجيا والاستفادة منها.

## - أهداف البقاء والنمو والربحية:

رغم أن البقاء والنمو هدفان أساسيان لمعظم المؤسسات ، إلا أنه نتيجة لعوامل اقتصادية وسياسية تحرض بعض المؤسسات على تحديد معدل نموها أو فترة بقائها في الصناعة. فهناك قوانين منع الاحتكار التي تضع حدوداً لنمو المؤسسات . كما أن نفاذ المادة الخام مثلاً قد يحدد فترة بقاء المؤسسة في الصناعة.

## - الإطار الأخلاقي لعمل المؤسسة:

يعني مجموعة المبادئ الأخلاقية و القيم و أنماط السلوك المقبولة التي تضعها المؤسسة كإطار يحكم تصرفات و سلوك العاملين بها. و تحدد المؤسسة الإطار الأخلاقي الذي يوفر لها مقومات النجاح في الصناعة التي تعمل بها.

#### - إدراك المؤسسة لإمكانياتها:

إن أحد المحددات الهامة لنجاح المؤسسة هو إدراك نقاط قوتها بالمقارنة بالمنافسين في السوق الذي قررت العمل فيه ،ثم بناء الإستراتيجيات التي تعمل على تعظيم إستغلال نقاط القوة وتجنب المنافسة في المجالات التي يتفوق فيها المنافسون عليها لحين إصلاح نقاط الضعف.

#### - السمعة والشهرة المؤسسية:

و تمثل انتطباعات الجمهور حول المؤسسة و مدى استجابتها و اهتمامها بالجوانب الأخلاقية والبيئية والاجتماعية في العمل.

#### - الموارد البشرية في المؤسسة:

يتمثل المورد البشري ميزة تنافسية يجب أن تنفرد بها المؤسسة، ولا يمكن تقليلها بسهولة،لذلك يفترض أن تركز عليها رسالة المؤسسة و تعطيها حقها من الأهمية.

#### - الموردون :

يتمثل الموردون مصدر الحصول على المدخلات من المواد الأولية بالنسبة للمؤسسات الصناعية ،والسلع الجاهزة بالنسبة للمؤسسات التجارية ،والقوى العاملة لقطاع الخدمات ، وعلى المؤسسة أن تحدد في رسالتها الاتجاه العام الذي يمثل التوجه الرئيسي لها في التعامل مع الموردين بمعنى أن تحدد في رسالتها الخصائص الأساسية التي سوف تصر على توافرها فيمن تتعامل معهم من الموردين.

والجدول أدناه يوضح باختصار مختلف العناصر السابقة

### جدول رقم(03): عناصر رسالة المؤسسة

العنصر	الأسئلة
العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
المنتجات	ما هي المنتجات الأساسية التي تقدمها المؤسسة؟
الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
البقاء/النمو/الربحية	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
الفلسفة والإيديولوجية	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها؟
المفهوم الذاتي	ما هي أهم نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
الصورة العامة	ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المؤسسة؟
العاملين	ما هي إتجاهات المؤسسة نحو العاملين بها؟

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 82.

## 7 - نماذج لرسائل بعض المؤسسات:

### رسالة بيت التمويل الكويتي

بيت التمويل الكويتي مؤسسة مالية إسلامية كويتية تهدف إلى تطبيق المنهج الإسلامي في سائر المعاملات وتقديم أفضل الخدمات المصرفية والاستثمارية لعملائها محلياً وعالمياً وتحقيق العائد المجزي للمودعين والمساهمين وتوفير الأمان والطمأنينة لاستثماراتهم، وذلك لا يتم إلا عن طريق الاهتمام بالعنصر البشري من خلال التدريب والتطوير الدائمين.

### رسالة مركز تنمية الموارد البشرية - بيت التمويل الكويتي

المساهمة في تكوين شخصية الموظف النموذجي في المصرف الإسلامي من خلال إحداث تغيير في سلوكياته وتوجهاته بواسطة أنشطة التدريب في إطار استراتيجية واضحة وتوجه شرعي أصيل بهدف التميز في تقديم الخدمة للوصول إلى الرضى الكامل للعميل.

### رسالة الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب

الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب مؤسسة حكومية مستقلة تساهم في دعم مسيرة التنمية في البلاد عن طريق تزويد سوق العمل الكويتي بكوادر كويتية فنية مدربة من العمالة الوسطى، وصولاً إلى مستويات تنافسية عالية ترضي سوق العمل الكويتي ( الحكومي والخاص ) وفقاً لدقة في تشخيص الاحتياجات، ونمو في تصميم المناهج، وتميز في أداء المعلمين، وتطور في النظام الإداري.

### رسالة شركة مطاعم ماكدونالدز's

نسعى لإشباع شهية العالم بتقديم طعام جيد مقدم بشكل حسن وبسعر مقبول.

### رسالة المركز الدولي للإس�ارات الإدارية

تهتم الشركة بسلوك العاملين قدر اهتمامها بقدراتهم و كفاءاتهم و تدعيم قدرتهم على اتخاذ قرارات مستقلة و العمل في فرق العمل الإستشارية مع مكافأة التميز الفردي.

و حرصنا على تحقيق التوازن بين رضاء العميل واحترام رغبته في اختيار مستشاريه وبين العدالة في توزيع العمل بين المستشارين . و سوف نحترم تخصصنا الإستشاري في مجال التخطيط الإستراتيجي و إعادة الهيكلة و التطوير الإداري و التنظيمي.

و سوف نعمل مع العميل كمحفزين و منشطين و متىحين للأفكار و مؤصلين للمفاهيم العلمية و العملية و التأكد من قبول العملاء لمقترحاتنا الإستشارية قبل تقديمها إليهم . حيث أن نجاحنا يعتمد على إيجاد علاقة استشارية مستمرة مع عملائنا من خلال خدمات ما بعد البيع .

و نحن نؤكد على كوننا مركز صغير يعمل فيه عدد محدود من المستشارين ذوي الكفاءة الأكاديمية و العلمية و العالية و الذين يحرصون على تنمية قدراتهم الذاتية و التعامل كمحترفين و يفضلون التفرغ للأعمال الإستشارية في المركز على حساب الإنتشار و العمل مع المنافسين .

و نحن نؤمن بأن المستشار المتميز ينبغي أن يحصل على مكافآت و عوائد و ظروف عمل متميزة باعتباره شريك قادر على تقديم حلول ذات جودة مرتفعة لأعقد المشكلات الإدارية التي تواجه عملائنا في الوقت و بالتكلفة المناسبة و بدون إرهاق غير مبرر للعميل.

ان إحترامنا لمستشارين و لمن يعمل في الخدمات المعاونة لا يقل عن إحترامنا للعميل ، و نحن نلتزم بأن يحظى كل من يعمل معنا بالإحترام اللائق للمحترفين الذين يعملون في مجال العمل الإستشاري.

## **المحور الرابع : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة**

يستند التحليل الإستراتيجي للبيئة على تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المؤسسة في بيئتها الخارجية، وذلك من أجل تحديد الموقف الإستراتيجي للمؤسسة وبعدها توجّه الجهد نحو توليد مجموعة من البدائل الإستراتيجية الممكّنة.

### **أولاً: البيئة الخارجية للمؤسسة**

إن البيئة الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتنكيف لها حتى تتمكن من الاستمرار والبقاء تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية. حيث أن هذه البيئة تزداد تعقيداً واضطراباً وتتشابك عناصرها بشكل سريع بسبب التغييرات والتطورات المفاجئة، وهذا ما يفرض على المؤسسات صغرى كانت أم كبرى الاهتمام بالبيئة عند تحديد رسالتها.

#### **1- مفهوم البيئة و البيئة الخارجية :**

##### **1. تعريف بيئة المؤسسة :**

لقد كانت التعريف الأولى للبيئة تشير إلى أنها جميع ما يحيط بالمؤسسة فيقع خارجها ولا يكون جزء منها ، في حين أن المنظور العام لمفهوم البيئة يعطي انطباعاً بشمول المكونات والأبعاد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى المكونات والأبعاد الخارجية التي تحيط بها. و هكذا تمثل البيئة مجموعة العوامل والأبعاد والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية. و تتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة و تفاعلاتها ، وطبيعة العلاقة بينها بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل

معها و بشكل متوازن و حركي، و يعطي للمؤسسة قدرات متعددة باستمرار و إمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوبة من جراء هذا الفهم.<sup>1</sup> وعليه فإن بيئه المؤسسة تتكون من بيئه داخلية و أخرى خارجية أو تنافسية.

## 2. مفهوم و خصائص البيئة الخارجية :

### 2.1. مفهوم البيئة الخارجية:

تعرف البيئة التنافسية للمؤسسة بأنها الإطار العام الذي تتحرك فيه المؤسسة و تعامل معه لإنجاز خطط و برامج العمل و لتحقيق أهدافها ، وتشمل العملاء و مصادر الإمداد لكافة احتياجاتها و المنافسين و جماعات التأثير أو الضغط.<sup>2</sup>

### 2.2 . خصائص البيئة الخارجية :

تتمثل خصائص البيئة التنافسية التي تعمل فيها المؤسسة

كالتالي:<sup>3</sup>

- تعمل المؤسسة في بيئه تتسم بالتغيير المستمر مما يستوجب استمرارية عملية التحليل الاستراتيجي لمتغيراتها ؟
- تتميز بيئه المؤسسة بالتعقيد بسبب تفاعل متغيراتها المختلفة ليصبح هذا التأثير أكثر تعقدا على المؤسسة ؟
- تواجه المؤسسة في ظل البيئة التي تعمل بها عدة متغيرات تؤثر على أدائها كالمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ... الخ ، وعلى المؤسسة مراعاة تأثير كل هذه المتغيرات على استراتيجياتها ؟
- يوجد ارتباط قوي بين متغيرات بيئه المؤسسة نتيجة لتدخلها ، مما يزيد من درجة تعقد عملية التحليل ؟

<sup>1</sup> طاهر منصور الغالي، وأهل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 253.

<sup>2</sup> مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 203.

<sup>3</sup> سلالي يحيضية، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 20-21.

- هناك اختلاف في بيئات المؤسسات من حيث عدد و طبيعة المتغيرات و درجة تأثيرها على كل مؤسسة ؟
- صعوبة السيطرة و التحكم في متغيرات البيئة التنافسية لأنها تقع خارج سلطة و رقابة المؤسسة.

## 2- تحليل البيئة الخارجية :

إن كون البيئة الخارجية لمؤسسات الأعمال شاملة و معقدة ، فقد طورت منهجيات مختلفة لعرضها و تبسيطها و التعامل معها ، و نجد من بين أهم هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة يتمثل الأول منها بالبيئة الخاصة ، و الثاني بالبيئة العامة .

### 1. تحليل البيئة الخارجية الخاصة :

تتمثل في تلك العوامل و المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة عمل المؤسسة و لها علاقة مباشرة بها، فهي تؤثر بشكل مباشر في أنشطتها و استراتيجياتها ، وبالتالي على المؤسسة رصد هذه المتغيرات و تحليلها لضمان التكيف معها و الاستفادة منها، و يمكن تصنيفها كالتالي: <sup>1</sup>

- العملاء: هم الأفراد و الجماعات المشترون للسلع أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و الذين يشكلون قوة رئيسية من القوى التي تؤثر على نشاطها. و من أجل تحليل العملاء فإن الأمر يتطلب التعرف عليهم و على احتياجاتهم و دراسة خصائصهم و عاداتهم ، بالإضافة إلى معرفة قدراتهم الشرائية و ظروفهم الاجتماعية.

---

<sup>1</sup> سلالي يحضرية مرجع سبق ذكره ، ص ص: 21-22

- **المنافسون** : يمثلون تلك المؤسسات التي تقدم إلى نفس العملاء سلع وخدمات مماثلة أو بديلة لمنتجات أو خدمات المؤسسة ، ولغرض تحليل المنافسين يجب على المؤسسة التعرف عليهم و على قدراتهم و دراسة و تحليل حصتهم السوقية ، و نقاط القوة و الضعف لديهم و استراتيجياتهم و التغيرات التي تؤثر عليهم ، وبذلك يمكن للمؤسسة تحديد موقفها التنافسي في السوق ، و من ثم بناء الإستراتيجية التنافسية التي تتيح لها القدرة على مواجهة تحديات المنافسين و التعامل معهم.
- **الموردون** : و يعني بهم تلك المؤسسات التي تمد المؤسسة باحتياجاتها من الموارد (المواد الخام ، الآلات،...)( لأن التعرف على الموردين و مراكزهم و أسعار التوريدات لديهم ، وجداول تسليم الكميات و الجودة المقدمة من طرفهم ، و الأسعار المقترحة و شروط الدفع يعد من الاعتبارات الهامة التي تؤخذ في الحسبان عند تحديد أهداف المؤسسة و استراتيجياتها.
- **الوسطاء** : هم حلقة الوصل بين المؤسسة و العملاء كتجار التجزئة و الجملة ،أو الوكلاء لدى المؤسسة ، لذلك يتطلب الأمر دراسة قدراتهم و خصائصهم ، أماكن تواجدهم، شروط التعامل معهم من حيث الأسعار و الجودة.
- **الممولون** : وهم المساهمون في المؤسسة ومصادر التمويل الأخرى كالبنوك ، لذا يجب على المؤسسة مراعاة الخصائص و الشروط اللاحقة و المتعلقة بمختلف تلك المصادر.
- **مقدمو الخدمات**: يمثلون مختلف الجهات أو المصالح التي لها علاقات و معاملات تربطهم بالمؤسسة من خلال تقديم الخدمات الاستشارية كوكالات الإعلان ، و المكاتب الاستشارية ، وهيئات النقل،... الخ.

## 2. تحليل البيئة الخارجية العامة:

ت تكون البيئة العامة للمؤسسة من مجموعة القوى الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية التي تؤثر على الصناعة التي تعمل بها المؤسسة و على غيرها من الصناعات التي تعمل داخل هذه البيئة.<sup>1</sup> و هذه القوى توجد في البيئة الكلية تؤثر على المؤسسة أكثر من تأثير المؤسسات عليها ، و فيما يلي استعراض لأهم القوى التي تعمل في البيئة الكلية:

### - القوى الاقتصادية:

تتعلق القوى الاقتصادية بحركة المال في المجتمع ، كما تتعلق بالقرارات التي تتخذ لتنظيم هذه الحركة ، و تتأثر المؤسسات بالقوى الاقتصادية على المستويين المحلي و العالمي ، فمثلاً تقليل الإنفاق الحكومي يمثل تهديداً للمؤسسات التي تتعامل مع الحكومة كشركات رصف الطرق ، و انخفاض سعر الفائدة فرصة لشركات المقاولات لتمويل عمليات التوسيع.

و هذه بعض القوى الاقتصادية التي تعمل في البيئة الكلية:<sup>1</sup>

- معدل الفائدة
- الميل للإنفاق
- الميل للإدخار
- معدل التضخم
- تقلب الأسعار
- متوسط الدخل الفردي

---

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ،ص 97

- السياسات الاقتصادية والمالية.

**- القوى التكنولوجية:**

تتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات . و تعتبر التغيرات التكنولوجية أحد القوى الأساسية في البيئة العامة ، و تعمل المؤسسة على متابعة التقدم العلمي و التكنولوجي للاستفادة من كل ما هو جديد في مجال نشاطها لسد حاجات المستهلكين و خلق سلع و خدمات جديدة تشع رغباتهم و من بين القوى التكنولوجية ما يلي: <sup>1</sup>

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون

- طرق الحصول على التكنولوجيا

- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا

- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج

- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة

- التكنولوجيا الحديثة في التسويق

**- القوى الاجتماعية والثقافية:**

يقصد بها مجموعة القيم و العادات الاجتماعية و الثقافية السائدة في البيئة المحلية والعالمية و التي تؤثر على رغبات ، عادات المستهلكين ، توقعاتهم و اتجاهاتهم ، و التغير في القوى الاجتماعية قد يكون ايجابياً أي يخلق فرصة لبعض المؤسسات أو العكس ، و من بين القوى الاجتماعية والثقافية ما يلي: <sup>2</sup>

- عدد المواليد

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ، ص : 104

<sup>2</sup> نفس المرجع أعلاه ، ص 98.

- معدل الزواج

- مستوى الثقافة والتعليم

- عدد النساء العاملات

- توزيع السكان

- عادات الشراء

#### 4- القوى السياسية و القانونية :

القوى السياسية تعني الجو السياسي العام كعلاقة الدولة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها ، أما القوى القانونية فتعني تأثير التشريعات القانونية على أعمال المؤسسة من حيث وضع قوانين قد تعيق أو تعرقل عمل المؤسسة أو فرض قيود على أنشطتها ، أو تلك القوانين التي تساعد المؤسسة كالعناية بنمو القطاع الخاص و تخصيص بعض الخدمات التي تقدمها الدولة<sup>1</sup> . وهذه بعض القوى السياسية:

- الضرائب والرسوم

- الإعفاءات الجمركية

- قوانين حماية البيئة

- تأثير الانتخابات

- الاستقرار السياسي و القرارات السياسية.

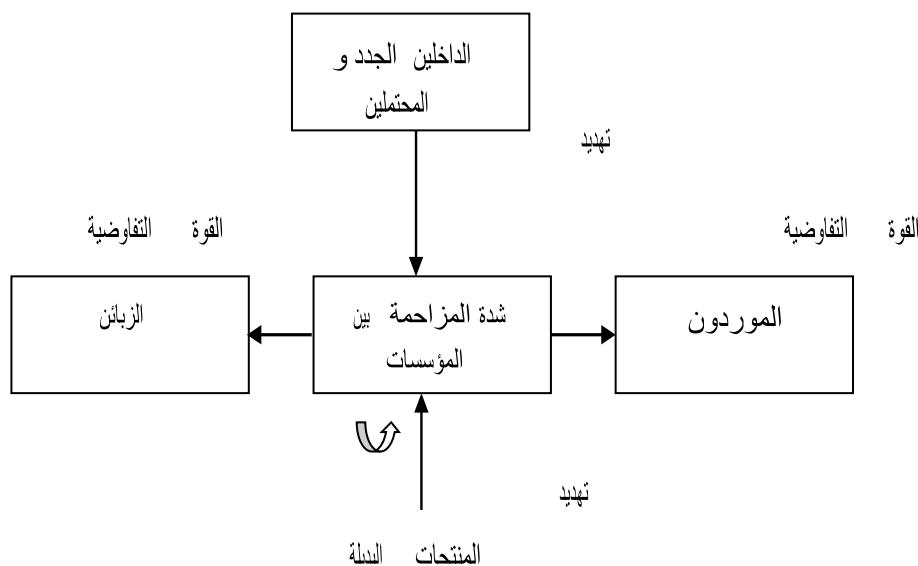
#### 3- تحليل القوى التنافسية لـ Porter كنموذج لتحليل البيئة الخارجية الخاصة:

قدم M. Porter الأستاذ والباحث في جامعة هارفارد ضمن دراسة لمؤشرات البيئة الخارجية على تنافسية المؤسسة في إطار تحليله لهيكل الصناعة بالدول المتقدمة تحليلا

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور مرجع سبق ذكره، ص 147.

هيكليا لقطاعات النشاط المختلفة و قوى المنافسة الفاعلة فيها و المحددة لجاذبيتها و ربحيتها ضمن ما أصبح يعرف ب " نموذج قوى المنافسة لبورتر "<sup>1</sup>. فلم تعد المؤسسات تواجه منافسين ينشطون في نفس قطاع نشاطها فحسب ، بل تعداده إلى قوى أخرى بمقدورها التأثير على مردودية القطاع إيجابا و سلبا ، حيث أن زيادة أي قوة من القوى الخمس يعتبر كتهديد لصناعة المؤسسة و العكس صحيح ، لهذا لابد من تحليل هذه القوى بشكل دقيق يسمح للمؤسسة بصياغة إستراتيجية تنافسية تمكّنها من بناء مركزها التنافسي والمحافظة عليه في نفس الوقت والشكل الموالي يوضح القوى التنافسية الخمس:

**شكل رقم (03): قوى التنافس الخمس**



source : Michel.Porter,choix stratégique et concurrence ,techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie,economica,Paris,1994,p4.

<sup>1</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة، الجزائر،08-09 مارس 2005 ،أنظر:  
[http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_03.html](http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post_03.html)

و فيما يلي توضيح وتحليل كل قوى من القوى الخمس على حدى:

#### ١- شدة المنافسة أو المزاحمة ما بين المنافسين داخل الصناعة :

تمثل المزاحمة بين المنافسين محور و مركز القوى التي تساهم في تحديد مدى جاذبية الصناعية ، و من بين المحددات العديدة للمزاحمة نجد أن هناك أربعة عوامل بارزة هي : نمو الصناعة، نصيب التكلفة الثابتة إلى إجمالي القيمة المضافة للنشاط ، مدى عمق تمييز المنتج، وأخيرا التمركز و التوازن بين المنافسين ، فإذا كانت صناعة ما تتميز بنمو مرتفع ، تكاليف ثابتة نسبية أقل ، مدي واسع من إمكانيات تمييز المنتج، درجة عالية من التمركز فإن الاحتمال الأكبر هو توافر فرص ربحية جيدة لمعظم المشاركين في الصناعة و العكس صحيح لذا فإنه من المتوقع أن تعمل العوامل الأربع الأولى بمثابة محددات مهيمنة على درجة المزاحمة بين المنافسين: <sup>١</sup> أ- نمو الصناعة: إذا كانت الصناعة تنموا بشدة فهناك فرص متاحة لكل مؤسسة في الصناعة لاقتسام الغنائم الناتجة باعتبارها مصدر لتحقيق نجاح محتمل وغير محدود.

#### ب- التكاليف الثابتة:

للتكاليف الثابتة أثر كبير على طريقة إدارة وحدات النشاط ، فعندما تواجه مؤسسة ما تكاليف ثابتة مرتفعة فإن هذا يجعلها تستعمل أقصى طاقاتها الإنتاجية لأقصى مستوياتها الحدية مما يؤدي إلى سلسلة من التخفيضات السعرية المتتالية من أجل إغراء المستهلك وزيادة الطلب، ففي حالة خطوط الطيران حيث تكون الرحلات غير مكتملة العدد و لغرض تغطية الأعباء الثابتة ، فقد يضطر مدورو الطيران إلى اتخاذ عدة سبل كتخفيضات أسعار التذاكر ، تقديم كافة أنواع المغريات وإتباع تحركات تنافسية أخرى بغض جذب المسافرين على الرغم من تدهور الأداء الكلي للصناعة.

---

<sup>1</sup> نبيل خليل مرسى، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، 1998، ص 66.

#### **ج- تمييز المنتج :**

يعتبر تمييز المنتج من أكثر العوامل أهمية عند تحديد شدة المزاحمة بين المنافسين، فهناك نوعية معينة من السلع أو الخدمات لا يمكن تميزها "سلع موحدة" وفي مثل هذه الحالة لا يمكن لأي مؤسسة أن تدعي بان ما تقدمه للمستهلكين يعتبر أفضل مما يقدمه المنافسين الآخرين، وهنا يعتمد قرار المستهلك كلياً على السعر ويعني هذا ظهور حرب سعرية ، و من جانب آخر فإن أي محاولة لتمييز المنتج يجب أن تعتمد على خصائصه ، فالتفكير الخلاق غالباً ما يؤدي إلى توفير فرص لتحقيق ميزة تنافسية في الخدمة ، شروط التمويل ، زمن التسلیم ، الانطباع العام ، مهارات التسويق ، و خصائص أخرى تعتبر فريدة و متميزة من وجهة نظر المستهلك.

#### **د- درجة تمركز المنافسين :**

إن قطاع التنافس من شأنه أن يكون عرضة لعدم الاستقرار كلما كان عدد المنافسين فيه كبيراً جراء اشتداد حدة المنافسة بين المنافسين وهذا عكس ما إذا كان القطاع يتميز بسيطرة و تمركز عدد محدود من المنافسين بحيث تستطيع المؤسسات الكبرى فرض تقاليد خاصة للمنافسة و تحديد أسعار موجهة للقطاع الشيء الذي نلمسه جلياً في قطاع الأشغال الكبرى كإنجاز الجسور والمطارات مثلاً بحيث يسيطر على الإنجاز عدد محدود من المؤسسات تحقق من تمركزها و مواقعها التنافسية مزايا معتبرة.<sup>1</sup>

#### **2- تهديد دخول منافسين جدد :**

لا يقتصر تحليل الصناعة على تحليل المجموعة الحالية من المنافسين وكيفية تحقيق ميزة تنافسية عنهم ، بل يجب الاهتمام نحو الداخلين الجدد المحتملين و الذين لديهم قدرات جديدة ، حيث تكون لديهم الرغبة في اقتحام حصة السوق ، لهذا فهم يؤثرون على مردودية قطاع النشاط من خلال تخفيض أسعار العرض ، او ارتفاع تكاليف المؤسسات المتواجدة سابقاً في القطاع ، وترتبط مردودية تأثير الداخلين الجدد بنوعية

<sup>1</sup> أحمد بلاي، مرجع سبق ذكره.

حواجز الدخول التي يفرضها قطاع النشاط ، هذه الحواجز يمكن تلخيصها في العوامل

الكبار التالية :<sup>1</sup>

**أ- اقتصاديات الحجم :**

تستلزم من الداخلين الجدد اتباع إستراتيجية الحجم ، بمعنى الاستثمارات الضخمة التي ينتج عنها تخفيض التكاليف ، ويعني ذلك التخفيض في التكلفة الوحدوية للمنتج و التي تتحقق عندما تكون الكمية المنتجة كبيرة وهذا ما يسبب مشكلة و حاجز أمام الداخلين الجدد لأنهم سوف لن يستطيعوا تحمل مخاطر الانطلاق بحجم كبير أمام ردود الفعل القوية للمنافسين المتواجددين.

**ب- التميز في المنتجات أو الخدمات :**

من الواضح أن المؤسسة التي تستطيع خلق الانطباع لدى الزبائن أن منتجاتها أو خدماتها متفردة في خصائصها مقارنة بالمنظمات الأخرى أو أنها تقدم خدمات إضافية لا توفرها تلك المؤسسات ، تستطيع كسب ولاء زبائنها لها وبالتالي وضع الحواجز أمام المنافسين الجدد من دخول مجال عملها.<sup>2</sup> ج- المتطلبات الرأسمالية :

تطلب بعض الصناعات موارد كبيرة لإقامة التسهيلات الإنتاجية والإنفاق على العمليات التشغيلية المختلفة. إن الحجم الكبير لهذه الموارد ، إضافة إلى المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة الراغبة في الدخول إلى الصناعة في حالة فشل المشروع قد يشكلان عائقاً أمام دخولها إلى الصناعة واقتصار المنافسة على المنظمات الموجودة فيها.<sup>3</sup> د- تكاليف التحويل :

إن تكاليف التحول المرتفعة التي قد يتحملها الزيون تشكل حاجزاً أمام المؤسسات الجديدة الراغبة في دخول الصناعة لأول مرة ، فالمؤسسة التي ترغب في دخول الصناعة

<sup>1</sup> Géard Garibaldi,*Stratégie concurrentielle, choisir et gagner*, edition d'organisation, Paris, 1996,p121.

<sup>2</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب،<sup>1</sup> لإدارة الإستراتيجية ، مدخل تكاملی ، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن،2008، ص 120.

<sup>3</sup> صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش ، مرجع سبق ذكره، ص 120.

تستطيع إغراء الزبائن و تحويلهم باتجاه التعامل معها فقط عندما تتمكن من تقديم منتجات أو خدمات متفردة في خصائصها أو منخفضة في أسعارها بالمقارنة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات الموجودة في الصناعة. و في كلتا الحالتين فإن ذلك سينعكس سلبا على أرباحها المتوقعة وبالتالي يؤثر في قرارها بالدخول إلى الصناعة.<sup>1</sup> هـ

#### صعوبة إمكانية التوصل إلى قنوات التوزيع:

المنظمات العاملة في الصناعة لفترة طويلة تستطيع تطوير وسائل كفوءة للتوزيع منتجاتها أو خدماتها ، ومن خلال علاقاتها مع الموزعين تستطيع خلق عوائق أمام المنظمات الراغبة في دخول الصناعة تمثل في تكاليف التحول للصناعة التي تعمل فيها. فالمنظمة التي ترغب دخول الصناعة عليها إقناع الموزعين على توزيع منتجاتها إما بالإضافة إلى ما لديهم من منتجات تخص المنظمات العاملة في الصناعة أو بدلًا عنها ، وهذا ما يتطلب تخفيضات في الأسعار أو تقديم مساحات إعلانية ما ينعكس سلبا على الأرباح المحتملة للمنظمات الجديدة .<sup>1</sup> و- ميزة التكلفة الأقل:

تمتلك بعض المؤسسات العاملة في الصناعة مزايا قد لا تتوفر لدى المنظمات الجديدة التي ترغب في الدخول إلى تلك الصناعة كالموقع المتميز مثلا. و لكي تتمكن المنظمة الجديدة من دخول الصناعة و منافسة المنظمات القائمة لابد لها من البحث عن طريقة للتعويض عن تلك الميزة كالعمل على إيصال منتجاتها أو خدماتها إلى الزبائن مباشرة.<sup>2</sup> ي- سياسة الحكومة: و التي تكون مساندة في الدخول أو عدم الدخول إلى السوق.<sup>3</sup>

#### 3- تهديدات المنتجات البديلة :

المؤسسات تدخل في منافسة مع مؤسسات أخرى تنتج منتجات بديلة حيث أن هذه الأخيرة تؤثر سلبا على مردودية الصناعة، لذا لابد من تمييز و رفع جودة المنتج و يمكن

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص ص: 121-120.

<sup>2</sup> نفس المرجع ، ص 121

<sup>3</sup> نبيل خليل مرسى ، مرجع سبق ذكره ، ص 77

التعرف على المنتجات البديلة من خلال البحث عن المنتجات التي بإمكانها تأدية نفس وظيفة منتج القطاع، و تتطلب هذه المهمة الكثير من البراعة.

#### 4- قوة المساومة لدى الزبائن:

يؤثر المشترين على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار وأن أي تغير يحدث في المشترين يؤثر بشكل أو بآخر على السعر والجودة والأساليب التسويقية المتبعة في المؤسسة.<sup>1</sup> و قوة العملاء التفاوضية تزيد إذا:

- كان حجم شراء العميل كبيرا
- كان المنتج أو الخدمة لا تختلف كثيرا من منتج آخر
- كانت المعلومات التي يعرفها العميل عن تكلفة الإنتاج كبيرة
- كانت تكلفة التغيير من منتج إلى منتج قليلة
- كان حجم طلبات العميل بالنسبة لحجم مبيعاتنا كبيرا
- كان العميل قادر على الاستغناء عن خدماتنا أو منتجاتنا عن طريق تصنيعها بنفسه.

#### 5- قوة المساومة لدى الموردين:

تحليل قوى الموردين التفاوضية يشبه تحليل قوى العملاء التفاوضية حيث أننا عملاء لهؤلاء الموردين ، إن كان هناك العديد من الموردين وكلهم يستطيعون تقديم نفس الخدمة فإن قوة الموردين التفاوضية تضعف ، أما إذا كانت الخدمة التي نحصل عليها من مورد لا يمكن أن نحصل عليها من غيره أو يمكن الحصول عليها من عدد قليل من الموردين فأن الموردين في هذه الحالة تكون لهم قوة تفاوضية عالية . و حجم طلباتنا من المورد بالنسبة لحجم مبيعاته يعتبر أحد العوامل المحددة للقوة التفاوضية فمثلا

---

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص 77.

عندما تكون طلباتنا السنوية تمثل ما يزيد عن ربع إنتاج المورد السنوي فان قوة المورد التفاوضية تكون ضعيفة و العكس بالعكس.<sup>1</sup>

## ثانياً: البيئة الداخلية للمؤسسة

### 1- مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة:

البيئة الداخلية تمثل بمجموعة العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية ، ويرى Certo أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد و دقيق بالتطبيقات الإدارية و التنظيمية لمؤسسة الأعمال. لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية لمؤسسات الأعمال يتجسد باختلاف في قدرات هذه المؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها و التي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة.<sup>2</sup>

### 2- تحليل البيئة الداخلية :

#### 1. مدخل التحليل الوظيفي:

ضمن تحليل البيئة الداخلية يتم القيام بالتحليل الوظيفي من خلال تقييم العوامل الداخلية حيث يهدف إلى تحديد ومعرفة جوانب القوة والضعف النسبية في المؤسسة كي تتمكن من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة التهديدات الناتجة عن تحليل البيئة التنافسية، ويتناول هذا التحليل الجوانب الوظيفية الموجودة بالمؤسسة والتي يمكن استخدامها في تقييم نشاطاتها وفق ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> متناوي محمد، غرابة زهير، دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة وقياس التنافسية وأهم محدداتها، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسبة بن بوعلي الشلف، الجزائر، 08/09/2010، انظر: <http://labocolloque5.voila.net/16metnaoimohamed28.pdf>

<sup>2</sup> طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 283.

<sup>3</sup> سمالی يحصية، مرجع سبق ذكره، ص: 23-24.

## **1- وظيفة التسويق :**

حسب "kotler" يعتبر التسويق النشاط الموجه إلى إشباع حاجات ورغبات الأفراد من خلال عملية المبادلة ، و لنجاح الإستراتيجية التسويقية يجب تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:

- تقديم سلع و خدمات و أفكار يطلبها المستهلك مع تحديد السعر و الجودة المناسبة ؟
- تحديد وسائل الإعلان و الاتصال الملائمة للوصول إلى العملاء الحاليين و المرتقبين ؟
- جعل السلع و الخدمات متوفرة في الأماكن الأكثر ملائمة للعملاء.

## **2- وظيفة التمويل:**

تهتم باتخاذ القرارات الخاصة بتسهير جاني الأصول و الخصوم، و القيام بالخطيط و الرقابة المالية بهدف معرفة المركز المالي للمؤسسة ، و بذلك فالتحليل يؤدي إلى اكتشاف بعض الأعراض الخاصة بالمشاكل التي تواجهها المؤسسة، و مساعدة مصادر التمويل في اتخاذ القرارات التمويلية أو الاستثمارية.

## **3- وظيفة الإنتاج و العمليات :**

هي تلك العملية الخاصة بتسهير الموارد اللازمة لإنتاج السلعة التي تقوم المؤسسة بتقديمها إلى الأسواق ، فالإنتاج يعمل على خلق المنفعة من خلال تصنيع أو تركيب أو معالجة المواد الأولية.

## **4- الهيكل التنظيمي :**

يجب دراسة و تقييم درجة المركزية و مدى فعاليتها و طبيعة السلطة و المسؤولية و نطاق الشراف و التفويض.

## 5- وظيفة الموارد البشرية:

بالنظر إلى أن تسيير الموارد البشرية يتمثل في الأنشطة التسويية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها ، بغية تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة و الفعالية ، فهي اذن تعد من الوظائف الهامة والرئيسية لأي مؤسسة لتمتعها بقوى بشرية ذات مستوى عالي تمتلك القدرة على إدارة جميع أنشطة المؤسسة و شؤونها من خلال الإشراف على مختلف الوظائف كالتسويق ، والإنتاج ، والبحث ، والمالية، و التطوير.

ويمكن التطرق إلى بعض الأسئلة الهامة التي يجب على المؤسسة إيجاد إجابات لها عند القيام بتحليل وظائفها، كما يلي:

### \* التسويق والمبيعات: ومن أمثلة هذه الأسئلة ما يلي :

-ما هي قنوات التوزيع التي تستخدمها المؤسسة؟ كيف يتم مقارنتها مع تلك المستخدمة من قبل المنافسين؟

-هل تقوم المؤسسة بتأدية مختلف أعمال التسويق (البحوث، البيع، الإعلان والترويج(؟

-هل تملك المؤسسة القدرة على تطوير واستغلال منتجات جديدة؟...الخ.

### \* الإنتاج:

-مدى حداة الوسائل والتجهيزات المستخدمة؟ وهل أن تسهيلات الإنتاج ذات كفاءة؟

-ما نوع عمليات الإنتاج المستخدمة في المؤسسة؟ وتلك المستخدمة عند المنافسين؟

-هل يوجد فائض في الطاقة؟

-هل توجد مشاكل معينة تتعلق مثلا : بالتصميم، الجودة أو التسلیم لمنتجات المؤسسة؟

- كيف ينظر العملاء لمنتجات المؤسسة؟...الخ.

#### \* التمويل والمحاسبة:

- ما هي اتجاهات الوضعية المالية للمؤسسة (من خلال استخدام النسب المالية)؟  
وكيف يتم مقارنتها مع المنافسين؟

- ما هي مصادر الأموال واستخداماتها في المؤسسة؟ وبالمقارنة مع المنافسين؟

- ما هي نسبة الأرباح المتآتية من وحدة أعمال معينة أو من منتوج معين؟...الخ.

#### \* الموارد البشرية:

- ما مدى كفاءة وفعالية سياسات إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة؛ كالتوظيف،  
تقدير الأداء، الترقية، التدريب والتطوير، المكافآت وغيرها؟

- هل أن تكاليف العمالة منخفضة أم مرتفعة (مقاسة بمعدل دوران العمل، التغيب،  
انخفاض مستوى الكفاءة وغيرها) وذلك مقارنة مع المنافسين؟

- ما هو مستوى مهارات وقدرات العاملين الحالية؟ وهل تناسب فعلاً مع المتطلبات في  
المستقبل؟

- ما هي مستويات التحفيز المقدمة للعاملين؟...الخ.

## 2. أسلوب سلسلة القيمة لبورتر:

اقتصر M. Porter نموذج سلسلة القيمة La Chaîne de valeur لتحليل البيئة  
الداخلية؛ حيث يرى

أن نشاط المؤسسة يمكن تحليله بشكل أفضل باعتباره سلسلة قيمة، فهذا الأسلوب  
يستخدم لتحليل الأنشطة الأساسية في المؤسسة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة  
التنافسية، ومن ثم معرفة جوانب القوة وجوانب الضعف الداخلية الحالية والمستقبلية  
أيضاً.

ويقوم أسلوب تحليل " حلقة القيمة " بتجزئه المؤسسة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها و مصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية (التكلفة الأقل أو التميز في الجودة) و كما هو موضح في الشكل أدناه ، أن هناك مجموعتين رئيسيتين من الأنشطة بشكل عام و هما : الأنشطة الأولية و الأنشطة الداعمة.

وتتولى **الأنشطة الأولية** مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة و تسليمها و تسويقها للمشتري ، وكذلك خدمة ما بعد البيع ، وت تكون من خمسة أنشطة هي :

**1- الإمدادات الداخلية:** وهي تضم كل النشاطات المتعلقة بحركة و تدفق المدخلات التي تتطلبها العملية الإنتاجية ، وتشمل استيلام ، تخزين ، مناولة المواد و الرقابة على المخزون و برامج نقل و استقبال من الموارد.

**2- العمليات الإنتاجية:** و هي الأنشطة المرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي و تشمل

: التشغيل على الآلات ، التعبئة ، التجميع، صيانة الآلات.

**3- الإمدادات الخارجية :** وهي الأنشطة المتعلقة بالجمع ، التخزين، و التوزيع المادي للمنتج إلى المشترين

، وتشمل تخزين المنتجات التامة ،مناولة المواد ، العمليات الخاصة بسيارات التسليم ، تنفيذ و جدولة الطلبيات.

**4- التسويق والمبيعات:** أنشطة مرتبطة بتزويد الوسائل التي يمكن من خلالها للمشتري أن يشتري المنتج و تحفيزه على الشراء و تشمل : الإعلان ، الترويج، رجال البيع ، الحصص ، اختيار المنفذ، العلاقات مع منافذ التوزيع و التسuir.

---

<sup>1</sup> Michel Porter, l'avantage concurrentiel, comment devancer ses concurrents et maintenir son avance, dunod ,Paris,1999,pp :56-.75

**5- الخدمة:** وهي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج وتشمل : خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب ، قطع الغيار ، وتعديل المنتج.

**أما الأنشطة الداعمة** وهي الأنشطة التي تقوم بمساندة و دعم الأنشطة الرئيسية، فهي تقدم المدخلات للبنية الأساسية والتي تسمح للأنشطة الأولية باداء دورها وتكون من

أربعة أنشطة هي:<sup>1</sup>

**1- البنية الأساسية للمؤسسة:** وتشمل البنية التحتية للمؤسسة عدد من الأنشطة التي تمثل الإدارة العامة و التخطيط و التمويل و المحاسبة و النواحي القانونية و العلاقات الخارجية و إدارة الجودة<sup>2</sup> ، وكل الأنشطة الأخرى الداعمة و الأساسية لتشغيل حلقات القيمة ككل. كما تمثل البنية التحتية النطاق الواسع للمؤسسة الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى المرتبطة بخلق القيمة ويشتمل على الهيكل التنظيمي ، ونظم الرقابة وثقافة المؤسسة ، حيث يمكن الإدارة العليا من أن تمارس نفوذا فيما يختص بتشكيل تلك الجوانب في المؤسسة، إلا أن الإدارة العليا ينبغي أن ينظر إليها كجزء من البنية التحتية للمؤسسة ، وفي الواقع ومن خلال ذلك فإن كل الأنشطة الأخرى التي تساهم في خلق القيمة داخل المؤسسة يمكن أن تجد لها مكانا في هذه البنية التحتية.<sup>3</sup>

**2- إدارة الموارد البشرية:** وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لضمان الاختيار، والتدريب ، وتنمية الأفراد و الترقية و الحوافز و تقييم الأداء علما أن هذه الأنشطة تخدم جميع أجزاء المؤسسة وهي تعتبر عاملا مهما في تحديد نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

<sup>1</sup> Ibid,p61.

<sup>2</sup> Ibid,p .16

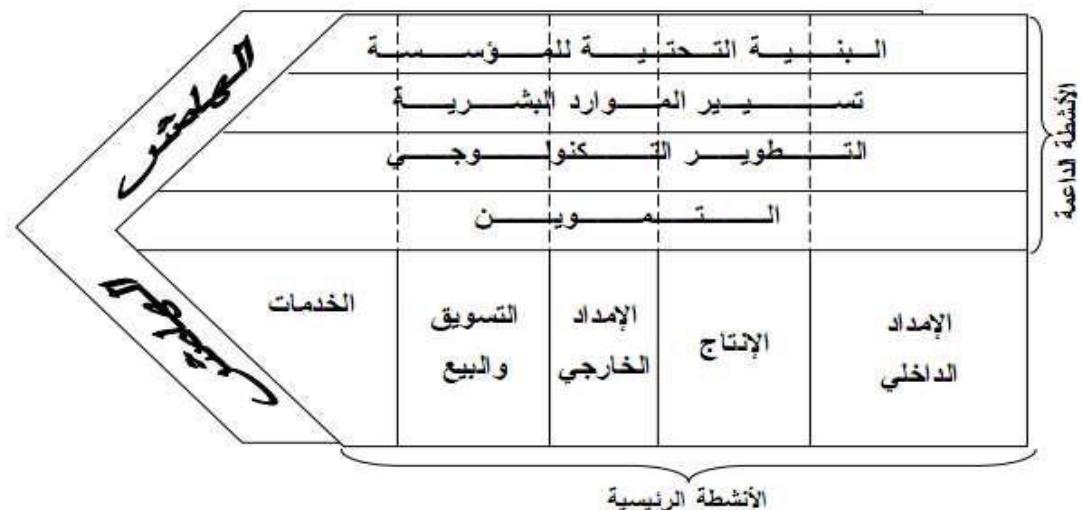
<sup>3</sup> شارلزهل،جارديث جونز، الإدارة الإستراتيجية،مدخل متكامل، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ،إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر ،الرياض ،المملكة العربية السعودية،2008،ص 203.

3- التطوير التكنولوجي: و هي الأنشطة التي تتعلق بتصميم المنتج وكذلك تحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة القيمة و تشمل الأبحاث ،المعرفة الفنية، الإجراءات و المدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

4- الشراء (أو التموين ) : يتعلق بأنشطة الحصول على المدخلات المطلوب شراؤها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات ،وتغلغل هذه الوظيفة عبر حلقة القيمة ككل لأنها تدعم كل النشاط في حالة الشراء.

والشكل الموالي يوضح مختلف العناصر السابق :

شكل رقم(04) : نموذج سلسلة القيمة



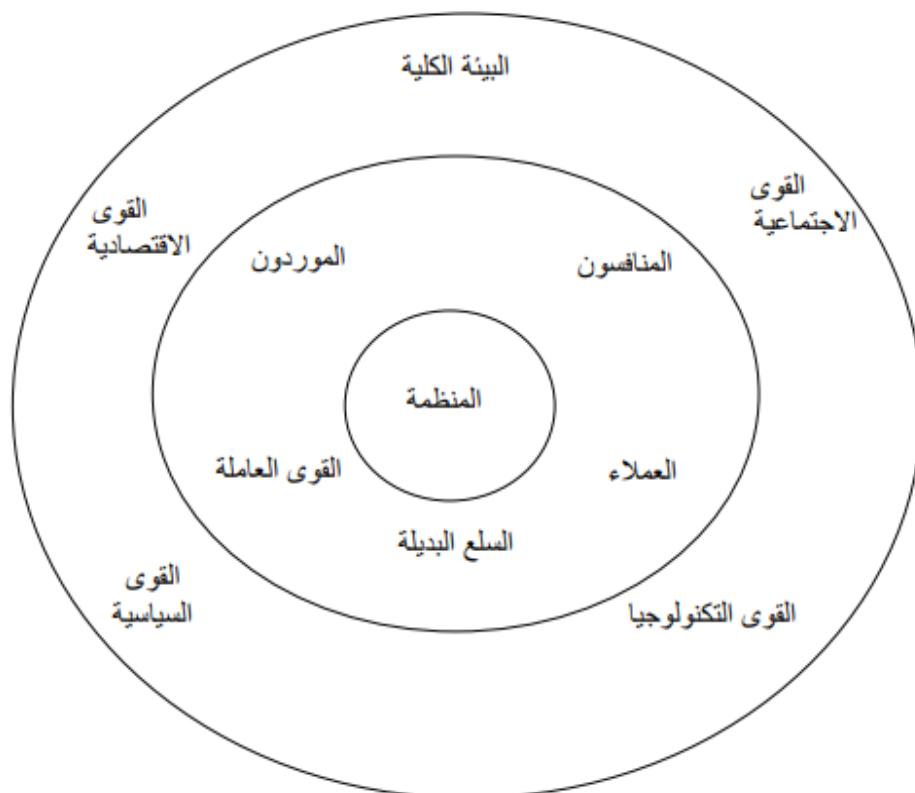
Source : Michel Gervais,*stratégie de l'entreprise*,economica,Paris,2003,p 118.

إذن، فسلسلة القيمة تعطي القيمة الإجمالية، وتتضمن مجموعة الأنشطة التي تخلق القيمة لعملاء المؤسسة وكذلك الهامش؛ والذي هو عبارة عن الفرق بين القيمة الإجمالية ومجموع التكاليف الناتجة عن ممارسة تلك الأنشطة المنشئة للقيمة.

إن الأنشطة السابقة يجب أن تحلل بكل دقة وبمعلومات صحيحة من قبل المؤسسة، وذلك حتى يتم التعرف على جوانب القوة والضعف فيها، وكذلك لتحديد مصادر المزايا التنافسية التي يمكن أن تتيحها للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح مختلف مكونات البيئة الخارجية:

**الشكل رقم (05) : مكونات البيئة الخارجية**



المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره ،ص 96.

## **المحور الخامس: البدائل الإستراتيجية**

بعد دراسة المؤسسة لبيئتها الخارجية و الداخلية ، و تحديد الفرص و التهديدات المتواجدة في بيئتها و كذا نقاط القوة و الضعف لديها ، تقوم بإيجاد و اقتراح مجموعة من البدائل الإستراتيجية و اختيار ما يناسب وضعيتها و إمكاناتها . ومن بين هذه البدائل يمكن ذكر ما يلي: <sup>1</sup>

### **1- الإستراتيجيات الهجومية :**

و الأسباب التي تجعل المنظمة تختار مثل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- عند قيام المؤسسة باضافة منتجات جديدة إلى المنتجات الحالية أو الدخول في أسواق جديدة ، او انشاء إدارات جديدة.
- الإستفادة من أثر الخبرة و التعلم من خلال زيادة النمو في الحجم و المبيعات
- عند رغبة المؤسسة في التحول من المنافسة الى الإحتكار في حالة النزرة السائدة إلى النمو و التوسيع هو سبيل البقاء.

و من الإستراتيجيات الهجومية نذكر:

1. إستراتيجية التكامل : وفقاً لهذه الإستراتيجية فإن المؤسسة تدخل في عمليات ضرورية في انتاج و توزيع منتجاتها بدلاً من قيامها بشراء هذه المطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى، ومن بين أشكال التكامل ما يلي:
  - أ. التكامل الخلفي : و الذي يتحقق عند رغبة المؤسسة في السيطرة على التسهيلات الإنتاجية ، خاصة ما يتعلق بالمواد الخام المستخدمة في العملية الإنتاجية و ذلك من خلال انتاجها في المؤسسة ، أي تكون مستقلة عن الموردين.

---

<sup>1</sup> أحديه مالكية ، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2008/2009، ص 40.

**بـ التكامل الامامي:** و يهدف هذا التكامل إلى الدخول في مجال توزيع منتجات المؤسسة عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

**جـ التكامل الافقى :** يهدف إلى قيام المؤسسة بتملك أو شراء مؤسسات منافسة أو زيادة السيطرة عليها مما يسمح بالحصول على الوفرات الإقتصادية و يحسن انتقال الموارد و يرفع الكفاءة.

**2. الإستراتيجية المكثفة :** و هي استراتيجيات تحتاج إلى جهد كبيرة و مكثفة لتحسين موقف المؤسسة التنافسي باستخدام نفس تشكيلة المنتجات الحالية و منها ما يلي:

**أـ إستراتيجية تنمية المنتج :** و تهتم بإجراء تغييرا على المنتجات الأساسية التي تقدمها المؤسسة ، بما يضيف مزايا نوعية جديدة و بما يوثق صلة المستهلك بالمنتجات الحالية للمؤسسة.

**بـ تنمية السوق :** تهتم بتوسيع سوق منتجات المؤسسة من خلال الحصول على حصة سوقية أكبر في السوق الحالي أو الدخول في أسواق جديدة.

**3. إستراتيجية التنويع :** تنطوي هذه الإستراتيجية على إضافة منتجات و / أو أسواق مختلفة عما هو كائن حاليا و قد تعتمد المؤسسة في اتباع هذه الإستراتيجية على مواردها الذاتية ، أو على الإنعامج أو شراء مؤسسات أخرى ، و من أسباب إنتهاءج هذه الإستراتيجية ذكر ما يلي:

- خوف المؤسسة من وصول منتجاتها الحالية إلى مرحلة النضج أو التدهور في مرحلة حياتها

- تحقيق المنتجات الحالية مقادير فائقة من التغذية أكثر من احتياجاته الإستثمار فيها. و يمكن أن تأخذ الأشكال التالية:

**أـ التنوع المرتبط:** عندما تكون المنتجات الجديدة ترتبط مع خط الإنتاج الحالي في عدة جوانب كالجانب التكنولوجي ، الإنتاجي أو التسويقي ، المستهلك ... و تكون من

أجل الاستفادة من الخبرة المتراكمة من الإنتاج الحالي في الإنتاج الجديد ، استخدام الطاقة الفائضة ، الاستفادة من العلامة التجارية والشهرة.

بـ- التنوع غير المرتبط : عندما تكون المنتجات الجديدة ليست مرتبطة مع خط الإنتاج الحالي في أحد الجوانب ، أي أن كل خط انتاج له مواده الأولية ، و مستلزماته و معدات انتاجه و امكانيات ووسائل تسويقه الخاصة به ... الخ.

## 2- إستراتيجيات الاستقرار:

تعبر استراتيجيات الاستقرار أو ما تسمى أحياناً بـاستراتيجيات النمو المحدود أفضل البدائل الاستراتيجية لمؤسسة ناجحة تعمل في صناعة مستقرة نسبياً و في محيط غير مضطرب ، وفقاً لهذه الاستراتيجيات تسعى المؤسسة إلى الإستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه حالياً لتحافظ على النجاح الذي حققته . و من المبررات وراء تبني مثل هذه الإستراتيجيات ما يلي:

- تمكّن المؤسسة من المحافظة و التركيز على جهودها الادارية في أنشطتها الحالية بغية تعزيز و تقوية موقفها التنافسي في الصناعة.
- وجود تصور لدى مسيري المنظمة بأن تكاليف اتباع استراتيجيات أخرى هي أكثر مقارنة بالتكاليف الحالية خاصة مع محدودية مواردها المالية.
- قناعة مسيري المؤسسة بنسب الأرباح الحالية و الرغبة في الحفاظ عليها.
- تجنب المخاطر التي يمكن أن تنجم عن انتهاج استراتيجيات أخرى خاصة التوسعية.

و من استراتيجيات الاستقرار ما يلي:

- **استراتيجية الربح** : يؤدي اتباع هذه الإستراتيجية إلى التضييق بالنمو في المستقبل في سبيل زيادة الأرباح الحالية ، يصاحبها نجاح في الأجل القصير مع مخاطر الركود مستقبلاً حيث يؤدي تخفيض أو المحافظة على تكاليف البحث و التطوير و

الصيانة والاعلان إلى زيادة الأرباح ، إلا أن استمرار اتباعه هذه الإستراتيجية قد يؤدي حتى إلى الافلاس.

ب- **إستراتيجية الحركة الوعائية:** و اتباع هذه الإستراتيجية يجعل المؤسسة تتسع بمعدلات محدودة جدا حتى تتمكن المؤسسة من ادراك التغيرات في محیطها والتي تضع قيودا على اتباعها استراتيجيات التوسيع السريع و من هذه القيود:

- معدل النمو السكاني المحدود خاصة في الدول المتقدمة الذي لا يساعد على خلق عدد كافي من المستهلكين كما لا يسمح بتقديم قوى عاملة كافية
- النقص في المواد الأولية خاصة في حالة الازمات الاقتصادية و السياسية
- القيود التي تضعها الحكومات كاجراءات الحفاظ على البيئة
- الاثار السلبية التي قد تحدث جراء استخدام تكنولوجيا جديدة.

ج- **استراتيجية عدم التغيير :** العمل بهذه الإستراتيجية يستوجب على المنظمة عدم القيام بتغييرات على أنشطتها و الإستمرار بالعمليات الإنتاجية و السياسات الحالية للتعامل مع المستقبل الذي هو امتداد للحاضر ، و استخدامها و نجاحها يتوقف أساسا على عدم وجود تغييرات ذات دلالة في محیط المؤسسة.

### 3- **ال استراتيجيات الدافعية :**

تبني المؤسسة مثل هذه الإستراتيجيات عندما تكون تسعى إلى تخفيض عملياتها و أنشطتها بصورة شاملة من أجل إيقاف تدهور في وضعها أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد استمرارها وبقاوها في السوق.

و من الاسباب وراء اتباع هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- عندما تواجه المؤسسة مشاكل مالية بسبب عدم كفاءة جزء منها
- عند مواجهة المؤسسة مشكلة كساد منتجاتها لفترة طويلة و عدم قدرة عوائد مبيعاتها تغطية التكاليف

- في حالة توقع مواجهة ظروف صعبة في المستقبل القريب بسبب عوامل مختلفة كدخول منافسين جدد

، ظهور منتجات ذات منافسة عالية ... إلخ.

- ظهور فرصة جديدة لتصفية المؤسسة وبيعها ومن ثم التوجه إلى الاستثمار في نشاط جديد.

ومن بين الاستراتيجيات الدفاعية ما يلي:

أ- **استراتيجية الإنكماش** : بموجب هذه الإستراتيجية تعمل المؤسسة على تحسين الكفاءة في أداء عملياتها عندما تعاني تدهورا فيها ، و هذه الإستراتيجية مناسبة عندما تتعرض المؤسسة لمشكلات كثيرة ولكنها ليست خطيرة ، وهي تتضمن مرحلتين ، مرحلة الإنكماش في النشاط من أجل تخفيض الحجم والتكليف ، ثم مرحلة التعزيز والتقوية ، وهذا بوضع برنامج معين لثبتت الإستقرار للمؤسسة في وضعها الحالي ، مع أنه يجب التعامل بحذر مع هذه الإستراتيجية لأن عملية الإنكماش في بعض الأنشطة قد يحدث حالة عدم استقرار خاصة لدى العاملين ما يدفعهم بالتفكير في ترك المؤسسة.

ب- **استراتيجية المن مة الأسيرة**: تستخدم هذه الإستراتيجية عندما تريد المؤسسة تخفيض حجم أعمالها و تخفيض تكاليفها و ذلك ببيع منتجاتها إلى مؤسسة واحدة و التي تتولى القيام بعده وظائف كانت المؤسسة تقوم بها ، كالأنشطة التسويقية والأنشطة الهندسية لأنه عادة تقوم المؤسسة المشترية للمنتجات بتحديد المواصفات الهندسية للمنتجات ، إلا أن نشاط المؤسسة يبقى محدودا بحاجة المؤسسة العميلة ولو عانت هذه الأخيرة من مشاكل فإن المؤسسة الأسيرة ستجد صعوبة في تسويق منتجاتها ، أيضا تفقد استقلاليتها و حريتها في اتخاذ القرارات.

ج- **إستراتيجية التحول** : المؤسسة هنا تقوم بتغيير عملياتها و الانتقال إلى أنواع جديدة من الأنشطة ، و ربما تحتفظ بأنشطتها القديمة و لكن بقدر محدود ، إذا يبقى التركيز كبيرا على الأنشطة الجديدة و يتم اللجوء لمثل هذه الإستراتيجية لتحقيق التوازن

و التكيف مع المحيط بسبب ظهور تهديدات لنشاطها الحالي وبروز فرص استثمارية جيدة في نشاط اخر لذا يجب توفر مرونة كبيرة في مواردها و كفاءة لتقليل مخاطر التحول.

د- **استراتيجية التصفيية:** وتعد أصعب القرارات الممكن اتخاذها ، وهذا ببيع أصول الشركة ، و معظم المؤسسات لا تلجأ لهذه الاستراتيجية إلا عندما تفشل في استخدام الاستراتيجيات الدفاعية الأخرى.

ه- **استراتيجية التجرد:** حيث تقوم المؤسسة عند تبنيها لهذه الإستراتيجية باستبعاد أو حذف خطوط إنتاج لكون الأداء الكلي لوحدات أو خطوط إنتاج منخفضة.

#### 4- الإستراتيجيات التنافسية:

المؤسسة تعتمد في مواجهة منافسيها على إستراتيجية تنافسية معينة وقد قدم العديد من الباحثين و الاقتصاديين مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية ، غير أن معظمهم اتفقوا على الاستراتيجيات التي جاء بها Porter و المتمثلة فيما يلي:

**أولا. إستراتيجية قيادة التكلفة:**

تركز هذه الإستراتيجية على تكلفة مدخلات الإنتاج مقارنة مع المنافسين و التي تعني تحقيق تخفيض جوهري في التكاليف الكلية لأي صناعة، من خلال الاعتماد على مجموعة من السياسات الوظيفية الهدافة.

و تعد هذه الإستراتيجية الأكثر اعتمادا في أغلب المؤسسات الصناعية في العالم ، وخاصة في عقد السبعينات و ذلك إثر ظهور منحنيات الخبرة<sup>1</sup>. كما أن إتباع هذه الإستراتيجية يكسب المؤسسات عدة مزايا هي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 183.

<sup>2</sup> راضية دغمان، المركز التنافسي للمؤسسة و ميكانيزمات تقييمه، الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة، الشروط المالية و التجارية، جامعة باجي مختار، عنابة الجزائر، 12/11 ديسمبر 2011، انظر: [http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post\\_03.html](http://bensaidsite.blogspot.com/2012/02/blog-post_03.html)

- فيما يتعلق بالمنافسين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشترين : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوىاء حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها في بعض الحالات أن تكون في مأمن من الموردين الأقوىاء و خاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر و تحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة و الحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق : فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل مركزاً تنافسياً ممتازاً يمكنها من تخفيض السعر و مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة: فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة و التي قد تتمتع بأسعار جذابة.

#### **ثانياً. إستراتيجية التمييز:**

تبني هذه الإستراتيجية على فكرة تميز منتجات المؤسسة عن باقي المنتجات المعروضة في السوق، و يتوقف ذلك على ما يتم إشباعه لدى الزبائن بشكل مختلف عما يشبعه المنافسون ليتناسب مع حاجاتهم ورغباتهم ، خصوصاً أولئك الذين يهتمون بالتميز و الجودة أكثر من اهتمامهم بالسعر ، و حسب Levitt كي يكون هناك تميز يجب أن يكون المنتج المميز غير قابل للتقليل من طرف المنافسين أو على الأقل صعب التقليل ، كما يجب أن يكون الزبون مقدراً لهذا التميز و على إستعداد أن يدفع ثمنه ، بالإضافة إلى وضوح التميز من خلال المنفعة التي تعود على الزبون من وراء استهلاك المنتج المميز، ونواحي التميز عديدة و لايمكن حصرها نظراً لتنوع رغبات و حاجات

المستهلك ، فالجودة العالية ، إنخفاض تكلفة الصيانة ، سهولة استخدام و الحصول على المنتج ، تسهيلات الدفع، دقة مواعيد التسليم

، سرعة تلبية الطلبيات ، طول عمر المنتوج ، كلها خصائص و مقاييس يمكن أن تتخذها المؤسسة سبيلاً للتميز ، و الصعوبة الأساسية في إتباع هذه الإستراتيجية هي أن المنافسين سرعان ما يقلدون الأفكار الجديدة خاصة المعتمدة على التطور التكنولوجي ، وذلك بشراء التكنولوجيا التي تمكنتهم من إضافة خصائص جديدة لمنتجاتهم ، لذلك تتطلب هذه الإستراتيجية وجود بعض الشروط منها:

- أن يقدر المستهلك قيمة الاختلافات في المنتج ودرجة تميزه عن غيره من المنتجات.
- وجود عدد كبير من المنافسين.<sup>1</sup>

### ثالثاً. إستراتيجية التركيز:

و تعني إستراتيجية التركيز اختيار شريحة من المستهلكين سواء أكانوا أفراداً أم مؤسسات ، حيث يتم التركيز عملياً للوفاء باحتياجاتهم أكثر من غيرهم من الزبائن ، من خلال التركيز على خطوط الإنتاج ، أو المنتوجات أو سوق محددة.

و تأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحة الفرصة للمؤسسة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية في التركيز على هدف محدد مما يجعلها أكثر فاعلية و كفاءة من المنافسين في إنجازه، ول استراتيجيات التركيز بعدان هما:

البعد الأول : التركيز على التكلفة أي تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن ، ولذا يتم تقديم منتج منخفض التكلفة قياساً إلى المنافسين ، وقد تركز المؤسسة على تقديم منتج عالي النوعية بالقياس إلى المنافسين.

<sup>1</sup> مزوج عادل، دراسة نقدية لإستراتيجيات «Porter» التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 10 ، جوان

.49، 2013

**البعد الثاني:** التركيز على مجموعة أو شريحة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة و هنا المؤسسة تسعى إلى تحقيق موقع متميز من خلال التميز في منتجاتها.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> فلاح حسين الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 184.

## **المحور السادس: أساليب (أدوات) التحليل الإستراتيجي**

هناك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في مجال التحليل الاستراتيجي و من أشهر هذه الأساليب:

- نموذج دورة حياة المنتوج
- مصفوفة swot
- نموذج التحليل الرباعي Space
- أسلوب تحليل المحفظة
- نموذج مصفوفة هوفر

### **1- نموذج دورة حياة المنتوج :**<sup>1</sup>

تم اقتراح هذا النموذج منذ سنة 1950 من J.Dean حيث حدد من خلاله مراحل تطور مبيعات المنتوج خلال فترة حياته، وتم تقسيم هذه المراحل إلى خمس مراحل كما هو مبين في الشكل أدناه، و لأجل القدرة على استعمال نموذج دورة حياة المنتوج كأداة للتحليل الإستراتيجي يجب قبل كل شيء تحديد المرحلة التي يمر بها المنتوج، و ذلك باستعمال النسبة المئوية لزيادة للمبيعات لتحديد نقطة الانتقال من مرحلة لأخرى، فعندما تزيد المبيعات بنسبة أكثر من 01 % سنويا فالمنتوج في مرحلة النمو، أما إذا

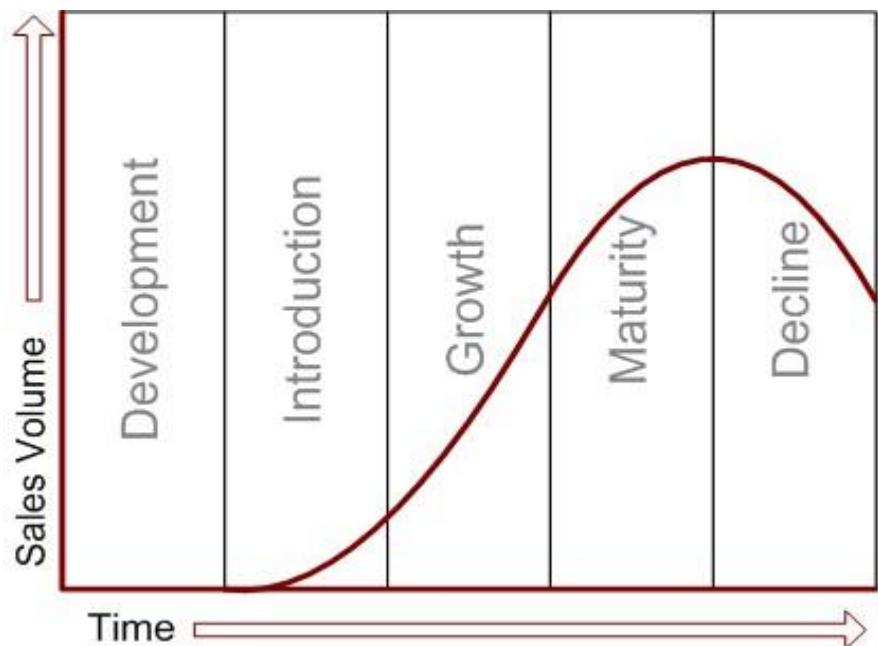
جدول رقم (04):

كانت الزيادة السنوية محصورة بين 0 و % فالمنتوج في مرحلة النضج، وعندما يكون الميل السنوي سلبي أي أن المبيعات في انخفاض فالمنتوج في مرحلة التدهور.

---

<sup>1</sup> أحميده مالكية ، مرجع سبق ذكره ، ص: 51.

شكل رقم(06): دورة حياة المنتج



\* مراحل دورة حياة المنتج : تصف هذه الدورة أن أي منتج يمر بعدة مراحل تبدأ بمرحلة تصور، والبحث و دراسة المنتج الذي سيتم طرحه في السوق، وتنتهي في ظل ظروف معينة بمرحلة التدهور، وتم تعداد هذه المراحل كالتالي:

1- مرحلة الدراسات والبحوث : ويتم خلالها تصوّر المنتج الذي سيتم طرحه في السوق ، و العمل في مجال دراسة و بحث خصائص المنتج على جميع النواحي مثل شكله العام، استخداماته، السوق التي يتم طرحه فيها ، ومستوى المنافسة ... إلخ والإستراتيجية الواجب اتباعها في هذه المرحلة هي **استراتيجية البحث والإبتكار**، وهذه المرحلة تتطلب الكثير من الإستثمارات في مجال البحث.

2- مرحلة الإنطلاق : في هذه المرحلة يتم دخول المنتج إلى السوق، ويبقى دائما في المخطط التقني لتحسين خصائصه، ويكون قليل المعرفة من قبل المستهلكين ،

لذا مبيعاته تتضاعف ببطء، ويتعود لمنافسة عالية، وتتكلف إنتاجه تبقى متزايدة، لذا تبقى مردوديتها سلبية، والإستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الإبتكار والتطوير.

3 - مرحلة النمو : في هذه المرحلة يكون المنتج معروفاً أكثر فأكثر من قبل المستهلكين والموزعين ، ويزيد مستوى رضاهم عنه، مما يجعل مبيعاته تزداد بمعدل متزايد مما يجعل تكاليف الإنتاج تنخفض، وتظهر النتائج الإيجابية لأنو خلال هذه المرحلة يتم بلوغ عتبة المردودية، لذا يجب خلالها إستثمار كل الطاقات الممكنة لزيادة تنافسية المنتج، لذا على المؤسسة انتهاج استراتيجية النمو والتطوير.

4 - مرحلة النضج : في هذه المرحلة تستمر مبيعات المنتج بالزيادة إلا أنها متناقصة حتى تبلغ ذروتها حيث أن الاحتياجات تتغير خاصة مع دخول منتجات جديدة وبديلة ومنافسة تحل محلها ، وخلال هذه المرحلة أثر الخبرة يصل إلى ذروته ، وتكليف الإنتاج تبلغ أدنى مستوى لها مما يزيد مكاسب المؤسسة، لذا يستمر الإهتمام بولاء العملاء مما يتطلب الإهتمام بالتوزيع والترويج والخدمة، والإستراتيجية المناسبة هي استراتيجية الإستقرار.

5 - مرحلة التدهور : في هذه المرحلة تكون المبيعات في هبوط مستمر لأن المنتج يواجه منافسة قوية من المنتجات الجديدة و البديلة و الأكثر استخداما للتقنيات، مما يسمح بإشباع أكثر لاحتياجات المستهلكين فأذواقهم تتغير بمرور الزمن وتطور التقنيات، وتستمر المبيعات بالانخفاض إلى غاية التخلي عن المنتج، والإستراتيجية الواجب انتهاجها هي استراتيجية الإنكماش .

## 2 - نموذج SWOT :

عملية التحليل الإستراتيجي بإستخدام مصفوفة " SWOT " تمكن من معرفة الموقف الحقيقي للمؤسسة والإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها إنسجاماً بين نقاط القوة والضعف لها، والفرص والتهديدات التي تواجهها و SWOT هو اختصار للمصطلحات التالية:

S : Strengths

W :Weaknesses

O : Opportunities

T : Threats

والجدول الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة SWOT

### جدول رقم: (03) الهيكل العام لمصفوفة SWOT

التهديدات	الفرص	O-T S-W
-	-	-
-	-	-
-	-	-
التكيف بين نقاط القوة والتهديدات	التكيف بين نقاط القوة والفرص	نقطات القوة
إستراتيجيات استقرار	إستراتيجيات هجومية	- - -
التكيف بين نقاط الضعف والتهديدات	التكيف بين نقاط الضعف والفرص	نقطات الضعف
إستراتيجيات دفاعية	إستراتيجيات تنافسية	- - -

المصدر : أحميده مالكية ، مرجع سبق ذكره ، ص 60.

و بالتالي فمصفوفة SWOT تشير إلى توافر أربعة إستراتيجيات بديلة ، و تمثل هذه

الإستراتيجيات حسب المصفوفة فيما يلي : <sup>1</sup>

- 1 -**استراتيجيات هجومية :** وتعكس أفضل المواقف المرغوب فيها، حيث تستفيد المؤسسة من العديد من الفرص ، وتمتلك في نفس الوقت العديد من نقاط القوة التي

<sup>1</sup> أحميده مالكية ، مرجع سبق ذكره ، ص 61

تشجعها على استغلال هذه الفرص، وكذلك تعظيم هذه الفرص، و نقاط القوة لتحقيق النمو وتوسيع حصتها السوقية.

2 -**إسْتَرَاتِيجِيَّاتُ الْاسْتَقْرَارِ** (النمو المحدود لأن هناك تهديدات) هذا موقف تكون فيه المؤسسة تمتلك قدرات ونواحي قوة مميزة تواجه بها تهديدات غير مرغوب فيها، ويجب على الإسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الْمُتَبَناةِ في هذه الحالة أن تعمل على تعظيم نقاط القوة وتدنية التهديدات التي تواجهها، وبناء فرص على الأقل طويلة الأجل في مجالات أخرى ذات جاذبية أعلى.

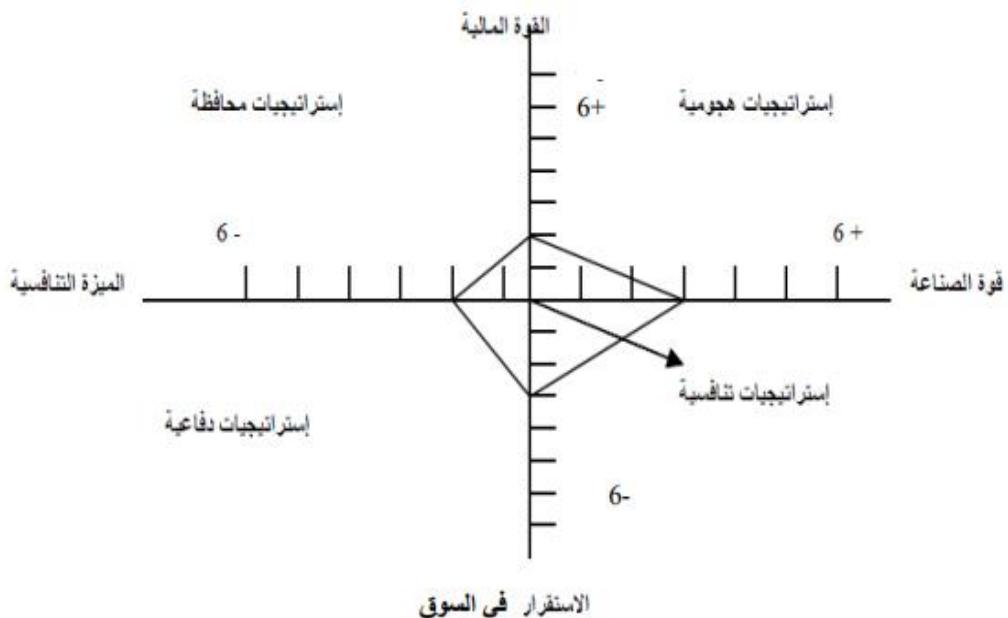
3 -**إسْتَرَاتِيجِيَّاتُ تَنَافِسِيَّة** :في هذا الموقف تكون المؤسسة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكن تعاني من نقاط ضعف تحول دون قدراتها على استغلال الفرص المتاحة أمامها، لذا على الإسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الْمُخْتَارَةِ الْعَمَلُ لِلْوُصُولِ إِلَى الْحَدِّ مِنْ نَوَاحِي الْضَعْفِ، وتطوير وتنمية قدراتها وإمكانياتها على مستوى جميع وظائفها لتسليط الاستفادة من الفرص المتاحة أمامها.

4 -**إسْتَرَاتِيجِيَّاتُ دَفَاعِيَّة** :وأكثُرُ المواقف غير المرغوب فيها من طرف المؤسسة لما تعانيه من نقاط ضعف وفي ظل تهديدات تواجهها، والإسْتَرَاتِيجِيَّاتِ الْمُجَسَّدةِ فِي هَذَا الْمَوْقِفِ تَضُمِّنُ التَّقْلِيلَ مِنَ التَّهَدِيدَاتِ، وَالْمُعَالَجَةَ نَقَاطُ الْضَعْفِ.

### 3- نموذج التحليل الرباعي Space

يطلق على هذا النموذج ، النموذج الرباعي أو مصفوفة تحديد المركز التنافسي و تقييم البديلان Strategic Position and Action Evaluation لتحديد البديلان الإستراتيجية بناء على نتائج تقييم البيئة الداخلية والخارجية ، وعرض هذه النتائج على محورين س ، ص حتى يمكن إتخاذ أربع مجموعات من الإسْتَرَاتِيجِيَّاتِ كما هو مبين في الشكل أدناه.

## شكل رقم (07): نموذج التحليل الرباعي



المصدر: سامية لحلول، التسويق والمزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم ، تخصص تسيير المؤسسات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008 ، ص 119.

و تبين المحاور في النموذج إثنين من الأبعاد الداخلية هما قوة المركز المالي للمنظمة وأهمية المزايا التنافسية التي تتمتع بها ، وإثنين من الأبعاد الخارجية هما مدى استقرار السوق و مدى إزدهار الصناعة التي تعمل فيها المنظمة. و هذه الأبعاد الأربع هي المحصلة النهائية لنتائج تقييم البيئة الداخلية و الخارجية و هي المحدد الحقيقي وفق هذا النموذج للمركز التنافسي الشامل للمنظمة.

و يتضمن كل بعد عدة متغيرات فرعية ، فمثلا قوة المركز المالي هي محصلة لمعدل العائد على الاستثمار ، نسبة السيولة ، معدل رأس المال العامل ، معدل التدفقات النقدية ... الخ .

و المركز التنافسي هو محصلة لحصة المنظمة في السوق ، و جودة المنتج ، و درجة ولاء العميل لمنتجات و خدمات المنظمة ، مدى استغلال الطاقة ، و مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، خبرة المنظمة و علاقاتها بالموردين .

في حين أن مدى إستقرار السوق هو حصيلة لمعدل التغيير التكنولوجي في الصناعة ، إمكانية دخول منافسين جدد ، تقلب الطلب ، تقلب أسعار منتجات الصناعة ، معدل التضخم.

و أخيراً فإن مدى إزدهار الصناعة هو حصيلة لمعدل النمو للصناعة ، معدل الأرباح ، الإستقرار المالي والتكنولوجي ، كثافة رأس المال ، سهولة الدخول للصناعة ، الإنتاجية ... الخ.

و يمكن استكمال النموذج على النحو التالي:<sup>1</sup>

1- تقييم قوة المركز المالي للمنظمة باستخدام مقياس يتدرج من (+1) لأضعف المنظمات حتى (+6) لأقوى المنظمات. وكذا بالنسبة لمدى ازدهار الصناعة (+1) لأضعف المنظمات حتى (+6) لأعلى المنظمات ازدهاراً. كما تتدرج القيمة المستخدمة لتقييم المزايا التنافسية من (-1) للمنظمات التي تتمتع بأفضل المزايا التنافسية في الصناعة حتى (-6) لأقل المنظمات تمتعا بمزايا تنافسية. و بالمثل فإن السوق المستقر ذو معدل التغير المنخفض تعطى له قيمة (-1) في حين الأسواق المتقلبة غير المستقرة تقيم (-6).

2- تحسب القيمة المجمعة لكل من القيم المعبرة عن قوة المركز المالي و قيمة المزايا التنافسية و القيمة المعطاة لاستقرار السوق و مدى ازدهار الصناعة بالنسبة للمحور السيئي و الصادي في النموذج ، بحيث يكون هناك قيمتين ، واحدة على المحور السيئي هي محصلة لقيمة مدى ازدهار الصناعة و قيمة الأهمية النسبية

---

<sup>1</sup> محمد أحمد عوض ، مرجع سبق ذكره ، ص 208 .

للمزايا التنافسية ، والأخرى على المحور الصادي تعبر عن قيمتي قوة المركز المالي للمنظمة ، وقيمة مدى استقرار السوق.

- 3 تحول القيمتين س ، ص إلى نقطة واحدة تمثل قيمة س ص.
- 4 إيصال خط من الصفر إلى هذه النقطة ليحدد المركز التنافسي للمنظمة و ما إذا كان يصلح لها استراتيجية هجومية أو محافظة أو دفاعية أو تنافسية بحسب المربع الذي يقع فيه الخط.

#### 4- أسلوب تحليل المحفظة :

يساعد هذا الأسلوب في تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال الإستراتيجية أو لخط منتجات أو الأسواق و هناك العديد من نماذج تحليل المحفظة ، لكن الأكثر شيوعا هي:

النموذج الذي قدمته المجموعة الاستشارية بمدينة بوسطن الأمريكية و الذي يعرف باسم BCG نسبة إلى الحروف الأولى التي تكون اسم المجموعة Boston Consult Group التي قدمت هذا النموذج.<sup>1</sup> النموذج الذي قدمته شركة جنرال إلكتريك العالمية و الذي يطلق عليه أحيانا اسم نموذج إستراتيجية إشارة المرور GE .

#### 1. نموذج BCG :

##### أولا : بنية مصفوفة BCG :

يقو بناء مصفوفة BCG على متغيرين أساسين أحدهما يتمثل على المحور الأفقي ، والآخر على المحور العمودي لتكون المصفوفة من أربع خانات كل خانة تمثل موقف إستراتيجي معين ، ويتمثل المتغيرين فيما يلي<sup>2</sup>:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور ، مرجع سابق ذكره ، ص 260.

<sup>2</sup> أحميده مالكية ، مرجع سابق ذكره ، ص 66.

- **معدل نمو السوق** : والذي يقيس جاذبية كل مجال نشاط إستراتيجي (Stratégique d'Activité) DAS (Domaine) للمؤسسة، ويمثل على المحور العمودي، و يقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل نمو السوق} = \frac{\text{إجمالي مبيعات سنة } (n+1) - \text{إجمالي مبيعات الصناعة } (n)}{\text{إجمالي مبيعات الصناعة } (n)}$$

- **حصة السوق النسبية** : تقيس الوضعية التنافسية للمؤسسة في كل DAS مقارنة مع أكبر المنافسين ، ويمثل على المحور الأفقي، و يقاس بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق النسبية} = \frac{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي للمؤسسة}}{\text{مبيعات وحدة النشاط الإستراتيجي لأكبر المنافسين}}$$

ويشير مفهوم النشاط الإستراتيجي DAS إلى أي مركز ربحية داخل للمؤسسة يقوم بإنتاج وتسويق منتج أو مجموعة منتجات مترابطة و تخدم مجموعة معينة من العملاء، وتعامل مع عدد معين من المنافسين وهي أصغر وحدة داخل المؤسسة يمكن إجراء تحطيط استراتيجي لها.

والجدول الموالي يوضح الهيكل العام لمصفوفة BCG .

## جدول رقم (05) : نموذج مجموعة بوسطن

معدل نمو السوق	مرتفع	*
الارتفاع: منخفضة ، غير ثابتة التدفق النقدي: بشكل سلبي الاستراتيجيات الملائمة: النمو ، التركيز	؟	الأرباح: عالية، بشكل متزايد التدفق النقدي، متعادل الاستراتيجيات الملائمة: النمو ، الاستثمار
منخفض	الحصة السوقية	مرتفع
الوحدات المدرة للنقدية (كلاب) الأرباح: منخفضة، غير ثابتة التدفق النقدي: بشكل سلبي الاستراتيجيات الملائمة: الانكماش التصفية	الوحدات المدرة للنقدية (بقرة حليب) الأرباح : عالية ، ثابتة التدفق النقدي: عالي الاستراتيجيات الملائمة: التنويع	

المصدر: خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري، الأردن، 2007، ص 247.

### • علامة استفهام:

المنتجات التي تقع في هذا المربع لا تتمتع بحصة سوقية كبيرة بل حصتها منخفضة رغم أنها تعمل في صناعة مزدهرة، وهي تمثل علامة استفهام لأن المؤسسة لا تعرف ما إذا كان من الأفضل أن تقوي هذه المنتجات بإتباع إستراتيجية تنمية السوق أو تطوير المنتج ، أم الأفضل التخلص من هذه الأنشطة و التوقف عن إنتاج هذه المنتجات .

- **الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة :** هي محاولة الرفع من الحصة السوقية والإستفادة من معدل نمو النشاط في السوق بإتباع إحدى إستراتيجيات النمو هذا إذا

## كانت المؤسسة تمر بظروف جيدة ومواتية ، أما إذا كانت الظروف غير مواتية فيفضل إتباع إحدى استراتيجيات الإنكماش

### • النجوم:

المنتجات التي تقع في هذا المربع تمثل أفضل منتجات المؤسسة و أكثرها ربحية و احتمالاً للنمو و التوسع نظراً لأنها تحقق حصة سوقية مرتفعة بالنسبة للمنافسين ، و تعمل في سوق مزدهر لذا يجب عليها هنا المحافظة على مركزها المتميز.

- الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة : هي إحدى إستراتيجيات النمو لكي تحافظ على مركزها التنافسي ، و ذلك بالإنفاق على البحث و التطوير و استمرار الإعلان و التوسع في التوزيع و محاولات تخفيض التكاليف ... إلخ.

### • البقرة الحلوب:

المنتوجات التي تقع في هذا المربع تحظى بحصة سوقية عالية ، و توفر للمؤسسة سيولة ، و معظم المنتجات التي تقع في هذا المربع كانت تعد من النجوم التي حافظت على مكانتها و حصتها لكن السوق هو الذي تدهور.

- الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة : هي ضرورة البحث عن استثمارات في مجالات متعددة جديدة

، مما يتطلب اتباع إستراتيجيات الاستقرار في الأعمال الحالية .

ملاحظة: تسمى الأعمال في هذه الخانة بالبقرة الحلوب لأنها تولد كثيراً من النقد عكس النجوم التي غالباً ما تستهلك النقد بدلاً من توليده من خلال الإنفاق على البحث و التطوير

### • المنتوجات المتعثرة :

هي المنتوجات الخطيرة على حياة المؤسسة ، و تؤثر على غيرها من المنتجات و تجعل المؤسسة عرضة لتهديدات لا لزوم لها ، فهي إذن منتجات ذات حصة سوقية

منخفضة و تعمل في صناعة متدهورة لذا ينبغي القضاء عليها بالإنكماش و التصفية الجزئية.

- الاستراتيجية المناسبة في هذه الحالة : هي إحدى استراتيجيات الإنكماش .

و بالتالي يمكن استنتاج علاقة نموذج BCG بدورة حياة المنتوج كما يلي:

*	؟
مرحلة النمو	مرحلة الإنطلاق
البقرة الحلوة	المتعثرة الوحدات
مرحلة النضج	(كلاب) مرحلة التدهور

- جوانب القوة والضعف في مصفوفة BCG :

من جوانب القوة لهذه المصفوفة هو قدرة المؤسسة على تصنیف كل قطاعات الأعمال بها على خريطة واحدة ، و مقارنة هذه القطاعات من حيث مساهمة كل قطاع للمؤسسة ككل. بالتالي فإن هذا يساعد المؤسسة على اختيار الإستراتيجية الملائمة لكل قطاع حتى تستطيع المؤسسة تعظيم مقدار مساحتها في تحقيق إستراتيجية المؤسسة.

أما جوانب الضعف في مصفوفة BCG يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- تقسيم المصفوفة إلى أربعة خانات ( عالي / منخفض ) ، هو تبسيط لواقع أكثر تعقيدا مما تشير إليه المصفوفة، حيث أنه هذا الأمر يهمل العديد من الأسواق ذات النمو المتوسط ، وكذلك المنتجات أو وحدات الأعمال ذات الحصة المتوسطة.

- إن افتراض ارتباط الأرباح بالحصة السوقية ، رغم صحته بشكل عام ، إلا أن الأمر يختلف من صناعة إلى أخرى و من أسواق إلى أخرى، و عادة ما توجد أعمال ذات حصة سوقية واطئة و تحقق أرباح أعلى من أعمال أخرى ذات حصة سوقية أكبر.

- إن المصفوفة تستخدم مؤشرين فقط ) حصة المنتج من السوق، ونمو السوق( و هي مؤشرات غير كافية ، ولا بد من إضافة مؤشرات أخرى من أجل دراسة الواقع المعقد.

## 2. نموذج GE :

ابتكرت شركة General Electric هذه المصفوفة لتحسين نموذج BCG فهو يسمى نموذج GE ذو معيارين هما جاذبية الصناعة والوضعية التنافسية في الصناعة ، و يمكن توضيجهما كما يلي:

- **المحور العمودي** : ويتم عليه تمثيل بعد الوضعية التنافسية وتقاس بدرجة التحكم في عوامل النجاح من طرف المؤسسة بشكل أفضل من منافسيها في الصناعة و هذه العوامل هي عوامل خاصة بالเทคโนโลยيا، الإنتاج، التوزيع، التسويق...إلخ، كما أن هذه العوامل تختلف من صناعة لأخرى، وتتغير عبر الزمن داخل الصناعة الواحدة، كما أن هذه العوامل تشمل أنواعاً معينة من المهارات ، و جوانب التميز، كالكفاءة المطلوبة لإنشاء ميزة تنافسية.

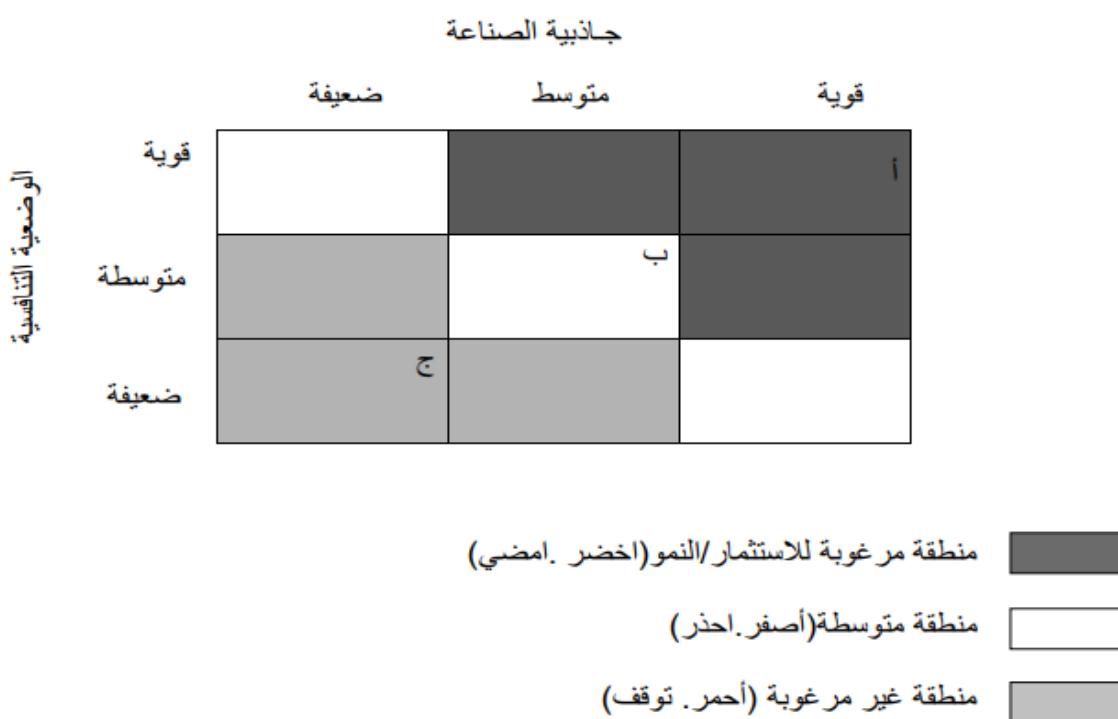
- **المحور الأفقي** : ويتم عليه تمثيل بعد جاذبية النشاط و لا توجد قائمة نمطية لمتغيرات قياس جاذبية مجال النشاط الإستراتيجي DAS ، بل ترجع إلى تصورات المسيرين اتجاه النشاط والأهداف المرجوة من مجال النشاط، ومن أهم متغيرات جاذبية النشاط ما يلي:

- **عوامل السوق**: تتمثل هذه العوامل في :نسبة نمو السوق من حيث الحجم و المنافسين ، بنية و ترتيب الحصص السوقية ،موارد التميز ، الطلب الموسمي ، مرونة الطلب بالنسبة للسعر .

- عوامل تكنولوجية : و تمثل أهم هذه العوامل فيما يلي: الإستقرار التكنولوجي ، الحركة التكنولوجية ، درجة الإنفتاح التكنولوجي.
- عوامل صناعية : تمثل في اقتصاديات الحجم ، حواجز الدخول ، مخاطر المنتجات البديلة ، حدة المنافسة ، حواجز الخروج، القوة التفاوضية للعملاء ، القدرة التنافسية للموردين.
- العوامل الإقتصادية و الإجتماعية : مثل التضخم في الإقتصاد ، ضغوطات النقابات ... الخ.
- العوامل القانونية : مثل الإجراءات الإدارية ، الضرائب والرسوم ، قوانين التجارة الخارجية ... الخ .

كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (06): شبكة جنرال إلكتريك لتخطيط الأعمال



المصدر: مؤيد سعيد السالم ، مرجع سبق ذكره ، ص 181.

### **المنتوجات أ:**

اللون الأخضر يدل معناه إمضي وواصل، و تمثل وحدة الأعمال التي تتمتع بنصيب سوق عالي و في صناعة جذابة جدا و تتمتع المؤسسة بمركز قوي ،لذا يجب أن تحافظ عليها ، وهي تشبه منتجات النجوم الساطعة في مصفوفة BCG و الإستراتيجية المناسبة هي إستراتيجيات النمو و التوسيع.

### **المنتوجات ب:**

اللون الأصفر يدل على الانتباه و الإستعداد. و تمثل منتجات ذات موقع حذر ،لذا لابد على المؤسسة أن تأخذ الحيطة و الحذر تجاهها ، وهذه المنتوجات تقابل المنتوجات (؟) في مصفوفة BCG . يجب على المؤسسة تطويرها باتباع احدى إستراتيجيات النمو أما إذا لم ترغب المؤسسة في إنفاق الموارد على هذه المنتوجات يجب أن تنتهج إحدى الإستراتيجيات الدفاعية .

### **المنتوجات ج:**

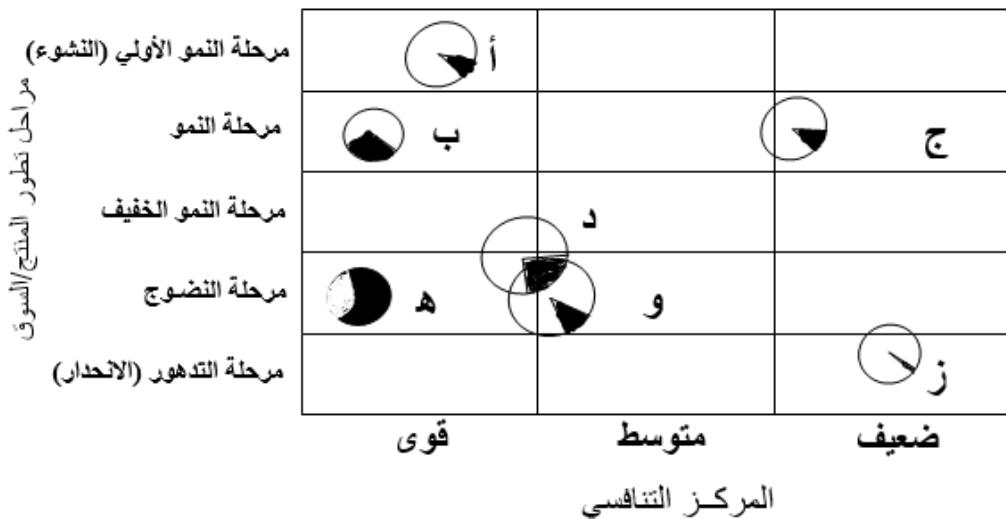
اللون الأحمر يدل على التوقف ، و هنا يتم التخلی عن هذه المنتوجات لضعف أدائها ، و ارتفاع تكاليفها فهي لا تدر سيولة نقدية أو حتى معطيات إيجابية لذا لا تبقى طويلا في الاستثمار لأنها عديمة النمو، و هنا يجب إتباع إحدى إستراتيجيات الإنكماش .

## **5- نموذج مصفوفة هوفر :**

وتسمى أيضاً مصفوفة تطور المنتج/السوق، وجاءت لتلافى العيوب التي ظهرت في مصفوفة بوسطن وماكنزي. تكون مصفوفة هوفر من مربعاً تعكس مراحل تطور المنتج وتمثل الدوائر داخل المصفوفة مبيعات الصناعة الكلية للمنظمة او وحدة الاعمال، اما الأجزاء المظللة داخل الدائرة فتعبر عن حصة المنظمة او وحدة الاعمال من هذه

المبيعات. وتحتوي المصفوفة على بعدين هما: المحور العمودي يمثل تطور المنتج/السوق، ويمثل المحور الافقى المركز التنافسي لوحدة الاعمال الاستراتيجية.<sup>1</sup>

### جدول رقم (07) : مصفوفة هوفر



المصدر: ابراهيم خليل، مرجع سبق ذكره، ص 6.

### - مقارنة الوحدات الاستراتيجية لمصفوفة هوفر:

يُلاحظ ان وحدات الاعمال او المنتجات التي تأخذ الحرف (أ) ضمن مراحل تطور المنتج/السوق تتمتع بمركز تنافسي قوي. اما ذات الحرف (ب) فانها تتمتع بمركز تنافسي قوي بالرغم من انخفاض نسبي في حصتها السوقية، وتشابه وحدات الاعمال او المنتجات في الحرف (ج) لكنها لا تحتل مركز تنافسي قوي. أما في (د) فهي مرحلة ركود خفيف وتحتل مركز تنافسي مقبول بسبب استحواذها على حصة سوقية جيدة نسبياً. وفي الحرف (ه) فإنها في مرکز نضوج الصناعة وتحتل مركز تنافسي قوي نسبياً، وفي الحرف (و) فان لها

<sup>1</sup> ابراهيم خليل، ملخص فصول الإدارة الإستراتيجية ،الجزأ الثاني ، قسم إدارة أعمال ، ص ص : 5-6.

مركز تنافسي قوي نسبياً. ويُلاحظ ان الوحدات (ه ، و) تشبه ادرار النقدية في مصفوفة بوسطن. اما الحرف (ز) فان وحدات الاعمال فيه تقع في مرحلة الانحدار، وتحتل مركز تنافسي ضعيف وهي تشبه (الوضع المضطرب) في مصفوفة بوسطن، وموقع الخاسرين في مصفوفة ماكنزي.

#### - المضامين الاستراتيجية لمصفوفة هوفر

1. على المديرين الاهتمام بوحدات الاعمال (أ) و(ب) مثل الانفاق في المستقبل. واختيار احدى استراتيجيات النمو لتحقيق اعلى ربحية ممكنة.
2. الوحدات والمنتجات ذات المركز التنافسي الضعيف مثل (ج) لابد من استثمار الاموال بشأنها لتحويلها الى مركز تنافسي قوي.
3. الاستراتيجيات الملائمة لوحدات الاعمال (د) هي النمو المحدد.
4. وحدات الاعمال في (ه ، و) بحاجة الى استراتيجيات تحولها الى وحدات اعمال تدر نقدية كبيرة، واستغلال الفائض من هذه النقدية للانفاق على (أ) و(ب).
5. وحدات الاعمال في الحرف (ز) امامها استراتيجياتان هما: الاحتفاظ اذا كان متوقع تحقيق ارباح معقول، وبعكسه يتم اتباع استراتيجية التخلي. او استراتيجية التصفية.

#### - نقاط القوة في مصفوفة هوفر :

1. توزيع وحدات الاعمال او المنتجات على وفق مراحل حياة المنتج والمركز التنافسي في (15) مربع.
2. امكانية تنبؤ المنظمة بمحفظتها المالية وكيفية تطويرها في المستقبل.
3. اعتبار دورة حياة المنتج واحدة من اهم المحددات المهمة للاختيار الاستراتيجي على مستوى المنظمة ككل وعلى مستوى وحدات الاعمال.

- نقاط الضعف في مصفوفة هوفر :

1. على الرغم من أهمية دورة حياة المنتج الا ان المصفوفة لا تركز على جاذبية الصناعة.
2. وجود عوامل اخرى ذات اثر مستقل عن كل مرحلة من مراحل تطور المنتج/السوق.

## المحور السابع : تنفيذ الإستراتيجية

### 1- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية :

عرف تنفيذ الإستراتيجية من قبل عدة باحثين قال "DAVID" أنه عملية تؤثر في جميع أفراد المنظمة ، إبتداءاً من أعلى مستوياتها إلى أدناها ، فهو يشير إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية عملية بالغة التعقيد ، لابد من توفر لها المنظمة طاقم إداري يفهم الإستراتيجية و يتميز بولاء للمنظمة بشكل يضمن ربط أهدافهم كطاقم إداري وأهداف المنظمة و جاء جونسون و جوش Johnson et Jauche ليقدم تعريفاً لعملية تنفيذ الإستراتيجية ، أنها العملية التي ينوط بها تحويل الإستراتيجية من موضوعها النظري إلى واقعها العملي و ذلك بتحويلها إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط ، و تخصيص الموارد البشرية والمادية ، ونظم للأفراد والحوافز ، ونظم المعلومات الإدارية وقيادة<sup>1</sup> و من خلال التعريفين السابقين يمكننا أن نقدم مفهوماً لعملية تنفيذ الإستراتيجية بأنه تهيئة المنشأة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية ، بشكل يضمن وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال خلق التنسيق والتكميل بين الوظائف و مختلف الوحدات التنظيمية ، ورسم الإطار العام لتنفيذ الإستراتيجية ، وكذا توفير هيكل التزام ملائم .

### 2- العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها :

رغم الفصل النظري بين عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، إلا أن المداخل الشمولية والتكمالية تشير إلى أن هاتين المرحلتين يتبدلان التأثير و بينهما علاقات كبيرة، حيث أن نجاح مؤسسة الأعمال يعتمد على قدرتها في القيام بكل المرحلتين بشكل دقيق وصحيح ومتراoط، و في واقع الحياة العملية لا يمكن أن تصل المؤسسة و باستمرار و لفترات زمنية طويلة و عديدة و بشكل دائم إلى تحقيق هذه المعادلة، حيث يمكن أن يحصل ضعف نسبي في عملية الصياغة بسبب عدم القدرة على استشراف المستقبل

<sup>1</sup> فلاح حسن الحسيني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص: 197/198.

بشكل دقيق في الأمد البعيد، و هنا ينتظر من عمليات التنفيذ الفعال أن تسد النقص الحاصل في مرحلة الصياغة. أما في حالة كون عمليات صياغة الإستراتيجية ، و عمليات تنفيذها ضعيفة فإننا نتوقع فشلا يمكن أن تعالجه المؤسسة سواء بتحسين قدرتها في الصياغة أو بتطوير آليات التنفيذ و كوادرها البشرية.<sup>1</sup> و الشكل الموالي يوضح هذه العلاقة.

شكل قم (08) : العلاقة بين صياغة الإستراتيجية و تنفيذها



المصدر: خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ، ص 298.

<sup>1</sup> خالد محمد بنى حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس ، مرجع سبق ذكره ، ص 297.

وفيما يلي توضيح للخلايا المترتبة على علاقة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها:<sup>1</sup>

### (1) النجاح:

تستهدف المؤسسة هذه الحالة التي لا يمكن أن تحصل عليها إلا من خلال صياغة ملائمة ومتقدمة لاستراتيجياتها تلعب فيها الإدارة العليا دوراً مهماً بالإضافة إلى باقي المتخصصين وتنفيذ فعال تساهمن فيه بالتزام عالي مختلف أجزاء مؤسسة الأعمال والعاملين فيها.

### (2) إمكانية الإنقاذ:

يمكن للتنفيذ الفعال أن يعالج القصور الوارد في جوانب معينة من صياغة الإستراتيجية ، ولكنه لا يستطيع باستمرار أن يتجاوز إشكالات ومحددات الصياغة الرديئة ، وبشكل مستمر يعتقد بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيراً من النقص الحاصل في صياغات استراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها . لكن الأمر يحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغييرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المؤسسة .

### (3) المشاكل الدائمة:

أن عمليات الصياغة المتقدمة للاستراتيجيات لا تعني شيئاً إذا لم تنقل هذه الاستراتيجيات إلى أفعال ومارسات لتعطي نتائج مستهدفة من خلال تنفيذ فعال . إن من الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهيكل اللازم لعملية تنفيذ الإستراتيجية.

---

<sup>1</sup> خالد محمد بنى حمدان، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره ،ص 298

#### (4) الفشل المحقق:

من المنطقي في مؤسسات الأعمال التي لا تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها جيدة. إن تحققت حالات الفشل ، ولذلك يتطلب الأمر إجراء تغيير على المستويين.

#### 3- الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها :

لا يعني رسم الإستراتيجية أن المنظمة وصلت إلى ضمان نجاح عملية تنفيذها ، و ذلك بالنظر إلى الإختلاف التام بين الأنشطة المتعلقة برسم الإستراتيجية و تنفيذها و يمكن تلخيص بعض من هذه الإختلافات كما يلي من خلال الجدول أدناه .

جدول رقم (08) : الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها

تنفيذ الإستراتيجية	رسم الإستراتيجية
تنفيذ الإستراتيجية أمر بالغ التعقيد و الصعوبة .	من حيث درجة الصعوبة ، فرسم الإستراتيجية أمر سهل .
تنفيذ افستراتيجية يؤثر على المنظمة من القاعدة إلى القمة .	رسم الإستراتيجية يتم من طرف الإدارة العليا .
أما التنفيذ فهو يعتمد على وظائف تشغيلية بحثه .	رسم الإستراتيجية عملية تتصف بالطابع الذهني .
عملية تنفيذ الإستراتيجية يتطلب التنسيق بين عدد كبير من الأفراد.	رسم الإستراتيجية يتطلب عملية التنسيق بين عدد محدود من الأفراد أي عدد قليل .

<p>تنفيذ الإستراتيجية يتطلب مهارات خاصة تتعلق بكيفية تحفيز و إدارة الآخرين .</p>	<p>يتطلب رسم الإستراتيجية مهارات تتعلق بوضوح المفاهيم و إمكانية إجراء التكامل و التحليل .</p>
--	---

المصدر : نادية العارف ، مرجع سبق ذكره، ص 297.

#### 4- الاعتبارات الازمة لتنفيذ الإستراتيجية : <sup>1</sup>

هناك عدة إعتبارات من الواجب إتخاذها في الحسبان قبل البدء في تنفيذ الإستراتيجية و هي الزمن ، الإعلام و المعرفة بالخطة الإستراتيجية ، حشد الجهد و تعبئة العاملين وضع مستويات الأداء ، سنتعرض لكل منها بنوع من التفصيل .

##### أولاً : الزمن :

يتمثل عنصر الزمن سلحاً إستراتيجياً ، كما أن الشركة التي تعتمد إستراتيجيتها على الزمن يمكن أن تحقق ميزة تنافسية و ذلك إذا تمت المحافظة على التمييز الزمني و كذلك إذا كان المستهلك يعطي قيمة أكبر للوقت .

فالإستراتيجية المعتمدة على الزمن مكون هام و حرج للبدائل الإستراتيجية في الوقت الحاضر ، فضلاً عن ذلك فإن الميزة التنافسية المعتمدة على عنصر الزمن يمكن الإحتفاظ بها فقط في حالة ما إذا كانت الشركة تشجع الإبتكار ، السرعة في التصرف و السرعة في الإستجابة وكل ذلك بالتزامن مع العنصر التكنولوجي الذي يسمح بتنفيذ ذلك في الشركة.

---

<sup>1</sup> (1) أحمد ماهر، الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية ، مصر 1999 ، ص 212.

## **ثانياً : الإعلام والمعرفة بالخطة الإستراتيجية :**

فإلتزام رؤساء الشركات ومساعديهم بعملية التخطيط الإستراتيجي فذلك يعني أنهم على درجة عالية من الوعي والمعرفة بأهمية التخطيط بإرسال تقارير دورية عن التطورات في عملية التخطيط كفيل بنشر المعرفة وسط أفراد المنظمة وعند الإنتهاء من الخطة الإستراتيجية لابد أن تصل إلى بقية أجزاء الشركة من خلال :

- توزيع نسخ مكتوبة من الخطة مرفوقة بخطاب توضيحي .
- نسخ من المعلومات لكل الموظفين .
- عقد لقاءات مباشرة بين مجلس الإدارة والمديرين وفريق التخطيط .

## **ثالثاً : حشد الجهود وتعبئة العاملين :**

من الأدوار الرئيسية التي يقوم بها رئيس الشركة هو توجيه الجهود نحو الخطة الإستراتيجية ، بحيث يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية ، ووضعها موضع التنفيذ ضرورة تعبئة الجهود داخل الشركة تجاه الخطة ، ويجب أن يؤثر رئيس الشركة تأثيراً جوهرياً على التغييرات التي تتطلبه الخطة الإستراتيجية وأن يكون على فهم عميق بالخطة الإستراتيجية حتى تتم التعبئة الداخلية ، بعد أن تتم هذه التعبئة فإن الخطة تبدأ دورها كموجه لكل قرار تشغيلي وكقوة دافعة للشركة .

## **رابعاً: وضع مستويات الأداء :**

قبل البدء في وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ ، لابد من التأكد من إعداد قائمة مؤشرات النجاح ، حيث يتم من خلال هذه القائمة إعداد مستويات الأداء لكل المجالات الإستراتيجية الهامة داخل الشركة و ذلك يفيد بعد التنفيذ أيضاً في أنه يمكن من تحديد الإنحرافات على مستويات الأداء المحددة سابقاً ، و يقوم أعضاء الإدارة العليا بمراجعة القائمة على أساس دوري بعرض مكافأة هؤلاء الذين حققوا نجاحاً في مؤشرات النجاح ، و معاقبة من يخالف هذه المؤشرات بالإضافة إلى ذلك فالشركة التي تضع اعتبار الجودة في خطتها الإستراتيجية فلا بد أن تدرج مؤشرات الجودة في قائمة مؤشرات النجاح

## **خامساً: الأخذ بعين الاعتبار مقاومة التغيير:**

يجب على الإدارة العليا أن تراعي الاعتبارات الآتية عند وضع البديل الإستراتيجي الملائم  
موضع التنفيذ وهي :

- تشخيص طبيعة المقاومة: إن الاستجابة السلبية قد تتولد لدى بعض الأفراد داخل المنظمة تجاه التغيير المقترن ، وهذا يعد من وجهة نظر الإدارة عاملاً معرقاً لهذا التغيير ، ولعل من بين أهم أسباب هذا السلوك مايلي - :
- لأن التغيير قد يحدث نوعاً من التمزق بين الجماعات والتنظيمات غير الرسمية - .
- بعض الأفراد يتتجنبون التغيير ويقاومونه خشية فقدانهم بعض الامتيازات ، متمثلة في الأموال أو القوة أو المركز الاجتماعي - .
- قد لا يفهم بعض الأفراد معنى التغيير وضرورته مما يؤدي إلى خلق درجة من عدم الثقة بين الأفراد والإدارة .
- إصاف بعض الأفراد بالجمود في الأفكار والتصورات مما يصعب تغييرها.

ولحل هذه المشكلة وجعل الأفراد في المؤسسة يستجيبون إلى التغيير فإن الإدارة بإمكانها استخدام أساليب مختلفة تتراوح بين الترغيب والترهيب ، ومن أمثلة ذلك ذكر :

- **المشاركة :** ويعني ذلك إشراك بعض الأفراد الذين يتأثرون بالتغيير في عملية التخطيط و التنفيذ -
- **التعليم و التدريب:** و يتمثل في تقديم معلومات للأفراد تشرح لهم طبيعة و ضرورة التغيير ، ويكون ذلك إما بشكل صريح ، مثل تهديد الفرد بقبول التغيير، أو الفصل أو بشكل ضمني مثل استبعاد الفرد من قوائم الترقية.

## 5- متطلبات عملية تنفيذ الإستراتيجية :

بغية تنفيذ الإستراتيجية المختارة، وتجسيدها على أرض الواقع، يتوجب توفير عدد من العناصر أساسية، نوجزها في الآتي :<sup>1</sup>

### أولاً: الهيكل التنظيمي

تحتار المؤسسة الاقتصادية الهيكل التنظيمي الذي يتلاءم مع خياراتها الإستراتيجية ويكون قادراً على تنفيذها، ونظراً لتنوع أشكال الهياكل التنظيمية من البسيط والمصفوفي والشبيكي...، يتعين على الإدارة العليا اعتماد الهيكل التنظيمي الذي يتماشى وطبيعة الإستراتيجية المختارة وكيفية تنفيذها بشكل فعال.

### ثانياً: النظم الإدارية السائدة

تعد النظم الإدارية السائدة وسيلةً جدًّا مهمةً لتنفيذ الإستراتيجية، ومن هذه الأنظمة نجد مثلاً نظم المعلومات الإستراتيجية الذي تعمل على جمع وتقديم المعلومات الصحيحة والدقيقة بالكمية المطلوبة وبالوقت المناسب، كما تسهُل أيضًا في تحقيق الأهداف التنظيمية لاسيما الأهداف المتصلة بزيادة الإنتاج وتحسين عملية اتخاذ القرار...

بالإضافة إلى نظم المكافآت والحوافز الذي يلعب دوراً هاماً في تحفيز الأفراد لبذل الجهد المؤدية لرفع مستويات الأداء، الأمر الذي ينعكس إيجابياً على أهداف الفرد وأهداف المؤسسة الاقتصادية على حد سواء .

### ثالثاً: أسلوب القيادة الإدارية

يمثل أسلوب القيادة الإدارية الطريقة التي يؤثر بها المدير أو القائد في عملية تنفيذ الإستراتيجية أو تحقيق الأهداف، ويكون أسلوب القيادة الإدارية من ثلاثة متغيرات متربطة نوعاً ما؛ هي تحفيز الأفراد، أسلوب اتخاذ القرار، واتجاه التركيز في بيئه العمل،

<sup>1</sup> مريم بولمخال إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر، 2011/2012، ص: 49-50.

وهذه الأساليب تختلف باختلاف القادة والإدارات . إذ أن التحدي الذي يواجه القيادات الإدارية التي تتولى تنفيذ الإستراتيجية ، ليس في ترجمة الإستراتيجية المختارة عمليا إلى إجراءات وأنشطة ، وإنما يكمن في قيادة التغيير الجذري في المؤسسة الاقتصادية.

#### **رابعاً: الثقافة التنظيمية**

وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيم ، المعتقدات ، والمبادئ الأساسية التي تعمل بمثابة الأساس للنظام الإداري ، وأيضاً مجموعه السلوكيات ، التصرفات ، والقرارات التي تجسد وتدعم تلك المبادئ الأساسية ، فهي بذلك أداة إدارية مهمة وذات تأثير كبير على المؤسسة الاقتصادية والعاملين بها ، لذا تعد من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات الاقتصادية أو فشلها ، إلا أنه من الصعب تحديد ثقافة مثالية تصلح لكافة المؤسسات الاقتصادية ومختلف الإستراتيجيات .

ولهذا يجب على قادة ومدراء المؤسسات الاقتصادية البحث عن الثقافة التنظيمية التي تمتاز بالتغيير المستمر ، المرونة ، و القدرة العالية على التكيف مع مختلف المتغيرات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية .

#### **خامساً: الموارد**

في إطار تنفيذ الإستراتيجية يفترض أن يكون هناك توزيع جيد للموارد سواء الملموسة ؛ أو غير الملموسة ، على مختلف المستويات والأقسام التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية ، بما يساعد على تحقيق الأهداف والوصول إلى النتائج المرجوة .

إن الحشد الفعال للموارد غير الملموسة ، والتي تقع في إطارها المعرفة ، الثقافة ، وأقصى استخدام لرأس المال المعرفي ، يتطلب من الإدارة تهيئة كافة الأساليب والطرق الضرورية ، ومن أكثر وأهم الموارد التي يتم توزيعها لتنفيذ الإستراتيجية هي الموارد البشرية ، فقد تتطلب بعض الخيارات الإستراتيجية البحث عن موارد بشرية أكثر كفاءة ، أو الاستغناء عن بعض منها ، أو إعادة تأهيل البعض الآخر ...

## سادساً: تطوير خطط العمل

إن تنفيذ الإستراتيجية يتطلب ترجمتها إلى خطط نزولاً إلى مستوى التنفيذ بشكل برامج، وموازنات، وإجراءات ، ويمكن توضيحيها كما يلي:<sup>1</sup>

### 1- البرامج:

هي مجموعة من النشاطات والخطوات الالزمة لتحقيق خطة ذات غرض محدد ، إنها تعمل على تفعيل الإستراتيجية ، وقد تتضمن إعادة هيكلة المنظمة أو تغيير في ثقافتها أو البدء بجهود بحثية جديدة.

والجدول أدناه يوضح . شكل البرنامج .

### جدول رقم (09): خطة تنفيذية (برنامج)

.....	أهداف البرنامج :
.....	أنشطة البرنامج :
.....	..... 1
.....	..... 2
بداية - نهاية	المسئولية
..... من ..... إلى.....	.....
..... من ..... إلى.....	.....
..... من ..... إلى.....	.....
	.....
	.....
	.....

<sup>1</sup> غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامری ، نظم المعلومات الإستراتيجية : مدخل إستراتيجي معاصر ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،طبعة الثانية ، عمان ، الأردن، 2010،ص : 68

..... إلى من	-2
..... إلى من	أ.....
..... إلى من	ب.....

المصدر: ثابت عبد الرحمن ادريس ، جمال الدين محمد مرسى، الإدراة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)  
،الدار الجامعية ، الإسكندرية ، القاهرة،2002،2003،ص 408.(بالتصريح،)

## 2- الميزانيات:

هي ترجمة البرنامج إلى قيم نقدية ، إنها تتضمن وضع قوائم للتكليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والمتابعة ، كأن تضع الشركة ميزانية للإعلان وأخرى للحوافز وثالثة للبحث والتطوير.

## 3- الإجراءات:

يشار إليها أحياناً بالإجراءات التشغيلية المعيارية لأنها تصف تفصيلاً الأنشطة المختلفة التي يجب القيام بها لإنجاز برنامج المنتج ، على سبيل المثال قد تضع الشركة إجراءات محددة لكيفية استيراد الموارد الأولية من السوق الأجنبية أو المحلية وقد تتضمن الإجراءات قائمة بال媧وردين الذين يجب الاتصال وبهم وطرق كتابة نموذج الموافقة وتفاصيل الدفع

## **المحور الثامن : الرقابة الإستراتيجية**

تمثل الرقابة الإستراتيجية الخطوة الأخيرة من عمليات الإدارة الإستراتيجية و مع أنها تبدو كذلك ، إلا أن واقع الحال يشير إلى أن العملية الرقابية تتصف بالاستمرارية و تبدأ حتى قبل البدء بأي من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية باعتبارها أنها الضمان اللازم لصحة السير باتجاه الأهداف المراد تحقيقها .

### **1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية :**

تعني الرقابة الإستراتيجية عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة و فعالة و بما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية ، من دون هدر في الموارد و القدرات المادية و التنظيمية .<sup>1</sup> كما تعرف بأنها : "العملية التي يراقب من خلالها المديرون أنشطة المؤسسة وأعضائها لتقييم مدى كفاءة و فاعلية الأداء ، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء إذا ما كان يفتقر للفاعلية و الكفاءة.<sup>2</sup>

و عليه يمكن القول بأن الرقابة الإستراتيجية تعني وضع المؤسسة على الطريق الصحيح من خلال معالجة الانحرافات التي قد تقع بين ما تم تحديده كأهداف وما تم التوصل إليه من نتائج، على أن تكون عملية الرقابة والتقييم مستمرة وفعالة.

### **2- أهمية الرقابة الإستراتيجية:**

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل و الضعف في الأداء ، و كذلك قدرة المؤسسة على انجاز أهدافها بكفاءة. و يمكن إجمال أهميتها كالتالي:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين ، . الإدارة الاستراتيجية ، دار العلمية للنشر والتوزيع،الأردن،2002، ص . 210 .  
<sup>2</sup> شارلز وجاريث جونز، ترجمة رفاعي محمد رفاعي،محمد سيد احمد عبد المتعال: الادارة الاستراتيجية، الجزء الأول،الرياض،2002، ص . 628 .

- 1- تساعد المؤسسة على التكيف مع التغيرات البيئية خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة و مضطربة و لكون مؤسسة الأعمال لا تستطيع دائمًا تحقيق أهدافها بدون مشاكل معينة لذلك تأتي العملية الرقابية لتساعد مؤسسة الأعمال على استباق التغيرات والتفاصيل والتكيف مع المستجدات والحالات الطارئة.
  - 2- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء و تزايدتها ، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة و بسيطة فإن لم تعالج في حينها قد تراكم و تؤدي إلى مواقف حرجية للمؤسسة.
  - 3- تزيد من قدرة المؤسسة على مواكبة التعقيد التنظيمي ، حيث أن هذا الأخير ظاهرة مرافقة لكبر حجم المؤسسات و ازدياد استخدام التكنولوجيا فيها، لذلك فإن النظام الرقابي الفعال يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على تبسيط هذا التعقيد و يمكن الإدارة من التعامل معه.
  - 4- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الأدنى من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء و نسب التلف و المحافظة على النوعيات.
- إن مجمل هذه الجوانب ضرورية لعمل مؤسسات الأعمال في البيئة التنافسية الحالية.

### **3- خطوات الرقابة الإستراتيجية :**

تشتمل عملية الرقابة على عدة مراحل أو خطوات، كما سنتناولها فيما يلي<sup>1</sup>:

#### **أولا- تحديد مستويات الأداء المستهدفة :**

تعبر مستويات الأداء أو العناصر المستهدفة عن المؤشرات التي يتم على أساسها تقييم أداء المؤسسة ، وفي إطار الرقابة الإستراتيجية ، يتم تحديد مستويات الأداء المستهدفة في ضوء الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ، فعلى سبيل المثال في حالة إتباع المؤسسة لاستراتيجية التكلفة الأقل ، فقد يكون من المناسب وضع مؤشرات تعكس مستوى الأداء

---

<sup>1</sup> نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية / إدارة الألفية الثالثة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية .2000. ، ص. 351-348.

في صورة " تخفيض التكاليف بنسبة 10% / سنويا " وفي حالة اعتماد مستويات الأداء حسب كل وظيفة فإنه يتم تجزئة كل وظيفة إلى مستويات تحتية ووضع المؤشرات المناسبة لها.

### **ثانيا- إعداد نظم القياس والضبط :**

يقصد بذلك إعداد مجموعة من الإجراءات الخاصة بتقييم ما إذا كانت أهداف الأداء في كل مستويات المؤسسة قد تم إنجازها أم لا ، و تعتبر مهمة قياس الأداء على درجة عالية من الصعوبة في بعض الحالات لقيام المؤسسات كبيرة الحجم بأداء العديد من الأنشطة المتداخلة والمعقدة.

### **ثالثا- مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة :**

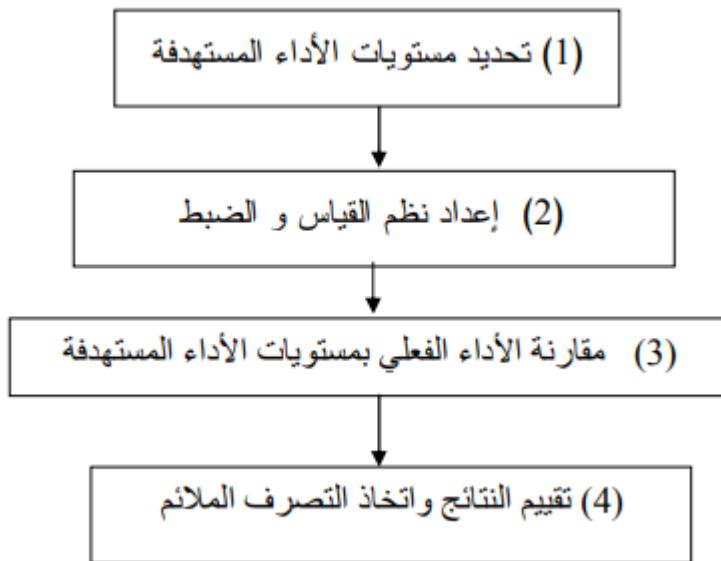
يتم في هذه الخطوة تقييم الأداء الفعلي بمستويات الأداء المستهدفة، حيث يتم في هذه الخطوة تقييم مدى انحراف الأداء الفعلي عن مستوى الأداء المستهدف في الخطوة الأولى و في حالة ما إذا كان مستوى الأداء مرتفعا عما هو مستهدف ، فقد ترجع الإدارة السبب إلى النجاح في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية أو إلى قيامها بوضع مستويات أداء منخفضة، وفي ضوء ذلك تقرر رفع مستويات الأداء في الفترة الزمنية المقبلة . أما إذا كان مستوى الأداء منخفضا ، تلجأ الإدارة إلى اتخاذ التصرف العقابي الملائم وتوقيع الجزاءات

### **رابعا- تقييم النتائج و اتخاذ التصرف الملائم لتصحيح الأخطاء :**

لتحديد التصرف التصحيحي الملائم فهناك احتيارين : الاختيار الأول و هو تغيير نظام الرقابة المستخدم لقياس أداء قطاعات أو وحدات النشاط الإدارية الوظيفية والأفراد ، أو ربما قد يتم تغيير الموازنات أو إحلال إجراءات الرقابة الحالية بإجراءات جديدة . أما الاختيار الثاني وهو التركيز على العنصر محل الرقابة ول يكن مستوى المبيعات واتخاذ تصرف تصحيحي بشأنه.

و الشكل أدناه يوضح خطوات الرقابة الاستراتيجية

## شكل رقم (09): خطوات الرقابة



المصدر: نادية العارف: الادارة الاستراتيجية (ادارة الالفية الثالثة), الدار الجامعية , الإسكندرية، 2000، ص 349.

### 4- شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة :

نجاح أو فعالية عملية الرقابة مرهون بتوفير جملة من الشروط :

أولا- الرقابة يجب أن تتضمن الحد الأدنى المطلوب من المعلومات الضرورية لإعطاء صورة واضحة عما يجري في المؤسسة ، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي عادة إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات المفيدة و غير المفيدة ، وهنا يجب أن يكون التركيز على عناصر النجاح الحرجة، و التي تعرف بأنها تلك العوامل التي تؤدي إلى النجاح الكامل إذا ما تم إحكام الرقابة عليها على مدار الوقت و التي إذا ما أنجزت بالصورة الصحيحة ستقود إلى النجاح .

ثانيا- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة.

ثالثا- الرقابة يجب أن تزود متلذدي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب ليتسنى لهم إكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها . رابعا- الرقابة يجب

أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى الجوانب الأداء قصيرة المدى .  
خامسا- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين في جميع المستويات التنظيمية وكذلك لدى جميع أفراد المؤسسة ، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم ، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المؤسسة.

## خاتمة:

لقد تم من خلال هذا البحث الإحاطة بمفهوم الإدارة الإستراتيجية والتي تتمثل ، كما سبق وأن ذكرناه في مجموعة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل اثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم انجازاتها.

وعملية صياغة الإستراتيجية، كما أشير إليه تبدأ بتحليل الموقف الاستراتيجي وهو العملية الخاصة بإيجاد المواءمة بين الفرص الخارجية و مجالات القوى الداخلية وذلك في ضل التهديدات الخارجية و مجالات الضعف الداخلية ، ثم تحديد مجموعة من البديلات الإستراتيجية فكل مؤسسة يمكنها عمل توليفة من هذه الاستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأغراضها وأهدافها وكذلك بما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الخارجية والداخلية ويكون على الإدارة أن تقوم بالاختيار من بين عدد من التوليفات الممكنة لل استراتيجيات وهي عملية شاقة ومتعبة تحتاج إلى المزيد من التحليل.

ويطلب هذا الاختيار كما تم الإشارة إليه أن تقوم المؤسسة بالإستعانة بعدد من الوسائل والأدوات من أشهرها أسلوب تحليل المحفظة الذي يساعد على تقييم مستوى الأداء إما لوحدات الأعمال أو لخط منتجات أو أسواق سواء كان ذلك مرتبط بالأداء الحالي أو المتوقع حدوثه في المستقبل ومن بين الأساليب الأخرى المتاحة أسلوب تحليل الفجوة.

بعد اختيار الإستراتيجية المناسبة تأتي مرحلة التطبيق و تنفيذ لل استراتيجية وذلك بترجمة الخطة إلى أنشطة و تصرفات فعلية من خلال وضع السياسات و البرامج و تخصيص الموارد المادية و البشرية و التنظيمية لغرض تحقيق التنفيذ الناجح.

و الرقابة الإستراتيجية كما تم توضيحه في هذا البحث هي آخر خطوة في الإدارة الإستراتيجية فهي كما نشاط منظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تنسجم مع التوقعات و المعايير المستهدفة فهي عبارة عن عمليات مستمرة

لقياس الأداء و اتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة و في حالة وجود انحرافات فإن النظام الرقابي يؤشر أسباب هذه الانحرافات و يعطي الإجراءات اللازمة للتصحيح.

## قائمة المراجع :

### أولاً. الكتب:

#### 1- باللغة العربية:

1. أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية ، مصر 1999 .
2. خالد محمد بني حمدان ، وائل محمد صبحي إدريس،**الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر**، دار اليازوري،الأردن،2007.
3. شارلزهل،جارديث جونز،**الإدارة الإستراتيجية،مدخل متكامل**،ترجمة محمد سيد أحمد عبد المتعال ،إسماعيل علي بسيوني،دار المریخ للنشر ،الرياض ،المملكة العربية السعودية،2008.
4. صالح عبد الرضا رشيد ، إحسان دهش جلاب،**الإدارة الإستراتيجية ،مدخل تكاملی** ، دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان ،الأردن،2008.
5. طاهر محسن منصور الغالي،وائل محمد صبحي إدريس،**الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل**،دار وائل للنشر والتوزيع،الطبعة الأولى،الأردن،2007.
6. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي،**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21**،مجموعة النيل العربية،مصر،1999.
7. عبد العزيز صالح بن حبتور،**الإدارة الإستراتيجية : إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة،الطبعة الأولى،عمان،2004.
8. علي شريف ، **الإدارة المعاصرة** ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، 2003 ، 2003.
9. غسان عيسى العمري ، سلوى أمين السامری ، نظم المعلومات الإستراتيجية : **مدخل إستراتيجي معاصر** ، دار المسيرة للنشر والتوزيع،الطبعة الثانية ، عمان ، الأردن ، 2010.
10. فلاح حسن الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية**،دار وائل للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،الأردن،2000.

11. كاظم نزار الركابي، الادارة الاستراتيجية (العولمة والمنافسة ) ،الطبعة الأولى، دار وائل للنشر عمان، 2004
12. محمد أحمد عوض، الإدارة الإستراتيجية:الأصول و الأسس العلمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
13. مصطفى محمود أبوبكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية ،الإسكندرية، 2004.
14. مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، قطر، 2005.
15. نادية العارف: الادارة الاستراتيجية (ادارة الالفية الثالثة)، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2000
16. نادية العارف،التخطيط الاستراتيجي و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
17. نبيل خليل مرسي،الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998.
- باللغة الفرنسية :
1. Géard Garibaldi,**Stratégie concurrentielle, choisir et gagner**,edition d'organisation,Paris, 1996.
  2. Michel Gervais,**stratégie de l'entreprise**,economica,Paris,2003
  3. Michel Porter,**l'avantage concurrentiel,comment devancer ses concurrents et maintenir son avance** ,dunod ,Paris,.9991

4. Michel.Porter,choix stratégique et concurrence,techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie,economica,Paris,1994.

## ثانيا. الأطروحات و الرسائل

1. أحميده مالكية ، محاولة تقييم أدوات التحليل الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر، 2008/2009.
2. سامية لحلول، التسويق و المزايا التنافسية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر،أطروحة دكتوراه العلوم ،تخصص تسيير المؤسسات،جامعة الحاج لخضر ،باتنة،الجزائر،2008.
3. سلالي يحضية،أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير،جامعةالجزائر،2005.
4. صونية كيلان، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة (2005-2000) ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، الجزائر ، 2007/2006.
5. مريم بولمخال إدماج أبعاد التنمية المستدامة في الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مؤسسة الاسمنت لعين الكبيرة ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة إستراتيجية ،جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر،2012/2011

### ثالثا. المقالات والملتقيات

1. أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة،المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات ،جامعة ورقلة،الجزائر،09-08 مارس 2005.
2. راضية دغمان،المركز التنافسي للمؤسسة و ميكانيزمات تقييمه،الملتقى الوطني حول تنافسية المؤسسة،الشروط المالية و التجارية،جامعة باجي مختار ،عنابة الجزائر،12/11 ديسمبر 2011.
3. متناوي محمد،غراية زهير،دراسة لأهم الاستراتيجيات على مستوى المؤسسة و قياس التنافسية و أهم محدداتها،الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة حسبة بن بوعلي الشلف ،الجزائر،08/09 نوفمبر 2010.
4. مزoug عادل،دراسة نقدية لـاستراتيجيات «Porter» التنافسية،الأكاديمية للدراسات الإجتماعية و الإنسانية،العدد 10 ، جوان 2013 .

## فهرس المحتويات

الصفحة	البيان
01	مقدمة
03	<b>المحور الأول : المفاهيم الأساسية في الإدارة الإستراتيجية</b>
03	1- مفهوم الإستراتيجية
06	2- خصائص الإستراتيجية
07	3- أهمية الإستراتيجية
08	4- مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية و تطورها التاريخي
13	5- التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية
14	6- مستويات و عمليات الإدارة الإستراتيجية
18	<b>المحور الثاني : ماهية المدير الإستراتيجي</b>
18	1- مفهوم المدير الإستراتيجي
20	2- مهارات المدير الإستراتيجي
22	3- أدوار المدير الإستراتيجي
24	4- خصائص مهام المدير الإستراتيجي
26	<b>المحور الثالث: رسالة المؤسسة</b>
26	1- مفهوم رسالة المؤسسة
26	2- أهمية وضع رسالة المؤسسة
27	3- الفرق بين الرسالة والرؤية
28	4- خصائص الرسالة الجيدة
28	5- طرق صياغة الرسالة
30	6- عناصر رسالة المؤسسة
34	7 - نماذج لرسائل بعض المؤسسات
36	<b>المحور الرابع : التحليل الإستراتيجي لبيئة المؤسسة</b>
36	أولا: البيئة الخارجية للمؤسسة
36	1- مفهوم البيئة والبيئة الخارجية
38	2- تحليل البيئة الخارجية
42	3- تحليل القوى التنافسية لـ Porter كنموذج لتحليل البيئة الخارجية الخاصة
49	<b>ثانيا: البيئة الداخلية للمؤسسة</b>
49	1- مفهوم البيئة الداخلية للمؤسسة
49	2- تحليل البيئة الداخلية
49	1. مدخل التحليل الوظيفي

57	<b>المotor الخامس: البدائل الإستراتيجية</b>
57	-1- الإستراتيجيات الهجومية
59	-2- إستراتيجيات الاستقرار
60	-3- الأستراتيجيات الدفاعية
62	-4- الإستراتيجيات التنافسية
66	<b>المotor السادس: أساليب (أدوات) التحليل الإستراتيجي</b>
66	-1- نموذج دورة حياة المنتوج
68	-2- نموذج SWOT
70	-3- نموذج التحليل الرباعي Space
73	-4- أسلوب تحليل المحفظة
80	-5- نموذج مصفوفة هوفر
84	<b>المotor السابع : تنفيذ الإستراتيجية</b>
84	-1- مفهوم تنفيذ الإستراتيجية
84	-2- العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها
87	-3- الفرق بين تنفيذ الإستراتيجية ورسمها
88	-4- الإعتبارات اللازمه لتنفيذ الإستراتيجية
91	-5- متطلبات عملية تنفيذ الإستراتيجية
95	<b>المotor الثامن : الرقابة الإستراتيجية</b>
95	-1- مفهوم الرقابة الإستراتيجية
95	-2- أهمية الرقابة الإستراتيجية
96	-3- خطوات الرقابة الإستراتيجية
98	-4- شروط الرقابة الإستراتيجية الناجحة
100	خاتمة
102	قائمة المراجع