جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة مقدمة من طرف:

الدكتورة

يحياوي فاطمة

محاضرات في مادة الإدارة الإستراتيجية

مقدمة لطلبة السنة الثالثة إدارة أعمال

السنة الجامعية: 2019/2018

فهرس المحتويات

البيان	الصفحة
فهرس المحتويات	1
قائمة الجداول	4
قائمة الأشكال	5
مقدمة	6
الفصل الأول: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط	
تمهيد	9
أولا: مفهوم المؤسسة والمحيط	10
ثانيا: تأثير المحيط على المؤسسة	18
ثالثا: تأثير المؤسسة على المحيط	19
خلاصة الفصل	22
هوامش الفصل	23
الفصل الثاني: تطور الإدارة الإستراتيجية	
تمهيد	26
أولا: مفهوم وسيرورة التخطيط في المدى الطويل	27
ثانيا: الإنتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية	29
ثالثا: مدارس التفكير الإستراتيجي	33
رابعا: مستويات الإستراتيجية	38
خامسا: سيرورة إتخاذ القرارات في المؤسسة	39
سادسا: خطوات صياغة القرارات الإستراتيجية	42
خلاصة الفصل	44
هوامش الفصل	45
الفصل الثالث: الرؤية الإستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة	
تمهيد	48
أولا: نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الإستراتيجي	49

ثانيا: صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة	56
ثالثا: التقسيم الإستراتيجي لنشاطات المؤسسة	60
خلاصة الفصل	62
هوامش الفصل	63
الفصل الرابع: التشخيص الخارجي للمؤسسة	
تمهيد	66
أولا: مبادئ التشخيص الإستراتيجي	67
ثانيا: تشخيص المحيط التنافسي	73
ثالثا: أدوات التشخيص الخارجي	76
رابعا: التشخيص الإستراتيجي للموارد التكنولوجية	77
خلاصة الفصل	80
هوامش الفصل	81
الفصل الخامس: التشخيص الداخلي للمؤسسة	
تمهيد	83
أولا:أدوات التشخيص الداخلي	84
ثانيا: التشخيص الإستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة	93
ثالثا: تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة	96
رابعا: التشخيص الإستراتيجي للموارد المالية في المؤسسة	97
خامسا: تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة	98
خلاصة الفصل	100
هوامش الفصل	101
الفصل السادس: الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة	
تمهيد	104
أولا: الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة	105
ثانيا: إستراتيجيات الأعمال في ميادين النشاط	116
ثالثا: الإستراتيجيات الوظيفية	119

خلاصة الفصل	122
هوامش الفصل	123
الفصل السابع: إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الإستراتيجية	
تمهيد	126
أولا: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الإستراتيجية	127
ثانيا: التغيير الإستراتيجي	131
ثالثا: الرقابة الإستراتيجية	133
خلاصة الفصل	138
هوامش الفصل	139
الخاتمة	140
قائمة المراجع	141

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-3)	مصفوفة SWOT	51
(2-3)	العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة	55
(1-4)	عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة	71
(1-5)	وظيفة التسويق :نقاط القوة والضعف المحتملة	87
(2-5)	وظيفة الإنتاج والتموين :نقاط القوة والضعف المحتملة	88
(3-5)	وظيفة المالية والمحاسبة :نقاط القوة والضعف المحتملة	89
(4-5)	وظيفة الموارد البشرية :نقاط القوة والضعف المحتملة	89
(5-5)	وظيفة الإدارة أو التسيير :نقاط القوة والضعف المحتملة	90
(6-5)	وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة :نقاط القوة والضعف المحتملة	91
(1-7)	مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها	127
(2-7)	مستويات التغيير الإستراتيجي في المؤسسة	132
(3-7)	معايير الأداء الخاصة ببعض المجالات الوظيفية	136

قائمة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
(1-2)	مستويات الإستراتيجية	39
(1-3)	أنشطة المؤسسة من منظور إستراتيجي	49
(2-3)	العلاقة بين الرؤية والرسالة والغايات والأهداف	60
(1-4)	أبعاد التشخيص الإستراتيجي	68
(2-4)	مراحل التشخيص الإستراتيجي الخارجي	70
(3-4)	القوى التنافسية الخمس لPorter	73
(1-5)	سلسلة القيمة للمؤسسة	92
(2-5)	بنية تمثيلية للكفاءة	94
(3-5)	الكفاءة حسب غاي لوبترف(Guy Le boterf)	94
(1-6)	مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)	106
(2-6)	مصفوفة ماكينزي/ GE	108
(3-6)	إستراتيجية التكامل العمودي	113
(4-6)	الشكل الاستراتيجات التنافسية لـ Porter	116
(1-7)	العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة لشركة ماكينزي	129
(2-7)	العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الاستراتيجية مع العديد من المتغيرات	134
(3-7)	مراحل نظام الرقابة الاستراتيجية	135

يجمع التخاطب الاجتماعي العالمي المعاصر على أن الإدارة الإستراتيجية الكفأة ستكون عاملا أساسيا في تحسين أداء القطاع العام والخاص ، وخصوصا أنه في عصرنا الراهن تواجه كافة المؤسسات سواء كانت عامة أو خاصة، إنتاجية أم خدمية. تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية والتقنية السريعة والمستمرة ، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات استخدام كل ما يتاح لها من أساليب إدارية معاصرة تمكنها من ذلك .وقد وجد الباحثون ضالتهم في أسلوب الإدارة الإستراتيجية كونها حلقة الوصل بين المؤسسة ومحيطها، فهي التي تمكن من التعامل مع طوارئ المحيط وتغيرات عوامله المستمرة، وتمكن من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، كما تمكن أيضا من اختيار الموقع المناسب في السوق.

وعليه فقد ازدادت أهمية دراسة الإدارة الاستراتيجية كونها تمثل ضرورة حتمية لابد منها إذا ما أرادت المؤسسات أن تحقق ثلاثية البقاء، النمو والتوسع في بيئة عنوانها الرئيسي المنافسة، فالمؤسسات اليوم مطالبة باستشراف المستقبل واختيار أفضل القرارات الاستراتيجية المستقبلية إضافة إلى التكيف الجيد مع تحديات البيئة الخارجية من خلال تثمين مصادر الميزة التنافسية لديها، وتوجيهها بما يضمن لها التعايش الايجابي واستغلال الفرص لتعزيز مكانتها في السوق الذي تعمل فيه، ولعل هذا التفكير والتصور في كيفية ضمان البقاء يعد أبرز ركائز الإدارة الاستراتيجية، وبالتالي هي الضامن الحقيقي للمؤسسات للاستمرار والتطور، وماعدا ذلك تكون المؤسسة قد فتحت لنفسها المجال نحو الزوال.

وتأسيسا لما سبق، سنقوم بإعداد مطبوعة حول الإدارة الإستراتيجية، وغرضنا في ذلك هو محاولة لفت الإنتباه إلى أهمية تبني هذا المنهج باعتباره من الموضوعات التي تحتل مكانة في الفكر الإداري المعاصر خاصة وأنه يتعامل ويهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المؤسسات ، وكذا تزويد طلبة السنة الثالثة إدارة أعمال بالمعلومات الضرورية لتوسيع معارفهم في مقياس الإدارة الإستراتيجية.

لقد تضمنت المطبوعة سبعة فصول ذات صلة بالموضوع، أملنا أن ينتفع بها الطلبة وتصبح لهم القدرة على توظيف المعلومات وتطبيقها على أرض الواقع فقد هدفنا من خلالها إلى التعرف على ما يلي:

- التعرف على المؤسسة وعلاقتها بالمحيط؛
- التعرف على تطور الإدارة الاستراتيجية؛
- دراسة طريقة التشخيص الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة؛

- دراسة أهم الاستراتيجيات التي قد تتبناها المؤسسة؛
- دراسة إجراءات تنفيذ الاستراتيجية وخطوات الرقابة عليها.



الفصل الأول

المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

تمهيد

تعد المؤسسة الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي باعتبارها النواة الأساسية فيه ، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر ، وبذلك فهي تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها لذا تسعى دوما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد للتقلبات التي قد تطرأ على محيطها، لذا سيتم من خلال هذا الفصل دراسة مفهوم المؤسسة ومحيطها بنوعيه الخارجي والداخلي، وستتم دراسة تأثير المحيط على المؤسسة وتأثره بهذه الأخيرة.

أولا: مفهوم المؤسسة والمحيط

لقد شغلت المؤسسة و لا تزال حيزا معتبرا في كتابات و أعمال الكثير من الاقتصاديين، بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية سواء من الشرق أو من الغرب، باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع.

و نظرا للتحولات و التطورات التي تشهدها الساحة الاقتصادية إلى حد الساعة، فإن المؤسسة آنذاك لم تعد هي نفسها المؤسسة حاليا، فبالإضافة إلى تنوع و تعدد أشكالها و مجالات نشاطها فقد أصبحت أكثر تعقيدا و أصبح الأمر يستدعي اعتماد منهج جديد و ملائم للدراسة و التخلي عن المنهج التقليدي التحليلي، الذي يعالج النظام ككل، بدون معرفة أجزائه و العلاقات الرابطة بينها و محيط النظام.

فقد أصبحت الدراسة تستوجب الدقة و التفصيل و تجنب المعالجة العامة، و انطلاقا من هذا سنحاول التفصيل في هاذين المفهومين (المؤسسة والمحيط) وفي العلاقة القائمة بينهما.

1- تعريف المؤسسة:

يصعب إعطاء تعريف محدد للمؤسسة، نظرا لأن كل باحث يعرفها من منطلق خلفياته وإيديولوجياته أو مجال تخصصة سواء كان اقتصادي، اجتماعي، سياسي ...الخ، بالإضافة إلى التطور الذي شهدته المؤسسة في مختلف جوانبها: الشكلية، التنظيمية، القانونية وغيرها، وكذا تنوع واتساع نشاطها(المؤسسات الخدمية، الصناعية، الفلاحية...الخ) وقد نجد مختلف هذه الأنشطة في مؤسسة واحدة، وفي نفس الوقت والمكان.

ومن بين التعاريف المقدمة للمؤسسة نجد أن هناك من عرفها على أنها تجمع مستقل لموارد مادية و بشرية من أجل تحقيق هدف اقتصادي محدد[1].

وقد عرفها المعهد الوطني للإحصاء و الدراسات الاقتصادية الفرنسي (INSEE) بأنها هي الوحدة التنظيمية المسؤولة على إنتاج السلع و الخدمات، و التي تتمتع باستقلالية القرار خاصة فيما يتعلق بالتصرف في الموارد جارية الاستغلال[2].

أما ناصر دادي عدون فقد عرف المؤسسة بأنها كل هيكل تنظيمي اقتصادي مستقل ماليا، في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج، أو تبادل السلع و الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، أو القيام بكليهما معا (إنتاج + تبادل)، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، و هذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني و الزماني الذي يوجد فيه، و تبعا لحجم و نوع نشاطه.[3]

من التعاريف المقدمة للمؤسسة نجد أنها تتميز بعدة خصائص، من أهمها نذكر ما يلي[4]:

- للمؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجبات ومسؤولياتها؛
- القدرة على الإنتاج وأداء الوظيفة التي وجدت من أجلها؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يضمن لها تمويل كاف وظروف سياسية مواتية وعمالة كافية، وقادرة على تكييف نفسها مع الظروف المتغيرة؛
- التحديد الواضح للأهداف والسياسة والبرامج وأساليب العمل؛
- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، وذلك عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض أو عن طريق التمويل المختلط؛
- لابد أن تستجيب المؤسسة للتغيرات البيئية وتتماشى مع هذه التغيرات وتتكيف معها؛
- كل مؤسسة إقتصادية هي نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط لذلك يجب دراسة هذا الأخير حتى تتمكن من التفاعل والتكيف مع متغيراته.

هذا، وتأخذ المؤسسات أشكالا مختلفة و متعددة وفق مجموعة من المعايير التي تسهل عملية دراستها، لذلك فنجد[5]:

➢ **المعيار القانوني** :نصت المادة 544 من القانون التجاري الجزائري على أنه يحدد الطابع التجاري لشركة ما إما بشكلها أو بموضوعها، و عليه نجد نوعين من الشركات:

***شركات الأشخاص** :تعتمد في تكوينها أساسا على شخصية شركائها و الثقة المتبادلة بينهم و هي :شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة، شركة المحاصة.

***شركات الأموال** :هذا النوع من الشركات لا يعطي اهتماما للاعتبار الشخصي بقدر ما يعطي اهتماما لحصته المالية التي يقدمها في رأس المال،و هي :شركة المسؤولية المحدودة، شركة المساهمة، شركة التوصية بالأسهم .

➢ **معيار الحجم** :و يكون إما على حسب عدد العمال أو قيمة رأس المال، فنميز:

*مؤسسات مصغرة :تشغل ما بين01-09 عمال.

*مؤسسات صغيرة :تشغل ما بين10- 199 عامل.

*مؤسسات متوسطة :تشغل ما بين200-499 عامل.

*مؤسسات كبيرة :تشغل أكثر من 500 عامل.

➢ **معيار النشاط الاقتصادي** :نميز فيه بين:

***المؤسسات الصناعية** :هي المؤسسات ذات الطابع الصناعي و الإنتاجي، كمؤسسات الحديد والصلب، النسيج، الجلود....

***المؤسسات الفلاحية** :التي ترتبط بالإنتاج النباتي، الحيواني، السمكي.

***المؤسسات التجارية** :و هي المسؤولة عن توزيع السلع المادية و الخدمات كالمراكز التجارية....

***المؤسسات المالية** :و تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك، المصارف، شركات التأمين....

***المؤسسات الخدماتية** :و تقدم خدمات النقل، البريد و المواصلات، التعليم....

➢ **معيار الملكية** :و نميز:

*المؤسسات العمومية :التي تعود ملكيتها للدولة.

*المؤسسات الخاصة :و التي تعود ملكيتها للأفراد الخواص.

*المؤسسات المختلطة :و تكون فيها الملكية للدولة و التسيير للخواص.

2- تعريف محيط المؤسسة: يقصد بمحيط المؤسسة، الوسط الذي تمارس فيه نشاطها اليومي، حيث يتكون من وحدات منفصلة، و لكنها متداخلة، تتفاوت درجة و عمق العلاقة مع المؤسسة بحسب كثافة التبادلات وأهميتها، إن هذه التبادلات عبارة عن كل ما يمكن أن ينتقل من المحيط إلى المؤسسة، أو العكس ، من قيم مادية أو فكرية أو معلوماتية، وهذا يعني أن المؤسسة عبارة عن نظام له مصالح يحققها مع محيطه ، ينتج من هذا التعامل ديناميكية تضمن الاستمرارية بالنسبة للمؤسسة، وأن هذا المحيط يؤثر مباشرة في هذا النظام، والذي (المحيط) هو عبارة عن مجموعة من العناصر مع خصوصياتها بحيث هذه العناصر لا تنتمي إلى النظام ، و لكن أي تغير في حالتها يؤدي إلى تغيير في النظام.

وفي هذا الإطار هناك من الباحثين، من يؤطر هذه المتغيرات بشكل آخر،كما هو الشأن بالنسبة لفيلهو filho حيث يؤكد على أن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات:

- المجموعة الأولى : تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية،الاجتماعية و السياسية.

- المجموعة الثانية : و هي تضم متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ترتبط بمجموعة من المتعاملين مثل هيئات و تنظيمات حكومية و إدارية مؤسسات التوزيع .

- المجموعة الثالثة : و تشمل متغيرات المحيط الداخلي للمؤسسة من عمال و مديرين وغيرهم [6].

وعليه يمكن القول أن محيط المؤسسة عبارة عن مجموعة متغيرات أو مجموعة من الفاعلين أو أصحاب المصالح الذين يؤثرون عليها بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بتأثيرهم على طريقة عملها. والعمل ضمن محيط متغير

يستوجب تحقيق الانسجام بين المحيط الخارجي للمؤسسة ومحيطها الداخلي، ذلك أنه عند صياغة المؤسسة لسياستها الداخلية يتعين عليها الأخذ في الاعتبار الفرص والتهديدات الناتجة عن محيطها الخارجي، وقدرة بنائها لميزة تنافسية يتأثر بمتغيرات محيطها الخارجي، وفي هذا الإطار هناك من يقترح مجموعة من الأسباب التي تستوجب دراسة المحيط نذكر منها ما يلي:

- تقوم المؤسسة باستعمال موارد المحيط كمدخلات (مواد أولية، معلومات..إلخ)وتقدم إليه مخرجاتها(سلع و/أو خدمات)مما يفرض عليها المتابعة المستمرة لمختلف تطورات العرض والطلب؛
- ضرورة مسايرة التطورات التكنولوجية والمعرفية لإحداث التغيرات اللازمة لإيجاد الميزة التنافسية الخاصة بها؛
- يحمل المحيط العديد من التهديدات والفرص للمؤسسة وعليه يجب دراستها من أجل تحديد السلوك المناسب والاستراتيجية اللازمة للتكيف معها؛
- يعد أفراد المؤسسة والعلاقات الرسمية وغير الرسمية التي تربطهم من أهم المؤثرات المكونة للمحيط الداخلي للمؤسسة؛
- تساعد دراسة المحيط في معرفة موقع منتجات المؤسسة في السوق في مقابل المنافس(الحصة السوقية)، وكذا موقع المنتجات في دورة الحياة من أجل إحداث التغيرات اللازمة لإبقاء المنتوج في السوق أو تعديله أو البحث عن أسواق جديدة.

3- مكونات المحيط:

يمكن تقسيم مكونات المحيط إلى قسمين أساسيين(تقسيم نظري)لتسهيل الدراسة أما في الواقع فكل المتغيرات متداخلة ومتفاعلة فيما بينها، وفق مايلي:

أ. المحيط الخارجي: ويتضمن جميع العوامل والمتغيرات التي تقع خارج حدود المؤسسة، لكن لا يمكن لهذه الأخيرة أن تنشط في معزل عنها، فهي جد مؤثرة في نجاحها أو فشلها، وينقسم المحيط الخارجي بدوره إلى محيط خارجي عام وآخر خاص:

- **المحيط الخارجي العام:** ويسمى بالمحيط البعيد أو غير المباشر لأنه يتضمن عوامل ومتغيرات تؤثر في جميع المؤسسات مهما كان قطاع نشاطها، كما يصعب على المؤسسات التحكم فيها وتغييرها بشكل مطلق لكن يمكن التكيف معها، وهذه العوامل تتمثل في:

✓ **العوامل السياسية Policy** : وتعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المؤسسة، مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال

والأحزاب والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد وخاصة منها العلاقة الدولية والإعفاءات الجمركية والتحالفات الاقتصادية. وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات بطرق وأساليب مختلفة.

✓ **العوامل الاقتصادية Economic** : وتعني التأثيرات المحلية والوطنية وتأثيرات الاقتصاد العالمي على عمليات المؤسسة. كما ينطوي تحت إطار هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها، متمثلة بالناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة، ظروف الرواج و الكساد، السياسة المالية و النقدية.....إلخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

✓ **العوامل الإجتماعية Social** : وتوضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على المؤسسة. وتضم العديد من العوامل التي ترتبط بالقيم الإجتماعية السائدة، والأعراف والتقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وزيادة دور المرأة في المجتمع، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان، والحركة الاستهلاكية.....إلخ

✓ **العوامل التكنولوجية Technology** : وتبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات المؤسسات. وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسة، وأكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم البيئة المعاصرة، خصوصا في ميدان المنافسة، كما تعطي للمؤسسة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار. وتضم التكنولوجيا المعرفة الإنسانية، طرق العمل، التجهيزات المادية، الاتصالات والتكنولوجيات، ومختلف نظم العمل والمعالجة التي تستخدم في تنفيذ نشاطات وأعمال المؤسسة[7].

✓ **العوامل القانونية Legal** : وتوضح تأثيرات التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المؤسسة من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر عليها، وهناك مجموعة كبيرة من القوانين المؤثرة تأثيرا مباشرا على المؤسسة بحيث نادرا ما تقوم المؤسسة بأداء عمل دون أن تصطدم بقانون أو أكثر يحد من نشاطها ويعيق من حركتها وتقسم إلى ما يلي:

– القوانين المرتبطة أو الخاصة بالعلاقات مع العاملين: وهي التي تنظم العلاقات بين أرباب العمل والعاملين لديهم.

– القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلكين : التي تهدف إلى حماية المستهلك من الممارسات الخاطئة من قبل بعض المؤسّسات وحمايته من الخداع والغش أو تقديم منتجات ذات أضرار على صحتهم.

– القوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي: وهي القوانين المتعلقة بإنشاء المؤسسات أو المنظمة للعمليات التجارية، أو المنظمة لعمل ونشاط المؤسسات في حالة إفلاس أو العسر المالي، والتصفية.....

✓ **العوامل البيئية Environnement**: وتعني قضايا البيئة المحلية والوطنية والعالمية المؤثرة على عمليات المؤسسة.

– **المحيط الخارجي الخاص**: ويسمى كذلك بالمحيط التنافسي، ويتضمن العوامل والمتغيرات التي تؤثر في المؤسسات التي تنشط في قطاع ما دون مؤسسات القطاعات الأخرى، فلكل قطاع عوامله الخاصة به، وتتميز هذه العوامل بقوة تأثيرها على المؤسسة من جهة وإمكانية تحكم المؤسسة فيها من جهة أخرى وتغييرها حسب ما يتناسب مع توجهاتها وأهدافها، وهذا ما سنلاحظه من خلال ما يلي:

✓ **الزبائن**: يحتل الزبائن، بين كافة القوى التي تشكل بيئة المؤسسة، موقع الصدارة من حيث الأهمية والتأثير المحتمل على الإستراتيجية ونتائج الأعمال. فالزبون في نهاية الأمر هو الذي يقرر الشراء أو من عدمه، وهو ما يؤثر بشكل مباشر على مستويات الأرباح، وبالتالي قدرة المؤسسة على الاستمرار[8]. لهذا على المؤسسة جمع المعلومات الكافية حول الزبائن الحاليين والمرتقبين حتى تضع الإستراتيجية الملائمة لخصائصهم، رغباتهم وأماكن تواجدهم،...

✓ **المـوردون**: من المهم أن تدرك المؤسسة أن نجاحها في تقديم الخدمات يعتمد كثيرا على أداء هؤلاء الموردين، واستعدادهم لمعاونة المؤسسة على تأدية واجبها على أكمل وجه. فكلما زادت قدرة المؤسسة على التأثير في الموردين كلما تحسن موقفها التنافسي، وزادت قدرتها على خفض التكاليف، ومن ثم الأسعار والأرباح .[9]

يجب على المؤسسة في هذا الإطار دراسة ما يأتي:

- أنواع الموردين ومراكزهم ومدى القوة التي يتمتع بها كل منهم .
- شروط التسليم المتبعة .
- الكميات والنوعيات والجودة المتاحة .
- الأسعار المتاحة.

فيجب على المؤسسة عند اختيار مورديها الوقوف على الأسعار وربطها بالنواحي الأخرى كالجودة والوقت، والكميات، والخصم، ومدى مناسبة ذلك للأنشطة وعمليات والتزامات المؤسسة.

- ✓ **المنافسون:** ويمثل المنافسون المؤسسات الأخرى التي تقدم منتجات المؤسسة نفسها أو بدائلها للسوق، ولهذا يجب دراسة وتحليل موقفهم السوقي وقدراتهم ومراكزهم، من خلال معرفة الحصة السوقية لكل منهم والصورة الذهنية عن كل منافس لدى عملائه، والمميزات الخاصة بمنتجاته، وطرق إنتاجه، وطاقاته الإنتاجية الكاملة والمستغلة، ومهارات العاملين لديه، ورأس ماله ومديونيته، وغيرها، من النقاط التي تساعد في تحديد موقف كل منافس، وذلك بما يفيد المؤسسة في تحديد موقفها من هؤلاء المنافسين وبالتالي يساعد في بناء إستراتيجيتها.
- ✓ **الوسطاء:** ويمثلون الحلقات التوزيعية الواقعة فيما بين المنظمة ومستهلكيها سواء كانوا وكالات، أو تجار تجزئة، فيجب على المنظمة دراسة قدراتهم وخصائصهم فيما يتعلق بأماكن تواجدهم وشروط التعامل معهم من حيث الأسعار، ونوعيات المنتجات، والعلامات التجارية وشروط التسليم وغيرها هذا، بجانب دراسة المؤسسة لدى قدرتها على إتباع منهج التوزيع المباشر من خلال إنشاء منافذ خاصة بها بما يتطلب تحليل قدراتها وإمكاناتها في هذا المجال، ومكان وزمان وشروط كل منفذ منها، بجانب دراسة القدرات البشرية والفنية الواجب توافرها بهذه المنافذ[10].
- ✓ **المستثمرون أو الممولون:** يندرج المستثمرون في قائمة أصحاب الشأن من المتعاملين المؤثرين والمتأثرين بنتائج نشاطات المؤسسة. وتعني كلمة المستثمرين حملة الأسهم الذين استثمروا أموالهم في المؤسسة.
- ✓ **الشركاء الإستراتيجيون:** من خلال اتصال المؤسسة بشركائها الاستراتيجيين يجب أن تفهم احتياجاتهم وتفعل كل ما بوسعها لسد هذه الاحتياجات، ويجب عليها أيضا أن تُفهِم الشركاء بحقيقة توقعاتها، وأبعاد رؤيتها، وبمنظومة قيمها ومبادئ العمل لديها، سعيا لتمكينهم من معرفة السبل التي يمكنهم من خلالها مساعدة المؤسسة، والوقوف بجانبها في رفع مستويات رضا وولاء عملاء المؤسسة.
- ✓ **النقابات العمالية:** تؤثر بصورة مباشرة على العلاقة بين المؤسسة والعاملين بها من خلال قضايا الأجور[11].
- ✓ **مقدمو التسهيلات والتيسيرات والخدمات المختلفة:**ويمثلون كافة الجبهات والأطراف التي تربطها علاقات ومعاملات تتمثل في تقديم بعض الخدمات الاستثمارية مثل وكالة الإعلان، أجهزة البحوث والاستشارات، هيئات النقل والتخزين.... الخ.

في الأخير يمكن القول أن عوامل المحيط الخارجي العام تتأثر به جميع المؤسسات في كافة القطاعات، أما عوامل المحيط الخارجي الخاص فتتاثر به مؤسسات قطاع معين دون مؤسسات القطاعات الأخرى، أما فيما يخص

معيار التحكم نجد أن عوامل المحيط الخارجي العام لا يمكن التحكم فيها بشكل مطلق بينما عوامل المحيط الخارجي الخاص يمكن التحكم فيها.

ب. المحيط الداخلي:

أما فيما يخص المحيط الداخلي للمؤسسة عادة ما يكون له تأثير مباشر ومحدد على المؤسسة، وتستطيع المؤسسة التحكم في متغيراته والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة الإستراتيجية من تسيير مؤسستها بفعالية أكبر وأدق[12]. إذ يهتم أصحاب المصالح بالمؤسسة بدراسة هذا المحيط عن طريق تحديد نقاط القوة والضعف والتعرف على مدى قدرة المؤسسة في الإستفادة من الفرص المتاحة لها وتجنب التهديدات التي يفرضها المحيط الخارجي. فدراسة المحيط الداخلي قد يتم من خلال دراسة الموارد المتاحة للمؤسسة باستخدام نظرية تخصيص الموارد، أو عن طريق تحليل الوظائف التنفيذية للمؤسسة[13].

وما يفترض أن ينصب عليه التحليل من متغيرات كما أشار كل من Wheelen & Hunger نجد[14]:

- ✓ **الهيكل التنظيمي**: ويتضمن الاتصالات، السلطة، وسلسلة القيادة والذي يتم وصفه في الخريطة التنظيمية.
- ✓ **الثقافة التنظيمية**: وتشمل المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة فيما بين أعضاء المنظمة.
- ✓ **موارد المؤسسة**: وتشمل أصول المؤسسة من أصول مادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية.

ونجد من الضروري العناية بتحليل وإضافة مكون آخر ذي أهمية بالغة في نجاح المؤسسة وهو القيادة الإستراتيجية للمؤسسة لما لها من دور فاعل ورئيس في نجاح المؤسسة وتحليل نتائج أفضل.

ويعرف المسيرون عموما صعوبات عند محاولاتهم فهم المحيط وتحديد المتغيرات التي لها تأثير حقيقي على المؤسسة وأيضا مشكلة عدم التأكد التي تطبع على المحيط وتزيد من المخاطرة، فكلما كانت ظروف المحيط أكثر ديناميكية وتعقيدا كلما ازدادت مشكلة عدم التأكد، ولتحديد هذه الظروف يؤخذ في الاعتبار بعدين هما : درجة استقرار المحيط ودرجة التعقد، فبحسب استقرار وديناميكية المحيط والبساطة والتعقد تختلف درجة عدم التأكد.

وعليه سنحاول تحديد مختلف الظروف التي يمكن أن تواجه المؤسسة، أو الوسائل التي يمكن استعمالها لتحصيل المعلومات عن المحيط[15]:

– عندما تكون الظروف بسيطة وثابتة يكون المحيط نسبيا سهل الفهم ولا توجد به تغيرات معتبرة، مثلا:مؤسسة تقوم بالإنتاج، التكنولوجية بسيطة، المنافسين والزبائن متجانسين بمرور الوقت، هنا يمكن تحليل المحيط من وجهة نظر تاريخية أي توقع المستقبل من خلال أحداث الماضي.

وفي وضعية نسبيا معقدة يمكن تحديد بعض المؤشرات التي تسمح بمعرفة تطورات المحيط، فمثلا :في الخدمات العامة المعطيات الديمغرافية (معدل المواليد)يمكن استعماله، في تحديد الحاجات المستقبلية في المدارس، الصحة، الخدمات الاجتماعية...

– في الظروف الديناميكية هنا المسيرين يجب عليهم إدراك المحيط المستقبلي وليس فقط فهم الماضي، من أجل ذلك يمكنهم استعمال طرق مثل :التخطيط عن طريق السيناريوهات التي توفر عدد من وجهات النظر حول المحيط في المستقبل وما الذي يجب القيام به.

– عندما تحيط بالمؤسسة ظروف معقدة، يكون من الصعب ضبط وإدراك محيطها خاصة إذا كان هذا الأخير شديد الديناميكية، مثل :المؤسسات الإلكترونية، المؤسسات متعددة الجنسيات، في هذه الحالة يمكن أن يكون للمهارات الإستراتيجية للمؤسسة التي ترتكز على التجربة، أن تكون ميزة تنافسية للمؤسسة وتتخطى هذه الظروف.

ثانيا: تأثير المحيط على المؤسسة

يمكن من خلال النقاط التالية توضيح تأثير بعض متغيرات المحيط الخارجي على المؤسسة:

1– العامل الجغرافي :إن اختيار الموقع الجغرافي للمؤسسة يلعب دور كبير وذلك لنوعية المنطقة من حيث المكان والمناخ، فهل المنطقة تطل على ساحل البحر وهل هي منطقة استراتيجية بالنسبة للمؤسسة، أم أن المنطقة نائية ولا تتوفر على مقومات تساعد على تطور المؤسسة، بالإضافة إلى هذا فللإنسان تأثير على المنطقة الجغرافية من خلال اهتمامه بالتقدم التكنولوجي مما يؤدي إلى تحسين محيط المؤسسة عن طريق قيامه بتوفير المتطلبات الضرورية لعملية التحسين؛

2– العامل الديموغرافي :العنصر البشري هو محور النشاط الاقتصادي فهو المبدع والمفكر الذي ينتج ويسير الآلة .إذ يختلف هذا المورد من دولة لأخرى وذلك حسب السن والمستوى الثقافي، فالمؤسسة تحتاج إلى العنصر الديموغرافي الذي يتميز بصفات تجعل المؤسسة في وضعية جيدة، ومن بين هذه الصفات أن يكون المجتمع يتمتع بمعدل سن يساعد الإنتاج كوفرة الشباب وروح المبادرة وحب المسؤولية وممارستها بكيفية جيدة وروح الابداع والتنافس والتآلف والتنظيم وتطوير الأفكار بما يتماشى مع متطلبات العصر؛

3- العامل الخاص بالنقل ووسائله :تحتاج المؤسسة في نشاطها لتحرك وذلك للقيام بوظائفها في عملية التموين وعملية التسويق، وهذه الوظائف تحتاج إلى وسائل النقل وطرق، فهذه الوسائل تعتبر الشرايين الضرورية والتي تحدد عملية تأسيس المؤسسة .فالطرق المعبدة والموانئ وإنشاء السكك الحديدية وبناء المطارات يزيد في إنشاء المؤسسات، إذ يلعب هذا العامل دورا هاما في السير العادي للمؤسسة؛

4- العامل السياسي والقانوني :يلعب الجو السياسي دور هام في توجيه المؤسسة ففي النظام الرأسمالي يسود فيه جو مسؤولية المؤسسة في تحمل الأخطار وحرية في اتخاذ قراراتها، أما بالنظام الاشتراكي فتسيير المؤسسة يعتمد على تخطيط الاقتصاد على المستوى الكلي أي أنها خاضعة إلى قرارات فوقية أثناء قيامها بأنشطتها . كما أن المؤسسة تتأثر بقوانين النظام إذ تتأثر بقوانين التشريعية للعمل والنقابات والقوانين الجبائية التي تؤثر على سياسة تأسيس المؤسسة؛

5- العامل العلمي والتقني :إذ يلعب هذا العامل دورا هاما في مردودية المؤسسة وذلك عن طريق تطوير المورد البشري باستفادته من البحوث العلمية، ومكننة وسائل الإنتاج بالآلات الحديثة التي توفر الجودة وتساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج.

6- عامل المنافسون: يتمثل في المؤسسات التي تعرض أو تبيع المنتجات نفسها المنافسة لمنتوجات مؤسساتنا للزبائن أنفسهم، وتشكل المنافسة التي تواجهها المؤسسة في السوق تهديدا كبيرا في حالة تفوق المنافسين وقوتهم مقارنة بالمؤسسة المعنية، أما ضعف المنافسين فيعطي فرص للمؤسسة أي كلما كانت للمؤسسات المنافسة نقاط قوة فإنها تشكل تهديدا على المؤسسة وإذا كانت لها نقاط ضعف فإنها تشكل فرصا للمؤسسة.

7- عامل الزبائن: الزبائن هم ركيزة تواجد المؤسسة، لابد من إشباع حاجياتهم ورغباتهم بطريقة أفضل عن المنافسين وهذا بمعرفة توجهاتهم وأذواقهم ومختلف الخصائص التي يتميزون بها فالزبائن يشكلون مصدرا للفرص ومصدرا للتهديد.

8- عامل الموردون: الموردون هم مصدر المواد الأولية ولوازم العمل للمؤسسة يمكن إعتبارهم من المحددات الرئيسسية لنجاح أو فشل المؤسسة، بفضل الفرص التي يتيحونها للمؤسسة ومن أجل تهديدات التي قد تواجهها المؤسسة في حالة سوء التعامل معهم أو إختيارهم، يجب على المؤسسة إختيار الموردون الذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة التي تبحث عنها، وعدم إعتمادها على مورد واحد.

ثالثا: تأثير المؤسسة على المحيط

إن تواجد المؤسسة الاقتصادية داخل حيز يجعل منها عنصر يؤثر في ذلك المحيط ويتأثر به و يتفاعل مع مكوناته وذلك عن طريق ما تطرحه لهذا المجتمع من خدمات وسلع ، ومن الآثار التي تخلفها المؤسسة على المحيط نجد:

1- التأثير على مستوى التشغيل أو البطالة :إن زيادة عدد المؤسسات غالبا ما يؤدي إلى زيادة التشغيل كتخفيض البطالة خاصة إذا كانت هذه المؤسسات تعتمد على كثافة رأس المال البشري، إلا أن الاعتماد على التكنولوجيا وتعويضها لليد العاملة أو إفلاس المؤسسات وتصفيتها أو عجزها جزئيا أو كليا يؤدي إلى زيادة البطالة وكذلك الحال عند قيام بعض المؤسسات بتسريح العمال أو إغلاق أبوابها لأي الأسباب.

2- التأثير على الأجور :إن مختلف الآليات التي تحكم سوق العمل وبالخصوص الأجور تؤثر على المؤسسة وأدائها إلا أن هذا لا ينفي أثر المؤسسة على الأجور، لأن المؤسسات الهامة(ذات الوزن الكبير)تؤثر على الأجور بالزيادة أو النقصان بمحاولة جذب اليد العاملة لقطاع معين أو لمنطقة معينة مثل المؤسسات العاملة في مجال المحروقات.

3- التأثير على الاستهلاك ونمط المعيشة :يظهر من خلال تأثير المؤسسة على مستوى التشغيل وعلى الأجور لأنه من المعلوم أن الاستهلاك والأجور في علاقة طردية ، وأما عن التأثير على نمط المعيشة فيظهر من خلال عدة جوانب :كتحول نمط المعيشة في العديد من المجتمعات بانتقال مؤسساتها من النظام الزراعي إلى الصناعي مما يؤدي إلى تغير ترتيب الحياة اليومية (ساعات العمل، توزيع الأجور:يومي، أسبوعي، سنوي ...إلخ) .كما يظهر أثر المؤسسة من خلال التأثير على الأنماط الاستهلاكية، فقد تطور وتغير من استهلاك المواد الغذائية الطبيعية إلى المواد المصنعة والوجبات السريعة (ماكدونالد، بيتزا...إلخ)، التأثير على الأنماط الاستهلاكية كذلك من خلال مختلف وسائل الترويج.

4- التأثير على تحقيق التكامل الاقتصادي :إن أي مؤسسة مهما كان شكلها ونوعها فإنها ترتبط مع شبكة كاملة من المؤسسات الأخرت، وأي خلل فيها أو تقصير منها قد يؤدي إلى عجز الشبكة بكاملها، كما أن تطور مؤسسة قد يؤدي إلى تعزيز التكامل الاقتصادي بين مختلف القطاعات الاقتصادية(مكردين، زبائن، مصانع،..إلخ.)

5- التأثير على الإعمار والتنمية :إن وجود مؤسسة معينة في مكان وزمان معينين قد يؤدي إلى إعمار تجمعات سكانية وما تحتاجه من مختلف مرافق الحياة(منشآت تجارية أخرى، مدارس، مستشفيات..إلخ) مما يساعد في تنمية ذلك المكان.

6- التأثير على التكوين والتكنولوجيا :من المفترض أن تكون أنماط التكوين في الجامعات معدة أساسا لتلبية حاجات المؤسسات من اليد العاملة المتخصصة، كما أن المؤسسات في حد ذاتها تلعب دورا هاما في تكوين عمالها ويمكن أن يكون نشاطها أساسا هو التكوين، أما عن التكنولوجيا فإن العديد من الإحصائيات تبرز أن مختلف الابتكارات والاختراعات الحديثة هي من انتاج مخابر البحث والتطوير في مؤسسات معينة.

خاتمة الفصل:

إن علاقة المؤسسة بالمحيط علاقة تبادلية، أي أن كل منهما يتأثر ويؤثر في الآخر، يقدم المحيط للمؤسسة مختلف الموارد البشرية والمادية، كما يوفر لها المجال لعرض مختلف منتجاتها، وتؤثر المؤسسة في المحيط وأول تأثير لها هو ما تقدمه من منتجات وفرص للعمل لإشباع حاجات المجتمع، وفي هذا المجال نجد أن للإدارة الإستراتيجية دورا أساسيا في إدارة العملية التكيفية التي تضمن التغيير في المؤسسة أو في المحيط عندما تعرف إحداهما أو الاثنين معا تغيرات تتطلب اتخاذ قرارات استراتيجية.

هوامش الفصل

[1] *Norigeon. P , les fonctions de l'entreprise », cours magistral, disponible sur :* http://cgemo.free.fr/LES%20FONCTIONS%20DE%20L'ENTREPRISE.pdf *,p05.*

[2] Kant. J.D, « théorie de l'entreprise 1,cours 4, université Pierre et Marie Curie, Paris, France, 2005 ,p01.

[3] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998، ص 11.

[4] صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007 ، ص25.

[5]غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016 ، ص5.

[6]عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ،1993، ص 19 .

[7] فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص 49.

[8]جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005، ص 122.

[9]سامية لحول، التسويق والميزة التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007، ص 101.

[10] ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص165.

[11]قندوز طارق، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015، ص101.

[12] الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاسترتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،2007، ص39.

[13] Indris, S., & Primiana, I, "Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia", International Journal of Scientific & Technology Research, 4, 04, 2015,P190.

[14] ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق، ص 185.

[15] فيروز شين، محاضرات في مقياس التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، السنة الثالثة إدارة أعمال،متاح على الخط:

https://www.scribd.com/document/337108646/0%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A، ص 39.



الفصل الثاني

تطور الإدارة الإستراتيجية

تمهيد:

جاء هذا الفصل لتوضيح مفهوم التخطيط في المدى الطويل وطريقة سيرورته، كما سنقوم بعرض كيفية الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية وأهم مدارس التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى مستويات الإستراتيجية وسيرورة اتخاذ القرارات في المؤسسة، كما سيتم دراسة الخطوات المتبعة لصياغة القرارات الإستراتيجية، خاصة بعد أن أصبحت عملية إتخاذ القرار الإستراتيجي في ظل التحولات العالمية الجارية تتطلب الإعتماد على الرؤية العلمية الثاقبة، إذ أن الارتجال أو مجرد الرجوع إلى المعارف المتراكمة أو أسلوب التجربة و الخطأ فقط، لم يعد كافيا لاتخاذ القرار الإستراتيجي فقد أصبحت القرارات الإستراتيجية اليوم بمثابة المرآة العاكسة لمدى النجاح أو الفشل، الذي يحققه المدير الإستراتيجي، و غالبا ما يحقق القرار العلمي السديد أعلى مستويات الأداء للمؤسسة بأقل تكلفة و ذلك بالمقارنة مع القرارات غير العلمية.

أولا: مفهوم وسيرورة التخطيط في المدى الطويل:

بدأ استخدام مصطلح التخطيط الاستراتيجي منذ مائتي عام مضت وتحديدا في التخطيط الاستراتيجي للمدن القديمة الكبرى، ثم جاء التخطيط الاستراتيجي في القطاع الصناعي الحكومي في الاتحاد السوفيتي في بداية العشرينيات من القرن الماضي، وانتقلت هذه الممارسة إلى القطاع الخاص في الدول الغربية وتحديدا في الموازنات وتخطيط العمالة.

1- الخلفية التاريخية للتخطيط الإستراتيجي: وتعود جذور هذا المفهوم بالشكل العلمي والمعاصر إلى منتصف الخمسينيات، حيث يوضح "أنسوف وماكدونيل" أن التخطيط الاستراتيجي وخلال فترات تطوره مر بثلاث مراحل أساسية وهي[1]:

- مرحلة التخطيط باستخدام الميزانيات السنوية: كانت الموازنات السنوية والموازنات التقديرية أساس التخطيط المستقبلي وكانت فعالة في فترة من الفترات الزمنية لبساطة المعطيات واستيعاب متغيرات البيئة والتحكم فيها، لكن مع زيادة الأسواق والمنتجات والتكاليف والتعقد التكنولوجي، أصبح التحكم في بيئة المؤسسة صعبا ما أفقد الموازنات فعاليتها.

- مرحلة التخطيط طويل المدى: ظهر التخطيط طويل المدى المبني على محاولة التنبؤ بالتأثير المستقبلي لمتغيرات البيئة على المؤسسة، وتطورت الوسائل التنبؤية والتقديرية حيث أصبحت الأطر الزمنية لتقييم نتائج القرارات أطول من مرحلة الموازنة السنوية، لكن لسببين رئيسيين انخفضت فعالية التخطيط طويل المدى وهما : تحول التخطيط إلى عملية ألية روتينية باعتماد خطط سابقة كخطط مستقبلية مع التعديلات، إضافة إلى زيادة حدة المنافسة وتعقد البيئة وارتفاع حالات عدم التأكد، هذان السببان ساهما في ظهور ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي.

- مرحلة التخطيط الاستراتيجي: تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقومات الرئيسية للنجاح في صناعة ما، وتركيز موارد المؤسسة لتحقيق الميزة التنافسية القادرة على البقاء لمدة من الزمن، لذلك بدأ المخططون بالبحث عن الفرص بما يتلائم ونواحي قوة المؤسسة واعتقدوا بأنه ما دام مفتاح بقاء المؤسسة هو في تلاءمها مع البيئة، فإن المؤسسة مطالبة بتعزيز نقاط قوتها لاستثمارها في اقتناص الفرص وتفادي التهديدات.

مما سبق يمكن القول أن التخطيط طويل المدى يركز على العمليات الجارية بالتنبؤ بالمبيعات والتكاليف وتحليل الفجوة بينهما وغيرها، بينما التخطيط الاستراتيجي هو نمو ونضج عملية التخطيط طويل المدى، ويعتبر

التخطيط الاستراتيجي من أنواع التخطيط طويل المدى، إلا أنه يتعدى التركيز على مجالات العمليات الجارية إلى تقدير العوامل الخارجية والبيئية بتحديد المجالات الجديدة للاستثمار والأنشطة وما يرتبط بها من فرص وتهديدات.

2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

لقد تم تبني هذا المفهوم في الستينيات، وبعد عشر سنوات تقريبا من دخول التخطيط طويل المدى، فالتغيرات والتعقيدات التي حدثت في بيئة عمل المؤسسات أدت إلى فقدان الثقة بالتنبؤات، وأدوات التخطيط طويل المدى، وعجز هذه الأنظمة التخطيطية، وأصبح هناك ممارسة تخطيطية جديدة تركز على البيئة الخارجية سميت بالتخطيط الاستراتيجي كعملية منطقية تحليلية لاختيار الوضع المستقبلي للمنظمات مع بيئتها، وتعمل على تقوية القدرات الإدارية التي من شأنها التكيف بسرعة مع المتغيرات الجديدة .

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه أسلوب إبداعي، وابتكاري في التفكير لتصميم المستقبل المرغوب فيه للمؤسسة، ويتم ذلك بشكل معتمد، وبخطوات متعارف عليها لمواجهة تهديدات أو فرص بيئة، آخذا في الحسبان نقاط الضعف، ونقاط القوة الداخلية للمؤسسة سعيا لتحقيق رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها[2].

ويعرف كذلك على أنه عملية تطوير رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها وخططها وسياساتها للمرحلة القادمة . فهي إذن عملية تخطيطية أي التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة المستقبلي.والتخطيط الاستراتيجي هو عملية

تركز على تنفيذ أهداف محددة على مر الزمن، أي أن التخطيط الاستراتيجي هو الوصول إلى الغايات والأهداف المدرجة ضمن خطة استراتيجية عن طريق استخدام موارد المؤسسة.

والتخطيط الاستراتيجي يقوم على أربعة عناصر أساسية وهي [3]:

- **المستقبلية في اتخاذ القرارات** : أي أنها عملية منظمة لتحديد الفرص والمخاطر المستقبلية، والتي من خلال امتزاجها مع المعلومات ذات العلاقة تعطي المؤسسة الأرضية الملائمة لاتخاذ القرارات المتعلقة باستكشاف وتجنب المخاطر، وبذلك فإن هذا العنصر يمثل تحديد الأهداف المستقبلية وكيفية تحقيقها.
- **العملية**: فالتخطيط الاستراتيجي هو العملية التي تتضمن التحديد المسبق لأنواع الجهود التنظيمية المطلوبة، متى يتم اتخاذها، ومن يقوم بها، والعملية مستمرة نظرا للتغيرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية .
- **الفلسفة**: التخطيط الاستراتيجي هو طريقة واتجاه في الحياة، وجزء مهم من العملية الإدارية، فلا يمثل فقط سلسلة من القواعد والإجراءات والوسائل، إذ لا بد على كل الموظفين في أي مؤسسة من الاقتناع بمدى

أهميته، ويجب ممارسته في جميع الأنشطة الرئيسية، وهذا لا يتم إلا من خلال وجود فلسفة راسخة لدى المدراء في أي مؤسسة تقوم على اعتماد هذا النوع من التخطيط في العمل.

-الهيكلية: والتخطيط الاستراتيجي يربط ثلاثة أنواع من الخطط مع بعضها وهي الخطط الاستراتيجية، والخطط أو البرامج متوسطة المدى، والخطط أو البرامج قصيرة المدى وهذا يتطلب إيجاد علاقة هيكلية تربط الأنواع الثلاث، وهذه الهيكلية تساعد الإدارة العليا على تحويل خططها الرئيسة إلى قرارات محددة باتجاه تحقيق الأهداف النهائية .

ثانيا: الانتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية:

إن العلاقة بين الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي هي علاقة الجزء بالكل، فبعدما كان التركيز على مفهوم الاستراتيجية التي تجيب عن ماذا تريد المؤسسة أن تصبح عليه؟ انتقل التركيز إلى التخطيط الإستراتيجي الذي جاء ليجيب عن كيف يجب أن تصل المؤسسة إلى ما تريد؟، هذا الأخير الذي عرف بدوره تطورا مع الوقت ليصبح أكثر تكاملا وشمولية تحت ما يعرف اليوم بمصطلح الإدارة الإستراتيجية، وقبل التطرق إلى خطوات الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية سنحاول التعرف أولا على مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد حظي مفهوم الإدارة الإستراتيجية باهتمام الباحثين الأمر الذي ساهم في تطورها وتكامل جوانبها، فنجد أن هناك من عرفها على أنها تلك العمليات التي تستخدم بغرض وضع، تنقيح وتطبيق بعض التصرفات اللازمة لإنجاز بعض النتائج المرغوب فيها.

وكذلك عرفت على أنها مجموعة من القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل المدى لمؤسسة ما . ويتضمن ذلك وضع الإستراتيجية وتطبيقها والتقويم والرقابة.

وأيضا هي عبارة عن منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمؤسسة وتعظيم إنجازها في أنشطة الأعمال المختلفة[4].

وعليه يمكن تعريفها على أنها فلسفة إدارية تقوم على تصور مسار مستقبلي للمؤسسة والسير فيه من خلال تحديد الأهداف واختيار أفضل الاستراتيجيات لتحقيقها بما يتناسب وطبيعة الموقف الاستراتيجي للمؤسسة الذي يتضح باكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ثم تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم فعاليتها وهذا كله يتم في إطار ما يسمى برسالة المؤسسة.

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الإدارة الإستراتيجية ترتبط بمجموعة من الجوانب الرئيسية نوجزها فيما يلي[5]:

أ. الإدارة الإستراتيجية فلسفة إدارية: والمقصود هنا أن الإدارة الاستراتيجية ليست وظيفة من وظائف المؤسسة كالإنتاج أو التسويق أو التمويل...فهي شيء غير ملموس أو منظور بل طريقة في التفكير ونمط في التسيير يتجسد في مختلف مستويات المؤسسة .وباعتبارها طريقة في التفكير، فتواجدها يكون في ذهنية القائمين على المؤسسة بداية من المسؤول الأول في أعلى قمة الهرم التنظيمي إلى كل المسؤولين الآخرين في المستويات الأخرى، ويمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية هي ممارسة ذهنية أو عقلية في كيفية تسيير المؤسسة وتصور نجاحها، أو ثقافة يؤمن بها المسؤولون في الإدارة العليا ويقتنعون بها ليعملوا على نشرها واكسابها لمختلف المسؤولون على الوظائف في المستويات الإدارية الدنيا وتتحول بذلك إلى ممارسات عملية تعكس الكيفية التي يُتوقع من خلالها ضمان البقاء والاستمرار والنمو كشعار ترفعه جميع المؤسسات.

ب. تصور مسار مستقبلي للمؤسسة :وهذا ما يجعل الإدارة الاستراتيجية توصف بالإدارة بالمستقبل لأنها تقوم على تصور مستقبل المؤسسة من خلال طرح تساؤلين رئيسيين هما:

-ماذا نريد أن نكون عليه مستقبلا ؟

-ما هو السبيل إلى ذلك ؟

وفي سياق الإجابة على التساؤلين تظهر ثلاث جوانب رئيسية للإدارة الاستراتيجية هي:

✓ **خلق الطموح** :ويعبر على ماذا نريد أن نكون عليه في المستقبل البعيد، فهو أساس الاستمرار والبقاء والرغبة في الوجود، كما يصبح الدافع والمحرك الحقيقي للمؤسسة .والطموح غير ثابت، فيمكن أن يزيد كما يمكن أن يتضاءل، كما أنه غير معلوم متى يتم الوصول إليه، ويعبر عليه في الإدارة الاستراتيجية بمصطلح (الرؤية الاستراتيجية).

✓ **الأهداف:** فالسير نحو المستقبل(الطموح)يستلزم وضع الأهداف والعمل على تحقيقها، وهذه الأهداف تكون طويلة المدى بحيث لا تتحقق إلا من خلال بلوغ الأهداف المتوسطة المدى، كما أن هذه الأخيرة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال بلوغ الأهداف القصيرة المدى، فالأهداف على اختلاف مداها الزمني متداخلة ومتكاملة فيما بينها، كما أن وضعها هو عملية دائمة تعبر عن استمرارية المؤسسة وتعكس تقدمها في مسارها المستقبلي في اتجاه الطموح الذي كلما اقتربنا منه يزيد أكثر وكلما ابتعدنا عنه يتضاءل أكثر.

✓ **الاستراتيجيات:** واختيارها يستلزم الإجابة على التساؤل التالي :ما هو الأساس الذي يعتمد عليه لاختيار الاستراتيجية المناسبة ؟ إن الإجابة على التساؤل تقودنا إلى جانب مهم في الإدارة الاستراتيجية يعرف بالموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

ج. طبيعة الموقف الاستراتيجي :الإدارة الاستراتيجية تؤكد فكرة أن المؤسسة عبارة عن نظام مفتوح على البيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، والمقصود هنا هو أن أي تصور لمستقبل المؤسسة أو أية محاولة لوضع الأهداف واختيار الاستراتيجيات لن يكون ممكنا إلا إذا تم توضيح ما تحوز عليه المؤسسة من قدرات ونقائص من جهة، وماهو محيط بها من ظروف مساعدة أو معرقلة من جهة أخرى، وهذه الفكرة يعبر عنها في الإدارة الاستراتيجية بنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.

د. تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم فعاليتها :الإدارة الاستراتيجية كثقافة في التسيير ليست حكرا على الإدارة العليا، وإنما تبدأ فقط من الأعلى وتنتشر في كل المستويات الإدارية لتصبح ثقافة المؤسسة ككل وفلسفتها في النشاط، ويظهر هذا من خلال تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم فعاليتها التي هي في الأصل مهمة جميع الوظائف وبالأخص في المستويات الدنيا.

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية عبارة عن مجموعة من الخطوات المترابطة والمتكاملة فيما بينها، بحيث كل خطوة لها أهدافها التي تصبح مقدمة الخطوة التي بعدها، وكل ذلك يصب في الغاية المثلى المعبر عنها بالنجاح الاستراتيجي.

2- خطوات الإنتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية: يمكن الانتقال من التخطيط إلى الإستراتيجية عبر الخطوات الخطوات التالية[6]:

1- الاستعداد لإجراءات وعمليات التخطيط:تعتبر هذه الخطوة مهمة جدا لأن البدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يستوجب أن تكون المؤسسة وإدارتها العليا مستعدة فعلا وملتزمة لبذل الجهد المطلوب، وتوفير المستلزمات الضرورية لنجاحه .فالمؤسسة المستعدة للبدء بعمليات التخطيط الاستراتيجي يفترض أن تقوم بما يلي:

- تحديد القضايا الأساسية والخيارات المهمة التي تتعامل معها العملية التخطيطية؛
- تحديد الأدوار والمسؤوليات في عمليات التخطيط؛
- تشكيل هيئة تخطيط لمتابعة مستوى التقدم وإجراءات العملية التخطيطية؛

- متابعة الهيكل التنظيمي، وإجراءات تطوير العمل فيه أو إحداث بعض التغييرات التي تتطلبها العملية التخطيطية؛
- تشكيل أنظمة المعلومات الاستراتيجية والعملياتية الداعمة للعملية التخطيطية؛
- توفير المستلزمات المادية والبشرية اللازمة للعملية التخطيطية.

2- تحديد الاتجاه الاستراتيجي: يمثل الاتجاه الاستراتيجي المهمة الأولى والأساسية للإدارة العليا، ويوضح التوجه المستقبلي للمؤسسة أن مستوى الأداء وكفاءته للإدارات والأقسام والمجموعات والأفراد يمثل انعكاسا طبيعيا لقدرة إدارة المؤسسة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي، حيث من المتوقع أن لا تكون نتائج الأداء جيدة إذا كان التوجه الاستراتيجي غامضا وغير واضح، ويتحدد الاتجاه الاستراتيجي من خلال:

- الرؤية :تعطي إجابات واضحة عن الاتجاه المستقبلي للمؤسسة، وكيف سيكون المستقبل، وتساعد الرؤية على تركيز الجهود، وتوصل قيم وقناعات الإدارة العليا لمختلف الجهات، فهي إذن توحد الاتجاه لكنها متجددة باستمرارا، بمعنى أنها مستمرة وتمثل طريقا مفتوحا للمستقبل؛

- القيم :عمليات التخطيط الاستراتيجي مؤطرة بقيم تحكم تصرفات وتمثل قناعات ومعتقدات تنعكس بتصرفات وسلوكيات وعادات وطقوس وشعائر لمختلف أعضاء المؤسسة، وإذا كانت العمليات التخطيطية خالية من هذه القيم فإننا سنجد تناقضا واضحا عند دراستها على مدى فترات زمنية طويلة، بل قد تشكل لدى المؤسسة اغترابا وفجوة قيمية بين ما تطرحه إدارتها العليا كتصورات نظرية وما تعمل عليه مستويات المؤسسة المختلفة كمفردات وسلوكيات يومية؛

- الرسالة :تحدد الرسالة سبب تواجد المؤسسة وطبيعة عملها، فهي ليست مجرد وثيقة، بل هي احساس شخصي عميق والتزام واعي بالهدف الذي أنشأت من أجله المؤسسة، وهذا الاحساس يفترض أن يتحول إلى التزام ومسؤولية جماعية يشترك فيها أعضاء التنظيم، وتعطي الرسالة للمسؤولين إمكانية التخصيص الجيد للموارد لتحقيق الأهداف الأساسية .إن الرسالة الجيدة لا تحتاج إلى تعديل دوري مع أنها يمكن أن تعدل أو تتغير لمرات طيلة فترة حياة المؤسسة، ويشتق من هذه الرسالة الأهداف الاستراتيجية؛

-الغايات والأهداف الاستراتيجية: وهي توضح وتبين ما هي الأهداف الاستراتيجية وكيف تساهم هذه الأهداف في تقريب المؤسسة من تحقيق رسالتها، وتتصف هذه الأهداف بالشمولية والمدى البعيد، وتعطي لاحقا مؤشرات لاشتقاق أهداف العمليات، وتمثل الأهداف الاستراتيجية خيارات أساسية تتمثل بمجموعة كبيرة من استراتيجيات نمو وتموسع أو تنويع أو انكماش وانسحاب.

3- التحليل الاستراتيجي وتقييم الموقف: إدراك المؤسسة لرؤيتها ورسالتها يمثل قاعدة أساسية للانطلاق والنظر بتمعن في الوضع الراهن لها، ويمثل تحليل الموقف جانبا من قدرة المؤسسة على الاستجابة والتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة، ويدخل في إطار تحليل الموقف مجموعة كبيرة من الاعتبارات يندرج في إطارها أساليب استغلال الفرص وقضايا التمويل والاستجابة لاحتياجات العملاء والأسواق.

4- وضع البدائل في إطار الخطة: بعد أن تحدد المؤسسة توجهها الاستراتيجي، وكذلك قيمت موقفها بالشكل الصحيح، تقوم بعدها بتحديد ماذا عليها أن تفعل، وعلى مختلف المستويات الإدارية، ويندرج في إطار ذلك آليات مختلفة، ونقاش وحوار على مختلف المستويات، وإقرارا نهائيا للبدائل المعتمدة والتي ستنفذ لاحقا .إن هذه الخطوة تحدد أطر الاستراتيجية المعتمدة من قبل المؤسسة.

5- إكمال الخطة: إن مجمل العمليات السابقة قد تكون موضوعة بصيغ رسمية مكتوبة، وبالتالي فإن كافة هذه القضايا توضع على الورق فقط .وتقوم هيئة التخطيط بالمؤسسة بالاستعانة بالاستشاريين ومن الضروري إطلاع ومعرفة آراء كبار المسؤولين لغرض ترجمة هذه الخطة الاستراتيجية إلى خطط تنفيذية وبرامج وإجراءات تفصيلية بنتائج مستهدفة لفترات زمنية قصيرة، وإن النتائج النهائية لجميع هذه الخطوات يتمثل بخطة استراتيجية معتمدة وجاهزة للتنفيذ.

ثالثا: مدارس التفكير الاستراتيجي:

لقد تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء استراتيجة المؤسسة في بيئة الأعمال، وفي هذا الإطار تمت محاولة تصنيف المدارس الفكرية التي مثلت توجهات مختلفة لصياغة الإستراتيجية وبناء عمليات التخطيط الاستراتيجي فيما يلي [7]:مدرسة التصور/التصميم، مدرسة التخطيط، مدرسة الوضعية/التموقع، مدرسة روح المبادرة/الريادية، مدرسة الإدراك/المعرفية، مدرسة التدرب/التكوين/التعلم، مدرسة القدرة/السلطة/القوة، مدرسة الثقافة، مدرسة المحيط/البيئة، مدرسة التشكل /التوليفية.

1- مدرسة التصور/التصميم Design school : تعرف أيضا بمدرسة التصميم أو المطابقة **Fit school** وجوهر هذا المدخل هو النظر إلى الاستراتيجية باعتبارها محور امتزاج القدرات التنظيمية والفرص في داخل البيئة التنافسية .من أشهر روادها Andrews حيث استخدم المدخل المعروف-Uni directionالذي يتكون من عدد من العمليات المحددة ذات الخطوات الواضحة والنتائج المترابطة مثل التحليل البيئي، اختيار الاستراتيجية وتطبيقها. ورغم أن قوة المؤسسة تكمن في تبسيط العمليات ووضوحها إلا

أنها تتسم بعدم المرونة والثبات كما أنها تعتمد على العقلانية المطلقة للمديرين لكن الحقيقة أن المديرون يتمتعون بالعقلانية المحدودة.

2- مدرسة التخطيط Planning school : طورت أفكار المدرسة بالتوازي مع أفكار المدرسة السابقة، تنظر للاستراتيجية على أنها إجراء متميز من باحثيها" إيقور أنسوف 1965 "، بحيث كان ينظر لها على أنها عملية تخطيط أو شيء مشابه :إدارة، مرشد، عملية مستقبلية، طريق مرسوم للمرور من نقطة لأخرى، حيث أن المنظمات تخطط للمستقبل وتبحث عن نماذج في الماضي للإقتداء بها حتى تستطيع المؤسسات أن تحافظ على استمرارها واستقرارها في ظل وضع تنافسي ومحيط متغير، تقر هذه المدرسة بمبدأ إعادة النظر بانتظام في سير المؤسسة. نقطة قوة المؤسسة تكمن في وجود نظام رسمي للتخطيط لكن تعاني من الإجراءات البيروقراطية حيث تتميز عملية التخطيط والتنفيذ بالبطء بالإضافة إلى عدم القدرة على التأقلم في حالة عدم اليقين.

3- مدرسة الوضعية أو التموقع /المدرسة الموضعية Positioning school : تركز هذه المدرسة على محتوى الخطط ومكوناتها من خلال تحليل شمولي لمختلف أبعاد بيئة عمل المؤسسة والأهداف ذات العلاقة، حيث اهتمت بوضعية المؤسسة في الأسواق الاقتصادية حيث أنه بالنسبة للبعض الإستراتيجية تعبر عن الوضع الذي نختاره لمنتج معين في سوق معين إذ يشير" بورتر "أن "الإستراتيجية هي خلق مكان واحد ومنتج للقيمة يتضمن مجموعة من النشاطات"، تهتم هذه المدرسة بالوضع خارج المؤسسة أي في السوق .قد يكمن ضعف هذه المدرسة في التوجه نحو التحليل الواسع للبيئة والتركيز على المؤسسات الكبرى تركيزا رقميا وإهمال كل من الأفعال الاجتماعية، الثقافة، السياسة.

4- مدرسة روح المبادرة /الريادية Entrepreneurial: إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الاستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للقائد الأعلى للمؤسسة وتكون موجهة في إطار هذه الرؤية، وبالتالي يمكن أن تكون الإستراتيجية ثمرة نظرة فردية، وترى هذه المدرسة أن الإستراتيجية هي بعد تهدف المؤسسة للوصول إليه، من أنصارها نجد" شام بيتر 1954 "، ضعف المدرسة يكمن في التركيز على القائد والذي يصعب أن يتوافر بالمميزات المطلوبة والتي قد يكون مبالغا فيها وإهمال التكامل في الأعمال.

5- مدرسة الإدراك /المعرفية Cognitive school :في إطار أفكار هذه المدرسة فإن عمليات التخطيط الاستراتيجي ما هي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التأويلات والتفسيرات للمعطيات من

معلومات وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ، فهي مساهمة في العملية الفكرية الإستراتيجية وتعتمد على التصورات والخرائط والهياكل وبالتالي تحفيز الجانب الإبداعي للاستراتيجي.

كما تبحث في الوسائل البسيكولوجية التي تسمح بالإدراك أو التعمق في العقل الاستراتيجي، من روادها "سيمون" 1945 ،" مارك" 1958 ، تنظر للإستراتيجية على أنها مصدر ترابط أو تماسك التنظيم فهي تبحث عن الترتيب أو التنظيم وتحاول إزالة الغموض لتسهيل العمليات التي تقوم بها المؤسسة إذ لا يمكن لهذه الأخيرة أن تطبق إستراتيجية ما دون أن تكون مدركة لما تتطلبه من موارد مختلفة لإنجاز العمليات التي تساعد على تحقيق أهدافها .يكمن ضعف المدرسة في غياب الجانب التطبيقي للإستراتيجية وليست فعالة في قيادة العمليات الجماعية للإستراتيجية.

6- مدرسة التدرب /التكوين / التعلم Learning school: برزت أفكارها الأولى على يد Braybrook&Lindblom 1959 اللذان يريان أن القرارات وعمليات التخطيط تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، فهذه المدرسة تعتمد على أن إعداد الإستراتيجية هي عملية ناشئة تستند إلى العملية التعليمية المستمرة للفرد، فتأخذ الصبغة المتزايدة، وتصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الحالية. وعليه تكمن نقطة ضعفها في النظر فقط إلى التجربة والخطأ دون رؤية واضحة للمستقبل البعيد للمؤسسة.

وفي هذا الإطار هناك من يلخص مبادئ هذه المدرسة في النقاط التالية[8]:

- تقرن الطبيعة المعقدة وغير الأكيدة للبيئة بالتعميم الدائم للمعارف الأساسية التي تتطلبها الإستراتيجية، والتي تلغي ممارسة المراقبة الواعية، فتأخذ عملية إعداد الإستراتيجية شكل عملية التعلم الممتدة في الزمن، ومنه تصبح عمليتي الإعداد والتحقيق غير مختلفتين.
- يتزايد التعلم بطريقة ناشئة، وبواسطة سلوكات تشجع الفكر الذي يسمح بتجسيد الفعل.
- لا يصبح دور المدير في التصميم المسبق للإستراتيجية الواعية، ولكن يختص بإدارة عملية التعلم، التي على أساسها يمكن أن تنشأ إستراتيجية جديدة، فتستلزم الإدارة الإستراتيجية إذن التوليف بين العلاقات بين الفكر والفعل، المراقبة والتعلم، الاستقرار والتغيير.
- ومنه تتجلى الإستراتيجيات كنماذج ناتجة من الماضي، ثم تصبح فيما بعد كمخططات مستقبلية، وأخيرا كتصورات توجه الفعل.
- عرفت المساهمات الحالية لهذه المدرسة التي ظهرت في الستينات تطوير توجهات فكرية جديدة للتعلم التنظيمي والمؤسسة التي تتعلم لاعتبار أن التميز التنافسي في الوقت الراهن يجب أن يرتكز على القدرة على

سرعة التعلم بالنسبة للمنافسين، وذلك من خلال تجنيد واستغلال القدرات التعليمية الفردية والجماعية وتطوير الكفاءات التي توفر ديناميكية التغيير بالمؤسسة التي تسمح بمواجهة تحديات البيئة، تمس تلك القدرات والكفاءات جميع الميادين: الإستراتيجية العامة، الهياكل التنظيمية، أنماط القيادة، وإدارة المعارف.

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

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

وعليه يمكن تلخيص مبادئ هذه المدرسة فيما يلي[9]:

- تنتج عملية إعداد الإستراتيجية من التفاعل الاجتماعي والتركيز على المعتقدات والقناعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة.

- يتحصل الفرد على معتقداته من عملية التكيف الثقافي أو التطبيع الاجتماعي، الضمني وغير المكتوب والمدعم في بعض الأحيان بالتعليمات الأكثر رسمية.

- يصف أفراد المؤسسة جزءا من المعتقدات والتي تمثل أساس ثقافة المؤسسة، بينما تبقى أصولها وتفسيراتها في العلبة السوداء.

- تأخذ الإستراتيجية شكل التصوري، أكثر منه الوضعي.

- لا تشجع ثقافة المؤسسة التغيير الاستراتيجي، بينما تميل إلى تحريك الوضعيات الممكنة داخل التصور الإستراتيجي العام للمؤسسة.

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

وعليه تعتمد هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ يمكن تلخيصها فيما يلي[10]:

- تعتبر البيئة التي تفترض على المؤسسة كمجموعة شاملة من القوى، الممثل الأساسي لعملية إعداد الإستراتيجية.
- يجب أن تواجه المؤسسة هذه البيئة، حتى لا تخضع إلى الإقصاء.
- تصبح عندئذ إدارة المؤسسة عنصر سلبي، مكلفة فقط بقراءة البيئة وتعمل على جعل المؤسسة تتكيف معها.
- وتنتهي المؤسسات بالتجمع في قطاعات مختلفة تهدف إلى حماية البيئة، وتبقى بها إلى موعد زوال الموارد، أو عندما تصبح ظروف البيئة عدائية، فتزول معها المؤسسات.

10- المدرسة التشكيل/التهيئة التوليفية(التركيبية)Configuration school : تسمى أيضا مدرسة التشكل أو المظهر أو التهيئة: جاءت هذه المدرسة لتقارب بين توجهات المدارس السابقة حيث ترى أن المؤسسة الناجحة هي التي توظف مواردها بالشكل الأمثل في كل وضعية توضع فيها وأن الاستراتيجية عبارة عن انتقال من هيئة(شكل) إلى آخر، فهي تبحث عن استراتيجية متكاملة (استراتيجية تحقيق للمؤسسة الاستمرار والاستقرار في الهيكل التنظيمي وفي السوق، النمو والتطور...الخ). لكن ضعف هذه المدرسة يكمن في أنها عرضية وذات طبيعة عشوائية كما أنه يمكن أن تشوه أو تغير الحقيقة أثناء تشكيل الاستراتيجية[11].

وعليه فهذه المدرسة تعتمد على مبادئ المدارس الأخرى السابقة، ولكن تقدمها في إطار أكثر تحديدا والتي يمكن تلخيصها فيما يلي[12]:

- يمكن وصف في أغلب الأحيان المؤسسة بتركيبة مستقرة معينة للخصائص، فخلال فترة زمنية محددة، تتبنى المؤسسة شكل معين للهيكلة، يناسب ذلك الشكل نوع معين من الإطار العام الذي يسمح له بتبني سلوكات خاصة، التي تسمح بدورها من ميلاد مجموعة معينة من الإستراتيجيات.

- تتميز فترات الاستقرار من خلال هذه المقاربة بعدم الثبات حيث يمكن مقاطعتها بعملية تحويل، والانتقال إلى شكل آخر.

- يمكن ترتيب الأشكال المتتابعة ترتيبا زمنيا، في حين ستعبر فترات التحويل مثلا عن دورة حياة المؤسسة.

- إن الهدف الأساسي من الإدارة الإستراتيجية هو المحافظة على الاستقرار للمؤسسة، أو على الأقل ضمان تطور إستراتيجي تكيفي لها ولأطول مدة ممكنة، مع معرفة أيضا وبشكل دوري ضرورة التحويل، وإدارته بدون إلحاق الضرر بالمؤسسة.

- وبهذا يمكن أن تخص عملية إعداد الإستراتيجية إعدادا صياغيا، أو تخطيطيا رسميا، معتمدا في ذلك على أن فكرة كل مدرسة من المدارس فيما يخص الإعداد الإستراتيجي تمثل شكل من الأشكال الخاصة الذي يمكن أن تعرفه المؤسسة.

- تأخذ الإستراتيجية شكل الخطط أو النماذج، الوضعيات أو التصورات، أو أيضا التحركات، ولكن ذلك كله في الوقت المحدد، وللرد عن وضعية معينة.

رابعا: مستويات الاستراتيجية:

يتفق أغلب الباحثين في حقل الإدارة الاستراتيجية على أن هناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية هي[13]:

1- الإستراتيجية على مستوى المنظمة(الشاملة/الكلية :)في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية تخطيط الأنشطة المتصلة بصياغة رسالة المنظمة كلها، وتحديد الإتجاه العام للمؤسسة من حيث مدى النمو وكيفية إدارة الأنشطة؛ كما تسمح الإستراتيجية كذلك بتوضيح مجال النشاط الذي ستعمل فيه المؤسسة وتوجيه حافظة الثنائيات(سوق/منتوج)، وبيان منهج تحديد الموارد وتخصيصها بين وحدات الأعمال في المنظمة، وتتميز الإستراتيجيات الكلية بأنها طويلة الأجل.

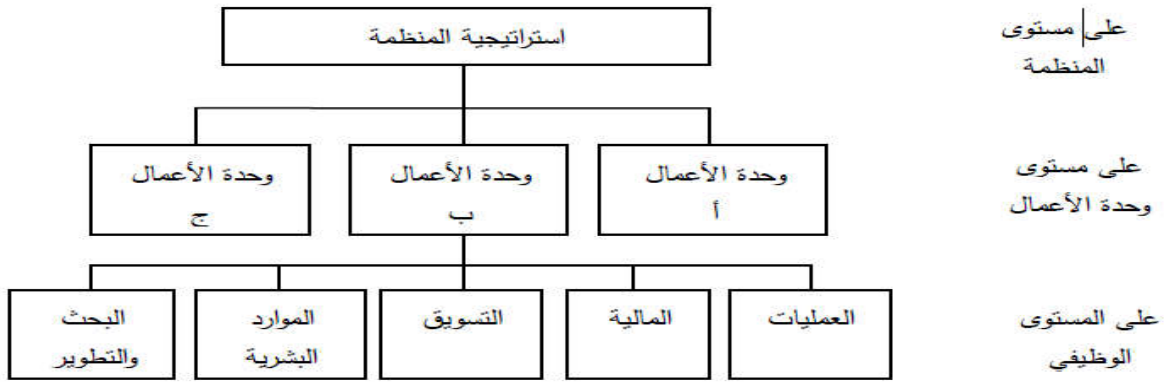
2- الإستراتيجية على مستوى مجال النشاط(وحدة الأعمال):يعرف جورج و كلويك وحدة الأعمال الإستراتيجية، كونها إحدى الإدارات التنفيذية في المؤسسة، بأنها تلك الوحدة التي تقوم بإنتاج سلعة أو خدمة في سوق محدد أو مجموعة معينة من المستهلكين أو منطقة جغرافية معينة، وتمتلك سلطة اتخاذ القرارات الإستراتيجية وفقا لتوجيهات المنظمة وأهدافها، وتهدف استراتيجيات وحدة الأعمال إلى تأكيد الميزة التنافسية للسلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة في السوق[14].

ومن أهم القرارات الإستراتيجية في هذا المجال تلك الخاصة بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع، التمويل، العمالة، البحث والتطوير، تحليل الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والمخاطر...إلخ، وتتميز إستراتيجيات الأعمال بأنها أكثر تركيزا أو أقل مدى من الإستراتيجية الكلية[15].

3- الإستراتيجية الوظيفية :تقوم على ضمان تنفيذ الاستراتيجيات الشاملة واستراتيجيات مجالات النشاط في كل وظيفة من وظائف المؤسسة(التسويق، الإنتاج، البحث والتطوير...إلخ)كما تعمل الإستراتيجية في هذا المستوى على إدماج الكفاءات المتميزة وقدرات التنظيم في مختلف الوظائف.

تجدر الإشارة إلى أن المستويات المذكورة من الإستراتيجية مترابطة ومتفاعلة فيما بينيا إلى درجة كبيرة من أجل ضمان نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم(2-1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم عمليات -حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2012 ، ص33.

خامسا: سيرورة إتخاذ القرارات في المؤسسة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاطا أساسيا بالنسبة لرجل الأعمال، أي أنها جوهر أي عمل في وظيفة رجل الأعمال، وعنصر حيوي وحساس بالنسبة للمنظمة، وعليه سنحاول فيما يلي التعرف على مفهوم اتخاذ القرار ومراحله.

1- مفهوم إتخاذ القرار:

اتخاذ القرار هو دراسة وتحديد واختيار البدائل الملائمة لحل المشكلات، ويعني هذا أن هناك دائما خيارات أمام متخذ القرار عليه التفكير فيها واختيار أفضلها لحل المشكلة أو الموقف محل الدراسة. ولتوضيح الفرق بين إتخاذ القرار وصنع القرار نجد أن عملية صنع القرار تنطوي على المراحل المتابعة لتكوين أو الوصول إلى القرار ابتداء

من تحديد المشكلة والإنتهاء بحلها، أما اتخاذ القرار فهو يمثل المرحلة النهائية من مراحل صنع القرار، وهو خلاصة ما يتوصل إليه صانع القرار من معلومات وأفكار. ومن هنا فإن صنع القرار واتخاذ القرار يكونان معا عملية واحدة هي صنع واتخاذ القرار، لكن العرف جرى على أن يشار إلى عملية صنع القرار على أنها عملية اتخاذ القرار.

يعتقد عامة الناس أن حل المشكلات واتخاذ القرارات أمران متشابهان، والواقع أن حل المشكلات يتضمن تشخيص المشكلة ومحاولة إزالتها من خلال اتخاذ القرار المناسب، وبهذا فإن اتخاذ القرار هو جزء من عملية حل المشكلات، إلا أن القرار يتخذ سواء كانت هناك مشكلة أو لم تكن، لأن اتخاذ القرارات يتم بغرض حل المشكلات وأيضا لتحقيق أهداف معينة وتسيير أمور العمل في المؤسسات.

2- مراحل إتخاذ القرار:

يتكون نموذج اتخاذ القرارات وحل المشكلات من الخطوات المتتابعة والمنطقية التي يؤدي إتباعها إلى حل المشكلة، وتتمثل هذه الخطوات في[16]: تحديد المشكلة؛ تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة؛ تقييم البدائل المرتبطة بحل المشكلة؛ اختيار البديل المناسب لحل المشكلة؛ وضع البدائل موضع التنفيذ وأخيرا المتابعة وقياس النتائج.

أ- تحديد المشكلة: يعتبر تحديد المشكلة بشكل واضح ومحدد من أهم دعامات الوصول إلى قرار سليم يساعد على حل هذه المشكلة، ولذا يجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة. فالظاهرة هي عرض أو انحراف غير عادي عن الوضع المألوف زيادة ونقصا، أما المشكلة فهي السبب الحقيقي وراء حدوث الظاهرة. تبدو أهمية التفرقة بين الظاهرة والمشكلة من منظور أن الانخداع بالظاهرة واعتبارها مشكلة سوف يؤدي للوصول إلى حلول لا تقضي على السبب الحقيقي(المشكلة) وتعمل على اختفاء الظاهرة مؤقتا ثم بروزها مرة أخرى لبقاء المشكلة دون حل[17].

- **تشخيص المشكلة:** يشبه متخذ القرار الطبيب الذي يقوم بالتشخيص، فالطبيب يبحث عن عوارض المشكلة ويسأل المريض عنها حتى يصل إلى تحديد أسبابها، وبالمثل على المدير أن يجمع المعلومات ذات الصلة بالموقف محل التشخيص ويستخدم خبراته السابقة حتى يتعرض على المسبب الأساسي للمشكلة.

بدءا يتم جمع الحقائق الخاصة بالأهداف المختلفة، تعتبر هذه الخطوة ضرورية لاكتشاف الأبعاد المختلفة لكل هدف من الأهداف المحددة. لا يمكن للإدارة أن تعتمد على الأهداف التي تبنى عليها قراراتها إلا إذا تمكنت من جمع المعلومات والحقائق التي تساعدها على تحقيق ذلك[18]. أما الخطوة الموالية فتشمل الوقوف على

إمكانيات المؤسسة والعقبات والحدود التي لا يمكن تخطيها والتي تمثل إطار للمشكلة يتم حلها في داخله. قد تكون هذه المعوقات غير قابلة للتغيير أو معوقات يمكن تعديلها أو تغييرها.

- **صياغة المشكلة:** بعد الانتهاء من الأنشطة السابقة تصبح المشكلة واضحة ومحددة الأبعاد، وهنا يجب صياغتها بألفاظ واضحة ومحددة وكتابتها.

ب- تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة: بعد تحديد المشكلة يجب التفكير في حلول مناسبة لها، ويمكن التوصل إلى هذه الحلول من خلال:

- دراسة البيانات والمعلومات المتاحة للقائم بالتحليل؛
- استخدام أسلوب العصف الذهني للحصول على أكبر قدر من الأفكار من مجموعة أفراد المؤسسة في وقت قصير وذلك من خلال عرض المشكلة عليهم ومطالبتهم بأن يبدو بأفكارهم لحل المشكلة؛
- مشاركة المرؤوسين وتقديم مقترحاتهم بشأن المشكلة؛
- اللجوء إلى متخصص إذا عجز القائم على التحليل عن التوصل إلى حلول خلاقة لحل المشكلة.

ج- تقييم البدائل المرتبطة بحل المشكلة: يجب أن تخضع البدائل المقترحة لحل المشكلة للتقييم مع مراعاة مايلي:

- أن يتم التقييم بشكل موضوعي وليس بناء على التفضيل الشخصي لمتخذ القرار؛
- أن يتم الحكم على البديل من واقع عدد من المعايير وليس على أساس مدى جاذبيته، يمكن أن تشمل هذه المعايير كل من التكلفة المرتبطة بالبديل، المدة الزمنية اللازمة لتنفيذه وكذا سهولة تطبيق البديل كقرار فيما بعد.

د- اختيار البديل الملائم: يقوم متخذ القرار باختيار البديل المناسب بعد الحصول على مخرجات الصناعة القرارية من خلال عدد من البدائل التي تم تحديد عيوبها ومزاياها، ويجب هنا مراعاة الدقة والموضوعية في الاختيار وعدم التحيز نحو أو ضد بديل ما وليس بالضرورة أن يختار متخذ القرار البديل صاحب أعلى مزايا ولكنه قد يختار بديلا آخر ذو مزايا أقل، لأنه سيختار البديل المناسب وليس البديل الأفضل[19]. ليتم بعد هذه المرحلة الانتقال إلى مرحلة التنفيذ.

هـ- وضع البديل موضع التنفيذ: إن القرار في حد ذاته عديم الفائدة ما لم يتم تنفيذه، فكثيرا ما ينفق الوقت والجهد والمال من أجل الوصول إلى قرار سليم ومنطقي، ثم يتبدد كل ما سبق بسبب الفشل في تنفيذه، فالتنفيذ هو الامتداد الطبيعي للقرار، فلا ينتقل إلى صعيد الواقع ولا يتجسد إلا بالتنفيذ[20].

كما يمكن استخدام مختلف الوسائل والأساليب التي تسمح بمعرفة آراء المرؤوسين الذين سيشاركون في التنفيذ، حتى لا تكون لديهم مقاومة للقرار عند تنفيذه.

هناك بعض متخذي القرار الذين يعتقدون أن دورهم ينتهي بمجرد اختيارهم للبديل المناسب، ولكن هذا الاعتقاد بطبيعة الحال خاطئ، لأن القرار يتطلب تنفيذه تعاون الكل من خلال مشاركتهم ما يؤدي إلى رفع معنوياتهم، وينبغي على متخذ القرار مراعاة مجموعة من العوامل عند تنفيذ القرار أهمها[21]:

- الإعلان عن القرار بشكل واضح ومفهوم للجميع؛
- إصدار التعليمات المناسبة وإيصال التعليمات إلى المعنيين بتنفيذ القرار بشكل واضح مع إبراز أوجه التغيير أو التعديل الناجمة عن هذا القرار.
- تحديد المهام من خلال توزيعها بشكل محدد على القائمين على تنفيذه.
- تخصيص الموارد فأي قرار يحتاج إلى توفر الموارد المالية أو البشرية، لذلك على متخذ القرار تحديدها وتوفيرها لتساهم في إنجاح عملية اتخاذ القرار.

و- المتابعة وقياس النتائج: يجب قياس مدى التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد الأخرى والآثار المترتبة على القرار ومدى الالتزام بالجدول المعد للتنفيذ. وعند القياس تتم مقارنة النتائج بالجدول الزمني أو الخطة الموضوعة للتنفيذ وإذا كان القرار لا يساهم في حل المشكلة تراجع خطوات القرار السابقة مباشرة وهي اختيار البديل ووضعه موضع التنفيذ[22].

سادسا:خطوات صياغة القرارات الاستراتيجية:

واحدة من أهم القضايا التي تميز الإدارة الإسترتيجية وتجعلها مهمة هو أنها تنطوي على اتخاذ قرارات استراتيجية، وكلما زاد تعقد البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، كلما تطلب التعامل معها اتخاذ قرارات استراتيجية، ويتميز القرار الاستراتيجي بكونه قرار مهم وخطير لكونه يتسم بما يلي:

- أنه نادر الحصول، أي لا يتكرر دائما؛
- أنه ذو تأثيرات بعيدة المدى ومهمة، لأن تنفيذه يتطلب الكثير من الموارد والالتزام؛
- أنه موجه لقرارات أخرى، فهو يشكل سابقة يتم مراعاتها على مدى المنظمة عند اتخاذ قرارات لاحقة أقل أهمية؛
- تتخذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا وعلى مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

وتبرز أهمية القرارات الإستراتيجية في كونها تسمح بـ:

– تحديد الأنشطة التي ينبغي على المؤسسة أن تستثمر فيها في المستقبل.

– معرفة كيف ستتنافس المؤسسة في مجالات نشاطها.

– مساعدة المؤسسة على تحقيق الاستقرار طيلة فترة نشاطها، خاصة في ظروف عدم التأكد التي تشهد ارتفاع درجة الأخطار.

– تساهم في دراسة و تقييم وضعية المؤسسة للانطلاق في عملية الاستثمار.

إن صياغة القرارات الإستراتيجية تعتبر مرحلة مهمة من مراحل عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة، إذ يتم في هذا المرحلة وضع و تقييم البدائل الإستراتيجية وفق لمعايير مختلفة (الملائمة، الصلاحية، التناسق، القابلية للخطر، التكيف، الجاذبية، التطبيق).

بعد القيام بمرحلة التحليل الإستراتيجي يؤدي التحليل الداخلي للمؤسسة إلى تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، كما يؤدي التحليل الخاص بالظروف الخارجية إلى تحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها ، وفي هذه المرحلة يمكن للمسؤولين في الإدارة العليا وضع و تصنيف بدائل القرارات الإستراتيجية، وتعتبر هذه العملية إبداعا في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، والتي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، و ينبغي أن تلتزم عملية صياغة البدائل الإستراتيجية بثلاثة شروط وهي:

– القدرة على تحقيق أهداف المؤسسة.

– التناسب مع الموارد الحالية والمستقبلية.

– الالتزام بالقيود الخارجية.

و بعد تحديد وتقييم البدائل والتوصل إلى مجموعة من بدائل القرار الاستراتيجي المقبولة، ينبغي اختيار أحد هذه البدائل وتنفيذه ويتم هذا في ضوء العديد من المعايير، ومن أهم هذه المعايير قدرة القرار الاستراتيجي المقترح على التعامل مع نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة، والفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية، وقدرة القرار أيضا على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الموارد والآثار السلبية.

خلاصة الفصل:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أول خطوة في الإدارة الاستراتيجية، إذ يتم الإنتقال من التخطيط إلى الاستراتيجية عن طريق التحضير له وتحديد الاتجاه الاستراتيجي والعمل على تحليل الموقف الاستراتيجي ووضع البدائل وصياغة أفضل بديل بصيغة رسمية .وقد اهتمت عدة مدارس بدراسة وتطوير التفكير الاستراتيجي من أهمها : المدرسة التكيفية، مدرسة التخطيط، مدرسة التصميم، المدرسة الريادية، المدرسة المعرفية، مدرسة التعلم، المدرسة البيئية .وتشمل الاستراتيجية ثلاثة مستويات هي :الاستراتيجية الكلية، استراتيجية وحدات الأعمال، والاستراتيجية الوظيفية، وتتبع المؤسسة مجموعة من الخطوات القادرة على استعاب تطورات المستقبل وما يتضمنه من متغيرات لاتخاذ قرارات استراتيجية رشيدة تمكن المؤسسة من الوصول إلى الأداء المتميز.

هوامش الفصل

[1]غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في الادارة العامة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006، ص44.

[2]عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة :الشركة العربية المتحده للتسويق والتوريدات، 2010 ، ص29 .

[3] محمد بن علي شيبان العامري، التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، على الخط:
https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=949&SecID=47

[4]بشير علاق، قحطان العبدلي، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1999، ص11.

[5]قبطان شوقي، مطبوعة في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2016، ص5.

[6]مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، 2015-2016، ص12.

[7]صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2016-2017، ص31.

[8] Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Safari en pays stratégie, Village mondial, 1999, p215-216.

[9] Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Op.cit,p271-272.

[10] Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Op.cit,p292.

[11] صولح سماح، مرجع سابق، ص34.

[12] Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Op.cit, p309.

[13] ISET Djerba, Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise, document mis online sur : http://www.okok.fr/telechargement/9f37bd01-51ef-4f8f-bc3d-99bfcd67f696. consulté le23-08-2018.

[14]هاني عرب، الإدارة الاستراتيجية، على الخط:
http://www.skaau.com/vb/showthread.php?t=8825

[15]ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم -عمليات -حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن،2012 ، ص32.

[16] وحدة إدارة مشروعات تطوير التعليم الالي، ورقة بحثية: اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وزارة التعليم العالي، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر، ص4.

[17] ساندي بوكراس، حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص45-49.

[18] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص339.

[19] محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المؤسسات، دار الوفاء، مصر، 2006، ص125.

[20] فايز حسين، عناصر صنع القرار، سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة، عمان، 2008، ص246.

[21] رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008، ص342.

[22] محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص341.



الفصل الثالث

الرؤية الإستراتيجية ومجال نشاط المؤسسة

تمهيد:

في عصرنا الحديث أصبح هناك كثير من التغييرات في عدة مجالات، واشتدت المنافسة بين المنظمات والمؤسسات المختلفة، مما دعا إلي ضرورة وضع خطط استراتيجية للعمل، مع دراسة تجارب الماضي للاستفادة منها، وأيضا أوجبت تلك التغييرات ضرورة الإلمام بالتقنيات الحديثة المنتشرة حول العالم، وأيضا المعارف المختلفة، حتى يتم إدراك حقيقي لكل متغيرات الواقع، وبذلك ظهر **مفهوم الرؤية الإستراتيجية**، الذي خلق تفهما والتزاما من جانب العاملين وتمكنهم من التركيز والانطلاق إلى المستقبل، لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على نشاطات وهوية المؤسسة من منظور إستراتيجي، ثم محاولة التعرف على صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة، وفي الأخير التعرف على التقسيم الإستراتيجي لنشاطات المؤسسة.

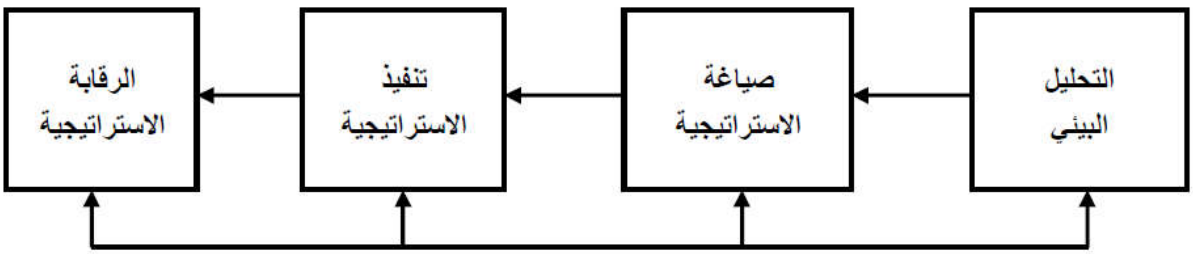
أولا: نشاطات وهوية المؤسسة من المنظور الإستراتيجي

تتمثل نشاطات المؤسسة من منظور استراتيجي في عمليات الإدارة الإستراتيجية، والتي يتفق معظم الباحثين في أنها تتمثل في: التحليل البيئي، صياغة الخيارات الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية والرقابة الإستراتيجية، أما هوية المؤسسة هي رسالتها وبذلك فهي السبب الجوهري الذي وجدت من أجله المؤسسة.

1. نشاطات المؤسسة من منظور استراتيجي:

مهما اختلفت الآراء بشأن ترتيب وتسلسل أنشطة المؤسسة من منظور استراتيجي، فإنها جميعا تصب في التحليل البيئي وعمليات الصياغة والتنفيذ، والرقابة الاستراتيجية، هذا وإن هذه الأنشطة مستمرة، تتفاعل فيما بينها بشكل ديناميكي، بهدف تحقيق التناسب الموقفي بين إمكانات وأنشطة المنظمة الداخلية وبين بيئتها الخارجية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-1): أنشطة المؤسسة من منظور إستراتيجي



المصدر: مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، 2015-2016، ص24.

تتميز هذه الأنشطة بالخصائص التالية[1]:

- لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الانتهاء من المرحلة السابقة لها.
- إن جودة كل نشاط يتوقف على جودة النشاط السابق له، أي إن التغير الذي يحدث في أي من نشاط يؤثر على تغير أسلوب تعاملنا مع البيئة الداخلية والخارجية التي سوف يتم تقييم كل منها، كما أن نتائج تقويم البيئة قد يؤدي إلى تعديل في الرسالة، وهكذا.
- إن هذه الأنشطة عبارة عن عمليات مستمرة، شأنها شأن أية عملية من العمليات الإدارية الأخرى.

– تتطلب هذه الأنشطة تدفق مستمر للمعلومات، يتم بواسطته مراجعة مراحل هذه الأنشطة وإجراء الخطوات التصحيحية.

ونستعرض فيما يلي المراحل الأساسية لهذه الأنشطة بشيء من التفصيل:

أ. التحليل والرصد البيئي: Environmental Scanning

التحليل البيئي هو استعراض، وتقييم، وتوزيع المعلومات التي تم الحصول عليها من البيئة الخارجية والداخلية إلى المديرين الإستراتيجيين في المؤسسة، وينحصر هدف التحليل الإستراتيجي في التعرف على العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المؤسسة. وأبس طريقة لإجراء مثل هذا التحليل هو تحليل سووت SWOT) Analysis)[2].

ويتكون مصطلح SWOT من أربع مكونات، وهي تحديد الفرص Opportunities ، والتهديدات Threats، والتي تنتج عن البيئة الخارجية للمنظمة والتي لا يمكن للمؤسسة التحكم والسيطرة عليها في الأمد القصير، بل تحاول التكيف مع هذه التغيرات باستغلال الفرص وتفادي التهديدات، لأن البيئة الخارجية تتشكل من متغيرات تكون فيما بينها المحتوى أو الإطار الذي تعمل فيه المؤسسة. كما يتم تحديد عوامل القوة Strength، ونقاط الضعف Weaknesses ، والتي تتحدد ضمن البيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تنتج بالدرجة الأولى من هيكل المنظمة، ثقافة المنظمة، والموارد المختلفة للمنظمة .وتشكل نقاط القوة الأساسية للمنظمة الخصائص الرئيسية التي تستخدمها المنظمة لاستغلال الفرص الناشئة عن البيئة الخارجية للحصول على الميزة التنافسية واستدامة هذه الميزة[3].

إن تحديد العناصر الأربعة سابقة الذكر وتجميعها يمكن المؤسسة من معرفة حقيقة موقفها الاستراتيجي في فترة زمنية محددة، والجدول التالي يوضح الموقف الإستراتيجي من خلال ما يسمى بمصفوفة SWOT.

الجدول رقم(3-1): مصفوفة SWOT

	الفرص	التهديدات
نقاط القوة	بدائل استراتيجية ؟ استراتيجيات ذات طابع هجومي	بدائل استراتيجية ؟ استراتيجيات ذات طابع دفاعي
نقاط الضعف	بدائل استراتيجية ؟ استراتيجيات ذات طابع علاجي	بدائل استراتيجية ؟ استراتيجيات ذات طابع انكماشي

المصدر: قبطان شوقي، مطبوعة في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2016، ص18.

من الجدول السابق نلاحظ أن المصفوفة تظهر أربعة وضعيات استراتيجية لكل وضعية استراتيجياتها المناسبة، هذه الأخيرة يتم تجميعها عادة تحت أربعة مسميات وهي:

- استراتيجيات ذات طابع هجومي : وتوضع فقط لما تكون المؤسسة أمام فرص متاحة ولها نقاط القوة التي تسمح باقتناص هذه الفرص.
- استراتيجيات ذات طابع دفاعي : وتكون مناسبة للمؤسسة التي لها نقاط قوة تستغلها في مجابهة التهديدات المختلفة في بيئتها الخارجية.
- استراتيجيات ذات طابع علاجي :وهي ضرورية للمؤسسة التي أتيحت لها فرص يمكن توجيهها لتغطية نقاط ضعفها.
- استراتيجيات ذات طابع انكماشي : وهي ضرورية للمؤسسات التي تعاني من تهديدات وليس لها القدرات لتجنبها بسبب نقاط ضعفها.

ب. صياغة الإستراتيجية: يقصد بصياغة الإستراتيجية وضع خطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من إدارة الفرص، والتهديدات، ونقاط القوة، والضعف بأسلوب فاعل، وتتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية التحديد الدقيق لكل من المجالات الآتية:

❖ **تحديد رسالة المنظمة**: تعرف رسالة المنظمة بأنها السبب في وجود المنظمة والغرض منها، أي مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية، وتحاول رسالة المنظمة الاجابة على التساؤلات التالية[4]:

✓ ما هو مجال نشاط المؤسسة؟

✓ ما هي الأعمال التي سوف تؤديها مستقبلا؟

لا بد أن تتسم الرسالة بالشمولية والعموم، وتتضمن الكلمات الدقيقة والملخصة والواضحة الفهم، إضافة إلى أنها مكونة من فقرة واحدة تصف سبب كينونة المؤسسة وما هي أهم أعمالها وأنشطتها .ولكل مؤسسة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المؤسسات، وفي ضوء رسالة المؤسسة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضا أن تتغير رسالة المؤسسة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المؤسسة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المؤسسة.

❖ **تحديد الأهداف القابلة للتحقيق:** تمثل الأهداف التنظيمية والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حاليا وفي المستقبل ، وهي دليل لعمل الإدارة ، وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية كفؤة وفعالة ، وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل مؤثرة منها[5]:

✓ علاقات التأثير والتأثر بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة؛

✓ كمية ونوعية الموارد المتاحة؛

✓ القدرة على تحقيق الموازنة بين المنظمة والبيئة؛

✓ ثقافة وقيم الإدارة العليا؛

✓ علاقات السلطة والمسئولية والصلاحية بين أفراد التنظيم؛

✓ أسلوب اتخاذ القرارات الإدارية.

❖ **وضع الاستراتيجيات وتطويرها** :الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة هي خطة رئيسية شاملة تحدد طريقة انجاز المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وذلك من خلال الاستفادة القصوى من الميزات التنافسية وتقليص الآثار السلبية للمخاطر والمساوئ التي تفرزها المنافسة .فالإستراتيجية عبارة عن مجموعة الأفعال والقرارات التي يقوم بها المدراء من أجل تحقيق مستوى متفوق من أداء المؤسسة ؟

❖ **وضع السياسة** :السياسات هي وصف القواعد الأساسية للتنفيذ وتنبع السياسات من الإستراتيجية المختارة لتشكل خطوط إرشاد عريضة، يسترشد بها الموظفون في اتخاذ القرارات الجوهرية ذات المدى الزمني البعيد في مختلف أجزاء المؤسسة .فالسياسة عبارة عن مجموعة المبادئ والمفاهيم التي تضعها الإدارة العليا لكي

تهتدي بها مختلف المستويات الإدارية عند وضع خططها وتنفيذها، أي أنها بمثابة دستور للعمل فهي الإطار الدائم الذي يوجه الفكر في اتخاذ القرارات، وفي نطاقها تتم جميع التصرفات في انسجام وتوافق وصولا إلى الهدف المشترك[6].

ج. تنفيذ الإستراتيجية Strategy Implementation

بعد اختيار الإستراتيجيات المناسبة لأداء نشاط المؤسسة وتحقيق أهدافها، تأتي مرحلة ترجمة هذه الإستراتيجيات إلى خطط تطبيقية على شكل سياسات وظيفية(تمويف، إنتاج، تسويق،...إلخ)والتي تمثل الخطوط العريضة التي يسترشد بها العاملون، كما يتم صياغة هذه السياسات Policies في ميزانيات Budgets تحدد الجدول الزمني وتخصيص وتوجيه الموارد لكل العمليات الحاسمة في ا لنجاح الاستراتيجي، بالإضافة إلى تحديد البرامجPrograms (عبارة عن مزيج من الأهداف والإجراءات والقواعد وتوظيف للموارد لإنجاز أعمال معينة في فترة معتبرة) والإجراءات Procedures (خطة عمل صغيرة نمطية ومتكررة تخص تنفيذ عمل واحد) والقواعدRules (خطة أو مبادئ إرشادية لتوضيح أداء الأعمال أو الإمتناع عنها)[7].

د. الرقابة Evaluation and Control

هناك وجهات نظر سابقة تنادى بأن الرقابة تعتمد على مقارنه نتائج المعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا إن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق من خمس سنوات أو أكثر مثلا). وقد تؤدى إلى تهديد نجاح المؤسسة وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرون الاستراتيجيون في المؤسسة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية[8]:

- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمؤسسة صحيحة ؟
- وهل المؤسسة سائرة في الاتجاه السليم ؟ وهل هناك حاجه إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟
- كيف يمكن وصف الأداء ؟ هل تم تحقيق الأهداف الموضوعه ؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات ؟

وفى ضوء ما سبق يمكن القول أن الرقابة الإستراتيجية تتم من خلال متابعة تنفيذ الإستراتيجية المعتمدة أي تتبع تطور أداء المؤسسة وقياس مدى توجه أو انحراف الوضع الفعلي للمؤسسة عن الأهداف المسطرة بمعنى قياس الفجوة الإستراتيجية (الفارق الإستراتيجي)والقيام بالإجراءات التصحيحية، وتتم عملية تقييم هذا الأداء بمؤشرات عديدة منها :الحصة السوقية، المبيعات، الربحية والعائد على الإستثمار...إلخ)؛ كما تتم في

إطار الرقابة عملية التغذية العكسية والتي تستفيد من المعلومات المرتدة من المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة من أجل تغيير رسالة وأهداف، واستراتيجيات وسياسات وبرامج وميزانيات المؤسسة وفق ما يمليه عليها المحيط وأطراف المصلحة.

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

❖ **بطاقة الأداء المتوازن** : وهي أسلوب يسمح بإعداد ومتابعة تنفيذ الإستراتيجية من خلال أربعة أبعاد هي :البعد المالي(ما هي القيمة التي تم خلقها للمساهمين؟)، وبعد الزبون(ما هي القيمة التي تم خلقها للزبون؟)، بعد العمليات الداخلية(ما هو الأداء المناسب للعمليات الداخلية الأساسية للنجاح الإستراتيجي)، وبعد التعلم التنظيمي(ما هي قدرات وإمكانيات التنظيم على التعلم والتطور؟) .[9]

❖ **أسلوب المقارنة** : Benchmarking هي تقنية تسويقية تم تطويرها في سنوات الثمانينات من قبل مؤسسة Xerox ، تعمل على دراسة وتحليل تقنيات التسيير والتنظيم والعمل للمؤسسات المتنافسة، وهي مجموع إجراءات البحث وتحليل المقارنات لهاته المؤسسات، حيث تسمح بتحسين الأداء عن طريق إعداد مخطط الأعمال المستنبط من نتائج التحليل السابق ، وهي عملية داخلية تسمح بمقارنة مختلف الخدمات داخل المؤسسة أيضا[10].

2. هوية المؤسسة من منظور استراتيجي

يرتبط وجود أي مؤسسة برسالة معينة Mission تسعى إلى تحقيقيها وتستمد هذه الرسالة مقوماتها من القيم التي يحملها مؤسسو المؤسسة ومن البيئة التي تعمل بها والمجتمع الذي تنتمي إليه[11]. فأول ما يتبادر إلى ذهن المسير هو مجال العمل الذي يجب أن تنشط فيه المؤسسة، وعليه يجب وضع مهمة أكثر وضوحا لمستقبلها وامتلاك فكر، فلسفة، وثقافة تنظيمية تميزها عن المؤسسات الأخرى وتحدد مجال أعمالها، سلعها وخدماتها وفئة مستهلكيها.

هناك طائفة من الصفات التي ينبغي توفيرها في رسالة المؤسسة، كي توصف بالفعالية والنجاح وهي[12]:

-أن تكون مختصرة في حدود 100 كلمة؛

-أن تحدد بوضوح الميدان الأساسي لعمل المؤسسة؛

-أن تحدد المؤسسة ماذا تنتج ولمن هذا الإنتاج؛

-أن تحدد بوضوح كيف سيتم إشباع حاجات العملاء؛

-أن تحدد ما هو المبرر الأساسي لوجود المؤسسة؛

-أن توضح طبيعة القوة الدافعة في المؤسسة.

ويوضح الجدول التالي هذه العناصر (الخصائص) مع ما يقابل كل منها من تساؤلات يجب أن تثيرها الإدارة العليا أو الباحثين لغرض الحكم على فاعلية الرسالة، تجدر الإشارة هنا أن الخصائص لا تخضع لترتيب معين:

الجدول رقم (3-2):العناصر الأساسية المكونة لرسالة المؤسسة

العناصر	التساؤلات
1- العملاء	من هم عملاء المؤسسة؟
2- المنتجات	ماهي السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة؟
3- الأسواق	أين تتنافس المؤسسة على منتجاتها؟
4- التكنولوجيا	ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة؟
5- الاهتمام بالبقاء/ النمو/ الربحية	ما هي التزامات المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية؟
6- الفلسفة	ما هي قيم ومعتقدات المؤسسة وأولويات فكرها واهتماماتها؟
7- المفهوم الذاتي	ما هي أبرز نواحي قوة المؤسسة ومزاياها التنافسية؟
8- الاهتمام بالصورة العامة	ما هي انطباعات الجمهور عن المؤسسة؟
9- الاهتمام بالعاملين	ما هي اتجاهات المؤسسة نحو العاملين؟

المصدر: مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005 ص7 .

وعليه ينبغي صياغة رسالة المؤسسة بعبارات واضحة محددة تشكل فيما بينها جملة مفيدة توضح ما سبق الإشارة إليه .ويعد وضوح رسالة المؤسسة لدى المجتمع والموظفين ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها، إذ يساهم التعبير الواضح للرسالة في تحديد ومعرفة اتجاهات نمو المؤسسة، كما تعد الرسالة النهائية التي توجه إليها كل الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، أي تعمل كمرشد وحافز للأفراد لتوجيه سلوكهم فيما يتعلق بالأداء، ويلعب التعبير الواضح للرسالة دورا مهما في تطوير إستراتيجية المؤسسة، فهو يزود المؤسسة بأداة لإيجاد البدائل الإستراتيجية وغربلتها والمفاضلة بينها، كما تستعمل الرسالة كمعايير يتم من خلالها تقييم الأداء الكلي للمؤسسة.

أمثلة على رسالة المؤسسة:

- **جامعة عين الشمس:** إدماج فكر الجودة الشاملة والتحسين المستمر في نسيج المنظومة التعليمية والبحثية بالجامعة.

- **Condor**: نحن شركة موجهة لإنتاج وتطوير منتجات كهرومنزلية والكترونية متنوعة، مع التركيز على مراعاة الجودة والإهتمام بخدمة الزبائن وارضائهم والاستثمار في العنصر البشري بتوفير فرص التكوين وأجواء العمل الممتعة والرفاهية وتبني سياسة قائمة على الإبداع.

- **شركة لوكهيد للطائرات:**

تتمثل رسالتنا في تلبية احتياجات دولنا المتحدة والعملاء الأجانب من خلال منتجات وخدمات عالية الجودة، وبذلك نقوم بتحقيق عوائد للمساهمين وتعزيز النمو والإنجاز لموظفينا.

ثانيا: صياغة الأهداف والرؤية الإستراتيجية للمؤسسة

1- صياغة الأهداف:

تظهر الحاجة لوجود أهداف في جميع المؤسسات بغض النظر عن القطاع الذي تعمل فيه أو حجمها أو قدراتها التنظيمية أو المستويات الإدارية .والأهداف من شأنها أن توجه المؤسسة وتمنع انحرافها وارتباكها فيما ينبغي تحقيقه، وتجنبها بذلك ضياع الغرض من وجودها(الرسالة) والطموح الذي تمشي في اتجاهه(الرؤية الاستراتيجية).فالهدف يعرف بأنه الوصول إلى نتيجة أو نتائج مطلوبة ومحددة ، في وقت محدد، بشرط توفر الإمكانات سواء المادية أو البشرية . و الهدف كذلك هو النتيجة النهائية لأي نشاط مهما كان نوعه، ويمكن اعتباره كما قلنا سابقا ترجمة رؤية و رسالة المؤسسة إلى عناصر يمكن قياسها. وعموما يشترط في الأهداف أن، تكون مرتبطة بالرؤية والرسالة؛ واضحة ومفهومة؛ واقعية؛ قابلة للقياس؛ محددة الوقت؛ مثيرة للتحدي؛ مقبولة من قبل العاملين.

لا تسعى المؤسسات إلى تحقيق هدف واحد بل تحدد لنفسها أكثر من هدف نتيجة لتعدد مصالح الأطراف التي لها علاقة بها (الموردين، العمال، الزبائن، المجتمع...) ، من بين تصنيفات الأهداف نذكر:

تصنيفAnsoff: يميز بين نوعين من الأهداف هما :الأهداف الاقتصادية و التي تهدف إلى تعظيم كفاءة تحويل الموارد، و الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بخدمة المجتمع.

تصنيفGuth: يميز بين ثلاث أنواع هي الأهداف التفاؤلية التي يتم وضعها على ضوء ما يتوقع الحصول عليه من موارد و إمكانيات مستقبلية، و ما يظهر من فرص بيئية يمكن استثمارها. والأهداف التشاؤمية التي

يتم وضعها في ضوء تصور ما سيمكن أن يحدث من تهديدات، ثالثا الأهداف الأكثر احتمالا و هي التي توضع في ضوء التصور المتوازن للبيئة من حيث الفرص و التهديدات.

تصنيف Ramiz: الذي وضع عدة معايير في تصنيفه للأهداف، حيث يرى أنها تصنف: أولا على أساس البعد الزمني فنجد أهداف قصيرة الأمد، متوسطة الأمد و طويلة الأمد .ثانيا على أساس

المستوى التنظيمي و نجد فيه : أهداف على مستوى المنظمة، أهداف على مستوى الأقسام، و أهداف على مستوى الوحدات .ثالثا على أساس الوظيفة نجد فيه أهداف تسويقية، إنتاجية.....

وفي إطار التكلم عن عملية تحديد الأهداف نجد أنها تتأثر بالمتغيرات المحيطة بها، إذ يمكن أن نعتبر عملية تحديد الأهداف عبارة عن نظام وهذا النظام يمر بالمراحل التالية:

أ. **البحث عن الأهداف الممكنة للمؤسسة**: ويتعلق الأمر هنا بأهداف الإدارة العليا(المردودية، النمو، ...) ويتم دراسة إذا كانت هذه الأهداف ممكنة التحقق أم لا، عن طريق دراسة نقاط قوة المؤسسة ونقاط ضعفها، وكذا الفرص المتوفرة والمخاطر التي يمكن أن تمنع تحقق هذه الأهداف ويتم توفير إمكانيات التحقق بطرق إبداعية أكثر منها عقلانية.

ب. **عملية الأهداف**:بعد تحديد الخيارات الممكنة ننتقل إلى المرحلة الثانية التي يتم فيها تحديد إذا كانت هذه الأهداف عملية(واقعية)؛ الوقت الذي يجب أن تتحقق فيه (5سنوات)؛ القيم المراد تحصيلها(من 20 ٪ إلى 30 ٪ من حصة السوق).

ج.**تحليل العلاقات بين الأهداف**:هناك دراستين، الدراسة الأولى تسلط الضوء على العلاقات المستقبلية أو المرتبطة بين الأهداف بطريقة تستبعد الاختيارات التي تكشف عن نزاعات؛ الدراسة الثانية تقوم بإعداد علاقات الأولوية بين مختلف الأهداف وبهذه الطريقة يتم ترتيب الخيارات الممكنة وإعطاءها معاملات.

د. **تحليل معايير تحقيق الأهداف**: مثل معيار الطموحات إذ يجب أن لا تكون هذه الأخيرة وهمية أو مستحيلة كما يبدأ في هذه المرحلة التساؤل عن مدى توفير وتحديد الإمكانات الكافية لتحقيق الأهداف (أشخاص مكونين جيدا، بالعدد الكافي، توفير رأس المال، التكنولوجيا،...).

هـ. **خيارات نظام الأهداف**: من بين الخيارات الممكنة، يتم اختيار الأهداف التي تظهر ملائمة وتراعي قيم المجموعة والإدارة.

و. **تحقيق الأهداف**: لأجل تحقيق الأهداف يتم توفير المسؤولين المكلفين بتحقيقها، والقيام بعملية التفاوض مع مختلف المجموعات.

ز. **الرقابة** : وضع نظام للرقابة هدفه مراقبة تحقيق الأهداف وتوضيح مختلف التغيرات في المحيط من أجل تصحيح الانحرافات.

2 – صياغة الرؤية الإستراتيجية:

الرؤية المستقبلية هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات. وأكثر الرؤى فعالية هي التي تلهم أعضاء المؤسسة التطلع للأفضل، والأعظم والأكبر، فقد يتم البحث عن أفضل خدمة أو أعظم منتج أو أكبر إنجاز. ويجب توصيل الرؤية الإستراتيجية لكل العاملين وإقناعهم بها بحيث تصبح أساسا قويا للخطوة التالية وهي وضع رسالة المؤسسة Mission.

وتعد الرؤية أقوى الأدوات التحفيزية والتي تجعل المؤسسة تتحرك للأمام بالرغم من أي معوقات، فإذا كانت الرؤية حيوية وذات معنى حقيقي لدى الأشخاص فإنها ستدفعهم لعمل المستحيل لتحقيق هذه الرؤية.

فالرؤية الجيدة تساعد على كسر القيود وتضمن الاستمرارية اتجاه هدف المؤسسة وتساعد على جذب الاهتمام والالتزام لدى العاملين وتشجع على الانفتاح على حلول مبدعة ومتفردة وتشجع على بناء الثقة وتضمن الولاء من خلال المشاركة وتؤدي إلى رفع الكفاءة وزيادة الإنتاجية.

فعند صياغة الرؤية لا بد من التفكير بالنقاط الآتية[13]:

– كيف تريد المؤسسة أن تبدو بعد عشر سنوات من الآن؟ وما هي صورتها بعد عشر سنوات؟ هذه الصورة ينبغي أن تكون مختلفة عما هي عليه الآن.

– فكر في المنتجات والخدمات والتسهيلات والأسواق المستهدفة والعملاء.

– هل الاتجاه الذي رسمته هذه الصورة هو الاتجاه الصحيح؟

– هل هناك شيء ينقصك في هذا التوجه؟

– هل هذا الاتجاه وهذا التوجه يقوي التزامك ويحفزك؟

– هل تثير فيك هذه الصورة تجاوبا في مشاعرك وعواطفك تجاة المؤسسة؟

– هل هذه الرؤية ممكنة وقابلة للتحقيق؟

– هل هذه الرؤية مفهومة ويمكن استيعابها من الفرد العادي وتثير دافعيتهم للعمل؟

وفي هذا الإطار هناك من يرى بأن الصياغة الكاملة للرؤية ينبغي:

– أن تكون طموحة..حيث ينبغي إيصالها إلى العاملين على مستويين: المستوى العقلي والإدراكي ومستوى

عواطفهم ومشاعرهم.

- واضحة.. بحيث يستطيع الفرد أن يراها وان يتصورها في مخيلته حتى يمكن العمل على تحقيقها.

- أن تصف مستقبلا أفضل.. فالعاملون يتفاعلون مع الرؤية حينما يجدون المستقبل الذي تصوره لهم يقدم لهم شيئا يريدونه وليس شيئا بيديهم الآن.

- أن يتم اختيار كلماتها بعناية وتفكير وان يتم وزن الدلالات الخاصة بكل عبارة فلا تكون مملة ولا سطحية باهتة ولكن صادقة ومخلصة حتى تثير الطموح لدى من يقرؤها وتدفعه إلى العمل كما أن هذه الكلمات ينبغي أن تعكس قيم المؤسسة التي تريد إرساءها.

أمثلة على رؤية المؤسسة:

- **جامعة الملك سعود:** الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة.
- **شركة Walt Disney** للترفيه والألعاب :إننا نجند خيالنا بجلب السعادة للملايين .
- **Wikipédia**: أتصور عالماً يتمتع فيه كل فرد على الكوكب بحرية الوصول إلى مجموع المعرفة الإنسانية.

مما سبق يتضح لنا بأنه توجد فروقات بين المصطلحات التالية، الرؤية الرسالة، الهدف، فنجد أن الفرق بين الرؤية والرسالة يتمثل في أن الرؤية هي طموحات المؤسسة وآمالها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الوارد الحالية أما الرسالة تتضمن أهدافا عامة يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية، الرؤية تصف الأفراد والمؤسسات ليس كما هم الآن، ولكن كما يرغبون ويتطلعون في المستقبل أما الرسالة تصف الحاضر وتصف المؤسسة اليوم وما الذي تفعله قيادة المؤسسة لتحقيق وتنفيذ رؤيتها المستقبلية.

في حين أن الفرق بين الغاية والهدف يتمثل في أن الغاية هي مجموعة من الأهداف (النتائج المستقبلية المحددة)، وعليه يصبح تحقيق الغاية الواحدة يتم من خلال تحقيق الأهداف المكونة لها وهي في الأصل أهداف مترابطة ومتكاملة فيما بينها. فالغاية هي كل ما يمكن أن نعتبره مبدأ ساميا عاما، بعيد المدى، تحدد فيها النوعية أما الهدف إجراء ملموس قابل للقياس، يحدد كمية، متغير، ويمكن تحقيقه كاملا، مثال على ذلك:

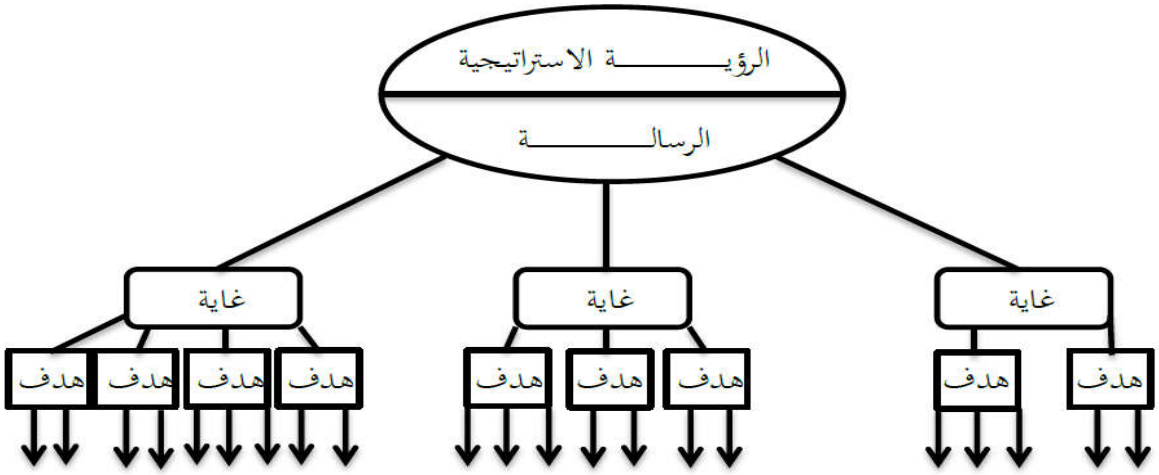
غاية المؤسسة هي :تحسين وضعيتها في القطاع من خلال كسب حصص سوقية جديدة.

تحقيق هذه الغاية يستلزم تحقيق مجموعة من الأهداف من أبرزها مثلا:

- رفع القدرات الانتاجية بنسبة 2 **%**سنويا.
- تخفيض تكلفة الإنتاج بنسبة 1 **%**سنويا.
- زيادة المبيعات بإعادة الانتشار بنسبة 2 **%**سنويا.

أما العلاقة بين المصطلحات سابقة الذكر تتمثل في تحول الرؤية الاستراتيجية إلى رسالة، هذه الأخيرة التي توضع في إطارها الغايات والأهداف على مختلف أشكالها فتصبح بذلك المسار المستقبلي للمؤسسة.

الشكل رقم(3-2): العلاقة بين الرؤية والرسالة والغايات والأهداف



المصدر: قبطان شوقي، مطبوعة في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2016، ص76.

ويعتبر وجود رؤية استراتيجية واضحة ومميزة بمثابة حجر الزاوية في بناء وتحقيق الاستراتيجية الفعالة، إذ لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي واتخاذ قراراته الاستراتيجية في ظل غياب مفهوم التوجه المستقبلي للنشاط الذي يتضمن أمور عديدة من بينها نوعية احتياجات الزبائن التي يجب اشباعها ونوعية المركز السوقي الذي يجب تحقيقه في مواجهة المنافسين...، وعندما تستطيع المؤسسة ترسيخ تصور ملموس حول الموقف السوقي الذي تنشده ونوعية المسارات التي يجب اتباعها، فإن الرؤية سوف تكون قادرة على توجيه عملية اتخاذ القرارات وتحديد ملامح استراتيجية المؤسسة، وكل ذلك يساهم في تحقيق قيمة إدارية حقيقية[14].

ثالثا: التقسيم الإستراتيجي لنشاطات المؤسسة:

يمكن تقسيم المؤسسة إلى سلسلة من الأنشطة تعمل على تحويل المدخلات إلى مخرجات وتحصيل هامش للربح على تكلفة هذه الأنشطة، والتي يمكن تقسيمها إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة أو مساعدة[15].

1-الأنشطة الرئيسيّة :وهي الأنشطة التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، وهي خمسة أنشطة تتمثل فيما يلي:

- **الإمداد الداخلي** :هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.

- **الإنتاج** :مجموعة الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي.

- **الإمداد الخارجي** :مجموعة الأنشطة المرتبطة بجمع وتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

- **التسويق والتوزيع** :مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء منتجات المؤسسة.

- **الخدمات** :مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في خدمات ما بعد البيع.

2- **الأنشطة المساعدة (الداعمة)** :وهي الأنشطة التي تساعد الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، وتتمثل فيما يلي:

- **بنية المؤسسة** :وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية...إلخ.

- **تسيير الموارد البشرية** :أنشطة ضرورية لضمان الإختيار، التدريب وتنمية الأفراد، أي كل الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية، وهناك بعض القطاعات تكون فيها أصل الميزة التنافسية كالصناعات التقليديّة.

- **التنمية والتطوير التكنولوجي** :أنشطة متعلقة بتصميم المنتج وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في حلقة سلسلة القيمة وتشمل المعرفة الفنية، الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا المطلوبة لكل نشاط داخل حلقة القيمة.

-**التموين** :الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات المطلوب شرائها سواء كانت مواد أولية أو خدمات أو آلات.

خلاصة الفصل

إن تأدية الأعمال في بيئة تتسم بالتغير السريع وضرورة الاستجابة لذلك التغير يستدعي من المؤسسة أن تدار وفق منظور استراتيجي يبدأ بتحديد الرؤية فالرسالة فالأهداف ولتحقيق هذه الأهداف لابد من تكامل مجموعة من الأنشطة والتي تبدأ بالتحليل البيئي ، ثم صياغة الاستراتيجية التي بموجبها يتم الانتفاع من الفرص والتصدي للتهديدات والاستفادة من نقاط القوة واستئصال نقاط الضعف، وذلك من خلال تنفيذها بكفاءة وفعالية ورقابتها بطريقة مستمرة لاتخاذ الاجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، لأن أي خطأ على المستوى الاستراتيجي يؤدي إلى نتائج سلبية يصعب على المؤسسة علاجها.

هوامش الفصل

[1]ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013، ص34.

[2]نفس المرجع السابق، ص34.

[3] مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2005، ص25.

[4]شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية : المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد على الخط:

http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=213111&fn=%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5%20%D9%83%D8%A، تاريخ الاطلاع 03-09-2018.

[5]نفس المرجع السابق.

[6]مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 31.

[7]صولح سماح، مرجع سابق، ص42.

[8]فيصل بن محمد مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستيير في إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، 2010، ص22.

[9] Alain Fernandez Nodesway, Balanced Scorecard et Tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose, 2014, diponisble sur www.piloter.org. P05.

[10] Disponible sur :

http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16507/benchmarking-definition.html consulté le 26-08-2018.

[11]مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق، ص 71.

[12]عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن،2004 ، ص99.

[13] أحمد أبو زيد حسن، صياغة الرؤية والرسالة والقيم في المنظمات الحديثة، على الخط:

https://hrdiscussion.com/hr16219.html، تاريخ الإطلاع03-09-2018.

[14]قبطان شوقي، مرجع سابق، ص76.

[15] Rodolphe Durand , Guide du management straégique, 99concept clé, Dunod, Paris, 2000, P35 .



الفصل الرابع

التشخيص الخارجي للمؤسسة

تمهيد:

إن اهتمام المؤسسات بمستقبلها الاستراتيجي يستدعي منها وباستمرار القيام بعملية التشخيص الاستراتيجي لتحديد أدائها وفاعليتها وتحسينها على المدى البعيد ويعتمد التشخيص الاستراتيجي على تشخيص البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات وتشخيص البيئة الداخلية للتعرف على نقاط القوة والضعف.

إن التشخيص الإستراتيجي للبيئة الخارجية يكتسي أهمية كبيرة في التنبؤ بمستقبل المؤسسة خاصة وأن البيئة الخارجية هي المصدر الأساسي للتغيير، فالكثير من المؤسسات أصبحت ضحية التغير البيئي لأنها فشلت في التنبؤ به أو مواكبته، من هذا المنطلق سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على المبادئ الأساسية للتشخيص الاستراتيجي، وكذا كيفية تشخيص المحيط التنافسي، والأدوات المستعملة في التشخيص الخارجي باعتباره أحد أبعاد التشخيص الإستراتيجي، ومحاولة التعرف على التشخيص الإستراتيجي للموارد التكنولوجية.

أولا:مبادئ التشخيص الاستراتيجي

امتد مفهوم التشخيص إلى مجال الإدارة والتسيير خلال سنوات السبعينيات، وعرف تطورا هاما مع بداية الأزمة الاقتصادية العالمية، وإذا كان تعريف التشخيص في المجال الطبي غرضه، أنواعه، منهجيته، ونطاق استعماله واضحا، فان الوضع يختلف في مجال علم الإدارة [1].ففي المجال الطبي، التشخيص يعني التعرف على المرض الكامن لدى المريض بدقة كبيرة، ومن ثم وصف العلاج المناسب، انطلاقا من تحديد أعراض الحالة. والطبيب لا يكتفي هنا بتحديد المشكلة ومعالجتها، بل يتعداها ذلك إلى اتخاذ التدابير الوقائية، لتجنب أي مشاكل أخرى متصلة بها في المستقبل.والتشخيص في المؤسسة كذلك يعطي وصفا واضحا لصحتها العامة، يليه اتخاذ التدابير الكافية لضمان بقائها وتنميتها، فالبيئة الاقتصادية للمؤسسة تتشاركها مع العديد من الشركات الأخرى، والبقاء في هذه البيئة يكون فقط من خلال تطوير أعمالها، وصمودها وقدرتها على المنافسة.كما يقود التشخيص أيضا إلى التعرف على الإجراءات التي يمكن اتخاذها لضمان القدرة على المنافسة في هذه البيئة.

وبذلك يعد التشخيص الإستراتيجي أساس تفسير السلوك الإستراتيجي، المتجسد بالإختيار الإستراتيجي، وما يتبعه من تنفيذ ورقابة إستراتيجية، وهو موضوع يتسم بالسعة والشمول، فهو يشكل إحدى الأركان الأساسية للإدارة الاستراتيجية، وذلك لتخصصه بتقييم وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط، من فرص متاحة، وتهديدات تحد من قدرة المؤسسة على الإستفادة من هذه الفرص، وموازنتها مع عناصر القوة والضعف الداخلية بها.

فالتشخيص يعمل بشكل عام على تشكيل التفكير الاستراتيجي حول مستقبل المؤسسة، وعملية التشخيص الإستراتيجي يجب أن تتوفر على الخصائص التالية[2]:

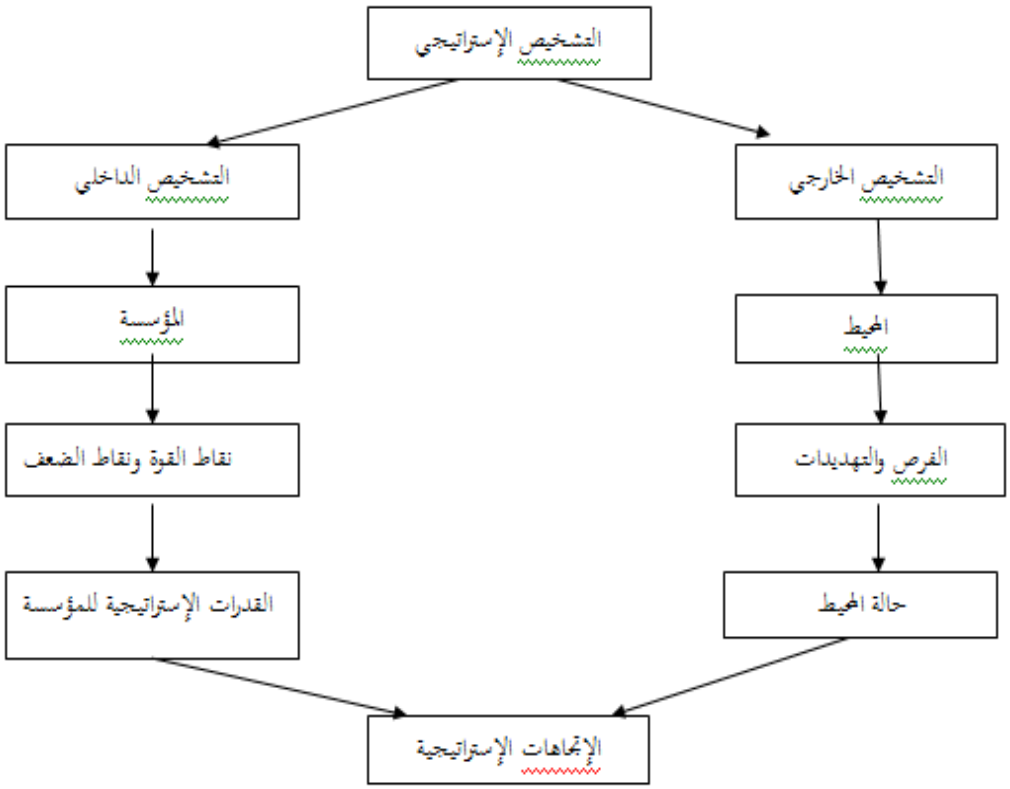
- أن تكون شاملة وملمة بكل متغيرات المحيط الداخلية والخارجية؛
- أن تكون مرنة مقابل كل تغيرات المحيط؛
- أن تعتمد على مشاركة جميع أفراد المؤسسة كل حسب تخصصه،
- أن تكون عملية منهجية وتعتمد الأساليب النوعية والكمية في استكشاف الفرص والمخاطر، نقاط القوة والضعف؛
- أن تتمتع العملية باليقظة الإستراتيجية لإستكشاف الفرص والمخاطر والإستفادة من نظم المعلومات والنظم الخبيرة؛

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

1- أبعاد التشخيص الإستراتيجي:

إن التشخيص الإستراتيجي يركز على بعدين مكملين، بعد داخلي(التشخيص الداخلي) للمؤسسة، وبعد خارجي(التشخيص الخارجي) خاص بمحيط المؤسسة، وذلك باعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط، والإستراتيجية تحدد نمط العلاقة بين المؤسسة والمحيط[3]. مثلما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم(4-1): أبعاد التشخيص الإستراتيجي



المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2016-2017، ص57.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن أهمية التشخيص الإستراتيجي تكمن في تحليل المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة وذلك بمعرفة نقاط القوة والضعف من جهة والتهديدات التي تواجهها من جهة ثانية وهذا من أجل بناء إستراتيجية معينة تتناسب ونشاط المؤسسة بالإعتماد على إحدى الإستراتيجيات الممكنة والمتمثلة في الانسحاب، التمايز، الهيمنة على التركيز. وعليه فالتشخيص الإستراتيجي وسيلة لإنشاء قاعدة معلومات لتحقيق إدارة التغير والتطوير التي تميز الإدارة الإستراتيجية.

2- المكلفون بالتشخيص الإستراتيجي:

يقوم بالتشخيص الإستراتيجي الكفاءات على شكل هيئات من الداخل وهيئات من الخارج، وعلى العموم فإن المكلف بالتشخيص هم الكفاءات من الموارد البشرية للمؤسسة والمسيرين الفعالين والذين تتوفر فيهم الكفاءة العالية، وذلك لأن عملية التشخيص الإستراتيجي عملية تتصف بالديمومة والإستمرارية، وذلك قصد البحث والحصول على المعلومات التي تمكن المؤسسة من القدرة على التكيف ومواجهة التغيرات البيئية، فالإدارة الإستراتيجية في ارتباط دائم مع بيئتها وقصد محاولة التنبؤ بجوانب القصور والضعف الحالية والتهديدات المتوقعة وقصد تهيئة المناخ المناسب للتعامل معها والحد منها أو القضاء عليها، وحالة اليقين لابد أن تجعل الإدارة الفعالة تعمل على جعل التشخيص ذا طابع تفاعلي وقائي وليس علاجي ويتطلب تحقيق استمرارية التشخيص العديد من المقومات:

- بناء تنمية مهارات التفكير المنهجي والرؤية العلمية لدى الأعضاء المكلفين بالتشخيص بما يمكنه من تحليل المتغيرات البيئية بحياد وموضوعية؛
- تطوير النظام الإداري وإعداد الأنظمة ووضع السياسات؛
- تصميم وربط نظام للحوافز بعملية التشخيص الاستراتيجي.

3- العوامل المؤثرة في التشخيص:

على الرغم من المزايا التي تجنيها المؤسسات من خلال استخدام التشخيص إلا أن هناك عدد من المؤسسات التي لا تستطيع استخدام هذه الطريقة ويعود ذلك إلى عدة عوامل منها:

- تكاليف التشخيص: تستغرق عملية التشخيص زمنا طويلا كما تتطلب إنفاقا كبيرا عليها وقد تكون تكلفة الحصول على هذه المعلومات والإحصاءات كبيرة بحيث لا تستطيع بعض المؤسسات الصغيرة الحجم تحملها، وحتى المؤسسات الكبيرة الحجم قد يتردد الإداري في تخصيص هذا القدر من الانفاق على جمع المعلومات لأنه لا يستطيع أن يثبت بصورة مؤكدة أن وجود هذه المعلومات والإحصاءات سوف يؤدي إلى ربحية المؤسسة على المدى الطويل.

- الكفاءات المهنية المطلوبة للقيام بالتشخيص: إن الأفراد بلا شك هم أثمن الموارد المتاحة لدى المؤسسة، فهم مصدر المعرفة والمهارة والحافز لخلق الحفاظ على المؤسسة وإستمراريتها، ومن أجل تحقيق النجاح لعملية

التشخيص فإنه يجب أن نمتلك القدرة على تحقيق الجذب والحفاظ على نوعيات الموارد البشرية التي تستلزمها عملية التشخيص.

4- مراحل التشخيص الإستراتيجي الخارجي:

تمر عملية التشخيص الإستراتيجي بعدة مراحل، وتتمثل هذه المراحل فيما يلي:

- تحديد وفهم طبيعة المحيط؛
- تحديد آثار المحيط؛
- تحليل قوى المنافسة(المحيط التنافسي)؛
- تحديد الموقع التنافسي؛
- تحديد الفرص والتهديدات.

ومن خلال تتبع المراحل السابقة، تنتج لنا الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة، ويتضح ذلك من خلال الشكل التالي.

الشكل رقم(4-2): مراحل التشخيص الإستراتيجي الخارجي



المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه "حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة،مذكرة ماجستير، 2006/2005، ص20.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن التشخيص الإستراتيجي الخارجي يقوم على المراحل التالية:

أ. تحديد وفهم طبيعة المحيط:

تتمثل في الغالب المشاكل الرئيسية للادارة الاستراتيجية في مدى قدرة الإدارة على التحكم والسيطرة على الغموض والتعقيد، ولذلك فإن بداية التشخيص الإستراتيجي تكون من تحديد درجة غموض وتعقيدات المحيط، ومعرفة الحالة التي يتميز بها هذا المحيط، هل هو ثابت أم متغير، أو أنه بسيط أم معقد.

فوفق شروط التغير، يجب على المسير فهم مستقبل المحيط جيدا، وليس فقط فهم الماضي، ومن أجل ذلك عليه استعمال طريقة منظمة، وبما أن التنظيم مرتبط بشروط التعقيد، فهو يسهل عليه للغاية فهم المحيط، خاصة وأنه متساوي التغير، والتكنولوجيات متقدمة جدا.

ب. تحديد آثار المحيط:

في هذه المرحلة يتم تحديد عناصر المحيط السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي،التكنولوجي، الإيكولوجي، و القانوني(PESTEL)، و من ثم تحديد وزن كل عنصر بمعنى تحديد كيفية تأثيره على المؤسسة[4].وهكذا فتحليل المحيط إذا يكمن في إدراك حجم ونوع المتغيرات وفهم طبيعة التأثير والتأثر، ولتقديم أمثلة على هذه المتغيرات ندرج الجدول التالي.

الجدول رقم(4-1):عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسة

1- ماهي عوامل المحيط المؤثرة على المؤسسات؟ 2- أي من بين هذه العوامل الأكثر أهمية في الوقت الحاضر؟ وفي المستقبل؟	
سياسية/ قانونية	اقتصادية
قوة الاحتكار قوة حماية المحيط السياسة المالية تنظيم التجارة الخارجية	الدورة الاقتصادية معدل الفائدة السياسة النقدية التضخم

قانون العمل الاستقرار الحكومي	البطالة الدخل المتاح
اجتماعي / ثقافي	تكنولوجية
الديمغرافيا (علم السكان) توزيع الدخل قدرة التنقل اجتماعيا التغير في أسلوب الحياة الوفيات مستوى التربية	الإنفاق العام للبحث والتطوير الاستثمارات العامة والخاصة الاكتشافات والتطورات الجديدة سرعة التحولات التكنولوجية معدل القدم

المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه "حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، 2006/2005، ص21.

ج. تحليل قوى المنافسة(المحيط التنافسي):

إن الهدف من الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة في أي مجال، هو احتلال مكانة تسمح للمؤسسة بالدفاع عن نفسها بقوة أمام القوى التنافسية أو التأثير عليها[5]، ويطلق على تلك القوى التنافسية بنموذج القوى الخمس لبورتر (Porter)، هذا الأخير الذي يقول عنها بأنها تشكل استراتيجيات التنافس في المحيط التنافسي لمجموعة المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة[6]، ملخصا بذلك قوى المنافسة في خمس قوى: دخول منافسين جدد، تهديد المنتجات البديلة، القوى التفاوضية للزبائن، القوى التفاوضية للموردين، والمنافسة بين المنافسين المتواجدين، (**والتي سنفصل فيها في العنصر الخاص بتشخيص المحيط التنافسي**).حيث زيادة قوة هذه القوى أو العوامل يمثل تهديد للمؤسسة وقلتها يمثل لها فرصة وعلى أساسها تقوم المؤسسة باتخاذ قراراتها الاستراتيجية.

د. تحديد الوقع التنافسي:

على اعتبار أن جميع المؤسسات في حالة منافسة، فإن المؤسسات الخاصة تتسابق لأخذ حصة من السوق، بينما المؤسسات العمومية تنافس من أجل الحصول على الموارد، وبالتالي على مديري المؤسسات أن يتعرفوا

على الموقع التنافسي، والموقع الإستراتيجي لمؤسساتهم، حيث أن تحديد آثار المحيط والتحليل التنافسي المقدمة سابقا، يزودان المؤسسة بالبيانات الدقيقة عن العوامل الأساسية المخصصة للتموقع.

فالموقع التنافسي للمؤسسة هو مجموعة من المزايا والعيوب، بحيث تسمح المزايا التنافسية بالتحكم وبأعلى درجة في عوامل الإنتاج، وتتمثل المقاييس التي تسمح بتحديد الموقع التنافسي بتحديد المعايير، وتقدير ثقل الاختلالات، ومن ثم تقدير درجة تحكم المؤسسة في المنافسة، وبالتالي التقدير الشامل[7].

هـ. تحديد الفرص والتهديدات:

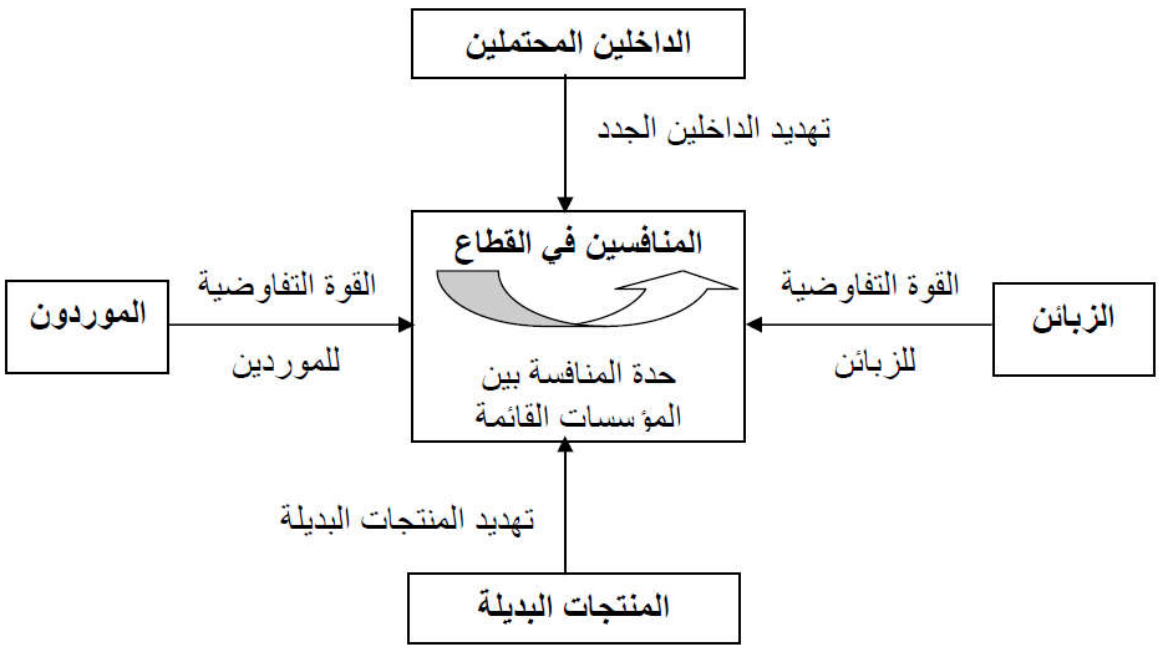
يقصد بالفرص تلك الأوضاع الأفضل لدى المؤسسة، والمجالات التي يمكن أن تحقق فيها ميزة تنافسية، بينما التهديدات هي المشاكل والأضرار المحتملة للمؤسسة، والتي قد تنشأ وفق متغيرات غير مواتية لظروف المحيط، وعلى المؤسسة تجنبها أو التعامل معها بشكل يضمن لها تحويلها إلى فرص إن أمكن لها ذلك.

ويتم تحديد الفرص والتهديدات من خلال جمع المعلومات عن المحيط وتحليلها، ثم مناقشتها لتحديد تأثيراتها المحتملة، ومحاولة التوقع بسلوك ومتغيرات المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة[8].

ثانيا: تشخيص المحيط التنافسي

تقوم المؤسسة في هذا الإطار بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه، وذلك بتحليل نموذج القوى التنافسية الخمس ل **Porter** والضغط الناجم عنها، وتظهر هذه القوى في الشكل التالي:

الشكل رقم(4-3): القوى التنافسية الخمس لPorter



المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه "حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، مذكرة ماجستير، 2006/2005، ص22.

1- حدة المنافسة بين المستثمرين الحاليين(المنافسون الحاليون في مجال النشاط):

تأخذ حدة المنافسة أشكالا متعددة منها :حرب الأسعار، الدعاية والإعلان، الخدمات والضمان، وتؤدي في الغالب إلى تخفيض الإيرادات والأرباح لمؤسسات القطاع في الأجل القصير، وترجع شدة المنافسة إلى عدة عوامل منها:

- تعدد المنافسين أو تساويهم تقريبا في الحجم والقوة؛
- بطء معدل نمو قطاع التنافس مما يدعو المنتجين إلى الصراع من أجل زيادة الحصص السوقية؛
- افتقار المنتجات (السمع أو الخدمات)للتميز عن غيرها؛
- عدم إمكانية زيادة الطاقة الإنتاجية إلا بكميات كبيرة في كل مرة يراد فيها ذلك؛
- ارتفاع موانع الخروج من القطاع مثل استخدام أصول متخصصة جدا أو ولاء الإدارة الزائد للقطاع بما يدفع المؤسسة أحيانا للتنافس بشدة برغم عدم تحقيقها لأرباح عالية أو معقولة على استثماراتها في القطاع؛
- اختلاف المنافسين في استراتيجياتهم وشخصياتهم وأصولهم الأولى وفكرتهم عن المنافسة[9].

2- خطر الداخلين المحتملين إلى السوق(دخول منتجين جدد):

يمثل المنتجون الجدد إمكانات وطاقات انتاجية جديدة في قطاع التنافس، بالإضافة إلى رغبتهم في السيطرة على جزء من السوق والموارد الأمر الذي قد يؤدي إلى انخفاض الأسعار نتيجة زيادة العرض وذلك إذا ما استمر الطلب على ما هو عليه مما يؤثر بالسالب على ربحية المؤسسات في القطاع، ويتوقف تهديد المنتجين الجدد على حجم الحواجز الموجودة في هذا القطاع والمعوقة للدخول، فإذا كانت هذه الحواجز كبيرة وصعبة يكون التهديد ضعيفا، أما إذا كانت الحواجز ضعيفة أو قليلة يكون التهديد كبيرا، وقد حدد Porter ستة عوائق رئيسية للدخول في الصناعة هي:

- **اقتصاديات الحجم** :وتحد هذه الإقتصاديات من دخول المنتجين الجدد إلى القطاع بإرغامهم على البدء بحجم كبير أو قبول نقائص من حيث تكلفة الإنتاج.

➢ **تمييز المنتج** :يخلق تمييز العلامة التجارية حاجزا آخر يضطر المنتجين الجدد إلى صرف مبالغ كبيرة للتغلب على ولاء العملاء لماركة معينة، حيث يلعب الإعلان وخدمة العملاء والفروق في المنتجات الدور الأول في تمييز المنتجات.

➢ **الدخول إلى قنوات التوزيع** :تسيطر المؤسسات القوية الموجودة في السوق على قنوات التوزيع وما يتصل بها من تسهيلات، لذلك فإن مسألة الدخول إلى السوق يشكل حملا على المؤسسات الداخلة التي ستضطر إلى تحمل تكاليف أعلى إذا اختارت استخدام قنوات التوزيع الموجودة في السوق، أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها وهو خيار مكلف للمؤسسة الجديدة، وفي كل الأحوال سينعكس كل اختيار بدرجة أو بأخرى على سعر المنتج النهائي ومن ثم على حصة المؤسسة من المبيعات والأرباح والسوق.

➢ **الأوضاع غير المناسبة من حيث التكاليف فيما يتعدى أثر الحجم** :يمكن أن تتوفر المؤسسات القائمة في القطاع بمزايا من حيث تكاليف إنتاجها بما قد لا تتوفر عليه المؤسسات التي ترغب في الدخول إلى القطاع والتي تعود إلى:

- أثر منحى التجربة.
- إمكانية حصولها على المواد الأولية بأسعار أفضل من المنافسين.
- توافر تكنولوجيا معينة لها لا تتوفر لغيرها بحكم الاختراع مثلا.
- شراؤها لأصول ثابتة في الماضي قبل زيادة أسعاره حاليا، أو لحصولها على إعانات حكومية.
- مزايا ترجع لمواقع مصانعها الحالية.

➢ **المتطلبات الرأسمالية:** تخلق الحاجة لاستثمار موارد مالية طائلة في القطاع من أجل التنافس حاجزا آخر للدخول، خاصة إذا كان المال مخصصا لنفقات غير قابلة للاسترجاع في الأجل القصير مثل الإنفاق على البحوث والتطوير والإعلان.

➢ **سياسة الحكومة** :قد تحد الحكومة أو تمنع الدخول لبعض الصناعات من قبل المنافسين الجدد وذلك من خلال التشريعات :قوانين تلوث المياه، والقوانين الجمركية.

3- خطر منتجات الإحلال(البدائل):

إن وجود بدائل للمنتجات الحالية التي يقدمها القطاع يعتبر تهديدا لهذا القطاع ما لم تكن منتجات هذه الصناعة متميزة، ويتوقف تأثير المنتجات البديلة على ربحية القطاع على مجموعة عوامل أهمها:

- درجة توافر البديل التام؛

- إمكانية قيام المنتج بضبط ورقابة التكاليف؛
- مدى هجومية المنتجين البدلاء؛
- القيمة السعرية فيما بين المنتجات الأصلية والبديلة.

4-قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون :

تتمثل هذه القوة في قدرة الموردين على التحكم في أسعار السلع والخدمات المشتراة منهم، وتشمل هذه القوة على ما يلي:

- سيطرة مجموعة قليلة من المؤسسات على صناعة الموردين؛
- صعوبة إيجاد بدائل الموارد التي يقدمها الموردون؛
- عندما يتبنى الموردون استراتيجية التكامل الرأسي الأمامي مما يؤدي إلى إضافة منافسين جدد للمؤسسة؛
- عدم توافر مواد خام بنفس جودة المواد التي يوفرها الموردون؛
- عندما تمثل المواد الخام عنصرا رئيسيا ومدخلا هاما من مدخلات المنتج.

5-قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون(الزبائن):

تمثل تهديدا على المؤسسات بالنظر إلى أن الزبائن يسعون عادة إلى فرض أسعار منخفضة مع التفاوض على الجودة العالية، وهو عكس ما ترغب فيه المؤسسات عادة ويخدم مصالحها، وتشتد قوة مساومة الزبائن كلما توفرت الشروط التالية:

- أن تمثل مشتريات الزبائن كميات كبيرة من مبيعات القطاع؛
- أن تكون مجموعة الزبائن منظمة ومتمركزة، كأن تنتظم تحت لواء جمعيات نشطة في مجال حماية المستهلكين؛
- أن يمتلكوا المعلومة الجيدة عن الأسعار والتكاليف الحقيقية للسوق(الثقافة السعرية.)

ثالثا: أدوات التشخيص الخارجي

يمكن للمؤسسة أن تستخدم ثلاثة أدوات لتشخيص بيئتها الخارجية، إذ يمكن توضيح هذه الأدوات في الآتي[10]:

1. المسح البيئي: تقوم الإدارة العليا للمؤسسة بمسح البيئة الخارجية قبل صياغة الإستراتيجية، أي تدرس المتغيرات المشكلة لهذه البيئة لتحدد الفرص والتهديدات المحتملة، وتؤدي إلى التنبؤ بالتغيرات البيئية القادمة،

بالإضافة إلى تحديد مؤشرات التغير البيئي المحتمل، أي أن المسح البيئي سيساعد المؤسسة على مواجهة المفاجآت أو القضايا الإستراتيجية التي قد تواجهها والتي تحتاج إلى اهتمام مباشر من قبل المؤسسة، إذ يمكن اعتبار المسح البيئي كجهاز إنذار للتغيرات البيئية التي تؤثر على صياغة الإستراتيجية، فالمسح البيئي نشاط غير منتظم لأن البيئة الخارجية معقدة جدا وفي تغير مستمر، مما يدفع إدارة المؤسسة إلى زيادة الاهتمام بهذه البيئة وتحرس على استغلال قدراتها الاستشرافية وكذلك قدرتها على تحليل البيانات والمعطيات البيئية حتى تستطيع تجنب التهديدات وتستغل الفرص المتاحة بطريقة جيدة .يعتبر المسح البيئي عنصر مهم يجب الاعتماد عليه عند صياغة الرؤية المستقبلية للمؤسسة، لأنه يزود متخذي القرار بمعلومات في غاية الأهمية يتحدد من خلالها المصير الاستراتيجي للمؤسسة.

2. المراقبة: يقصد بها أنها العملية المنظمة التي تتبع بها المؤسسة الأحداث والتغيرات البيئية التي تم رصدها من خلال المسح البيئي .يتضمن هذا النشاط تأكيد الحدس والأحكام المسبقة التي أصدرها الإستراتيجي على البيانات الغامضة التي ظهرت أثناء عملية المسح البيئي .أثناء المراقبة يكون البحث عن البيانات مركزا ومنظما . وتصبح البيانات أكثر دقة وتمركزا باستمرار المراقبة، كما يقوم الاستراتيجي في هذه العملية بالاستغناء عن المعلومات التي يرى أنها ليست ضرورية أو التي ليس لها صلة بالقرارات الاستراتيجية التي ستتخذ.

3. التنبؤ: عند جمع المؤسسة البيانات والتعرف على الوضع الحالي للبيئة الخارجية، تعمل على تحليل الاتجاهات الحالية حتى تتعرف عن ما إذا كانت هذه الاتجاهات مستمرة مستقبلا أم لا، عن طريق تطوير تقديرات عن مدى وسرعة وحدة التغيير في البيئة .أي أن المؤسسة تعتمد على التنبؤ لاكتشاف الأسباب والقوى التي تؤدي إلى ظهور التوجهات التي أبرزتها المراقبة، وبناء الأنموذج لتطور التوجهات في المستقبل، واستنتاج مضامين التنبؤات التي هي عبارة عن مجموعة من الفرضيات والتقديرات المستقبلية.

على الرغم من أن المسح البيئي يقدم معلومات عن الوضع الحالي، لكن يجب أن تستخدم المؤسسة التنبؤ والذي يعتبر كوسيلة لتقدير المستقبل بطرق علمية بعيدة عن الحظ والتخمين والحدس، وتوجد العديد من التقنيات تستخدم عند التنبؤ منها :السلاسل الزمنية، نماذج المحاكاة، السيناريوهات، والتحليلات الشرطية.

رابعا: التشخيص الاستراتيجي للموارد التكنولوجية

التكنولوجيا مصطلح يتكون من شطرين" :تكنو "وتعني التقنية (La Technique) أي العتاد، أما الشطر الثاني" لوجيا "فتعني العلم الدقيق. ومن التكنولوجيا ما يرتبط بالعلم وتطبيقاته في الصناعة، ومنها ما يرتبط

بالطرق المستعملة في العمليات الاقتصادية، وهناك من يضيف جانب أسلوب استخدام العلم le savoir faireلدى الأفراد، وهو ما يرتبط بالرأسمال البشري.

ومن بين تعريفات التكنولوجيا نجد ما قدمه " Root " الذي يعرفها بأنها " :مجموعة المعارف التي يمكن أن تستعمل في إنتاج سلع ."ومن هذه المعارف المصانع والآلات، كما يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة(دفتر شروط، خطط تقنية، شهادات براءة)، أو يمكن أن يتحصل عليها من الأشخاص(مهندسين، تقنيون وعمال)، وفي هذا الاطار صنف Jean Perim التكنولوجيا إلى قسمين هما:

-ما يمكن أن يحتويه المصنع والآلات والتي يمكن أن تسجل في وثائق مكتوبة.

-المعارف التي يتحصل عليها الأشخاص كمهندسين وتقنيين وعمال.

من خلال هذا التقسيم يمكن القول أن التكنولوجيا ليست فقط مجسدة في الآلات وطرق استعمالها في الإنتاج وما تقدمه في السلع، بل أيضا هي التي يتحصل عليها أشخاص أو أفراد في المؤسسة من أجل استعمال الآلات والتجهيزات وعليه فالتكنولوجيا تساوي التقنية مضافا إليها المعرفة الأدائية لها.

تزداد أهمية التكنولوجيا باستمرار نظرا لكون كل من المنتوج والآلة والعامل هي العوامل المتحركة في المؤسسة، بالإضافة إلى الطرق المعتمدة التي تساهم في تحقيق المنتوج بأشكال وكميات معينة تكون مطلوبة من قبل المستهلك وكل هذا مرتبط بنوعية التكنولوجيا المستعملة التي تعتمد عليها كل من الإنتاجية والنوعية اللذان سيحددان أرباح ومردودية المؤسسة ودرجة نجاحها في أداء دورها واستمرارها أو بالعكس الاختفاء والانسحاب.

والمؤسسات الآن تنافس فيما بينها على الجودة والسعر معا وهما عنصران يعكسان مستوى التحكم في التكنولوجيا بمختلف أشكالها ليس فقط باستغلال آلات حديثة، وإنما تتعدى ذلك لتمتد إلى عملية الاختيار المناسب منها عن طريق المقاييس المالية وإهمال الجوانب الاجتماعية.

والمدير اليوم مطالب بمعرفة مدى كفاية الأساليب التقنية المستخدمة، وهو ما يتطلب أن يكون ذا تكوين مزدوج ومتخصص في التسيير لكون عملية اختيار التكنولوجيا أو تغييرها تمتاز بأهمية كبرى نظرا لظروف السوق الحالية التي بات فيها مجال تأثر وتأثير المؤسسة فيه أوسع مدى، وازدياد نسبة الأخطار التي تنتج عن التنافس في حالة ما إذا تم اختيار التكنولوجيا في الوقت والسوق غير المناسبين، حيث يمكن للمؤسسة تغيير منتجاتها أو حتى التخلي عنها بعد إدخال طرق وآلات جديدة بحثا عن التحسين المستمر وتفاديا لأخطار المنافسة.

كما يساهم الإطلاع الدائم على مختلف التكنولوجيات التي يملكها المنافسون في تساوي الفرص، إلا أنه لا يجب الاكتفاء بهذا القدر بل العمل دوما على البحث عن مصادر التكنولوجيا الحديثة ومحاولة مسايرتها لخلق فرص جديدة تمنح المؤسسة امتيازات سوقية لم تكن تملكها من قبل[11].

وعليه فإن البيئة التكنولوجية مركبة ومعقدة ومتشابكة ومن ثم لا يمكن تركها بدون تخطيط وتوجيه ورقابة، وقياس مدى تأثرها أو أثرها في النظم التشغيلية والإنتاجية[12].

كما أن اغلب المؤسسات تنظر نظرة ايجابية إلى التكنولوجيا المتعلقة بخط عملها، وترى بان ذلك يؤدي إلى تطوير خدمتها ومنتجاتها، وتتعلق التكنولوجيا بالوسائل الفنية المستحدثة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وفيما يلي بعض العوامل والقوى التي تؤثر سلبا وإيجابا على البيئة التكنولوجية[13]:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون؛
- المؤسسات الرائدة في استخدام التكنولوجيا؛
- التكنولوجيا الحديثة في الإنتاج؛
- طرق الحصول على التكنولوجيا؛
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا؛
- معدل التغيير التكنولوجي في الصناعة.

إن التشخيص الإستراتيجي للموارد التكنولوجية ماسح بيئي جيد يساعد المؤسسة في تحديد طرق استجابتها للتغيرات الحاصلة في هيكل المنافسة ويجعلها أكثر ديناميكية وقابلية للتطور مع مرور الوقت فالمعلومات التي يوفرها التشخيص الاستراتيجي للبيئة التكنولوجية تعتبر من مدخلات عملية تحديد الخطط والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة خصوصا إذا كانت بيئة المؤسسة سريعة التغيير وأكثر غموضا، وبها تهديدات قوية من قبل المنافسين فالتشخيص يسمح بإعطاء المؤسسة نوعا من الميزة عن طريق تطوير التكنولوجيا وتحسين مستوى التعلم التنظيمي بها وكذلك عن طريق التشارك في المعلومات التي يوفرها هذا التشخيص لتسمح بالاستفادة منه بطريقة جيدة والذي لن يتأتى إلا إذا تم وضع التشخيص في أربعة أنشطة وتم التنسيق فيما بينها وهذه الأنشطة هي:

- تحديد أهداف المسح البيئي؛
- تحديد نوع المعلومات المطلوبة؛
- تحديد مصادر هذه المعلومات؛

- واستخدام أنشطة التشخيص الإستراتيجي للموارد التكنولوجية في الممارسات الإدارية.

علاوة على ما سبق فالمؤسسات تستخدم التشخيص الإستراتيجي للموارد التكنولوجية في المسح البيئي لأغراض مختلفة منها تحديد التوجهات الإستراتيجية، تحسين الأداء والذي يعتبر من محفزات المسح البيئي، بالإضافة إلى تحقيق أغراض متعلقة بتنافسية المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية أو تحقيق أهداف متعلقة بالإنتاج والإنتاجية[14].

خلاصة الفصل:

في ظل المنافسة والمحيط الحركي، لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل استراتيجي، يمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، وأصبح النجاح يتطلب قدرات وكفاءات فكرية إستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وتقليل حالات عدم التأكد والقدرة على محاكاة المتغيرات الحاسمة في المحيط التنافسي، من خلال الاعتماد على مبادئ التشخيص الاستراتيجي والتي تتضمن بعدين متكاملين هما التشخيص الداخلي والتشخيص الخارجي لمتغيرات البيئة الخارجية العامة والخاصة بالمحيط التنافسي، مستعملة في ذلك أدوات ووسائل أهمها: المسح البيئي، المراقبة، والتنبؤ، هذا دون أن تنسى تشخيص المحيط التكنولوجي الذي يعد مهم جدا بسبب التغير السريع له، كل هذا من أجل التعرف على الفرص والتهديدات لضمان بناء مركز استراتيجي تنافسي دائم.

هوامش الفصل

[1]Mohamed Lamine Dhaoui, Guide méthodologique:Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle,Organisation des nations unies pour le dévloppent industriel, Vienne, Autriche, 2002 , p11.

[2]صولح سماح، مرجع سابق، ص56.

[3] Jean Pierre Helfer , Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management (Stratégie et Organisation), Vuibert , 3édition, Paris , 2000, P54 .

[4]غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص51.

[5] طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001، ص16.

[6] أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999، ص19.

[7] Stratégor, politique générale de l'entreprise, dunod, 3eme édition , Paris 1997, P52.

[8] نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص97.

[9]صولح سماح، مرجع سابق، ص72.

[10]مقراش فوزية، مرجع سابق، ص40.

[11] حمادي نبيل، محاضرات في إقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2014-2015، ص76.

[12] فريد النجار، إدارة العمليات الإستراتيجية، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، 2001 ، ص114.

[13] نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، لبنان، الطبعة الأولى، 2007 ، ص152.

[14] مقراش فوزية، مرجع سابق، ص42.



الفصل الخامس

التشخيص الداخلي للمؤسسة

تمهيد:

يعتبر تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة خطوة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسة، فالمؤسسة عليها أولا أن تبحث عن كيفية تغطية نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة قبل أن تبحث عن الفرص والتهديدات، فالبيئة الخارجية ما هي إلا حصيلة للبيئة الداخلية للمؤسسة فهي التي تجعلها مناسبة وملائمة أو عكس ذلك، وإلا كيف نفسر وجود مؤسسات ناجحة وأخرى فاشلة من نفس القطاع بالرغم من أنها تشتغل في بيئة خارجية واحدة وخاضعة لنفس المعطيات، لهذا سنحاول من خلال هذا الفصل التعرف على الأدوات المستخدمة في التشخيص الداخلي، وكيف يتم التشخيص الاستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة التشخيص الاستراتيجي لكل من وظيفة إدارة الموارد البشرية والموارد المالية وكذلك التنظيم والتسيير بالمؤسسة.

أولا: أدوات التشخيص الداخلي

يقصد بالتشخيص الداخلي عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة المؤسسة، وكذا مهنة المؤسسة والكفاءات التي تتوفر عليها، ونظام المعلومات فيها، فالتشخيص هنا يعني عملية تحليل للأنشطة الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة كل على حدا، لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف، ومقارنتها مع المنافسين، وذلك لتقدير الموقع النسبي للتوجة المثالي وفق الشروط التنافسية للمحيط[1].

عرض Hanger & Wheelen أدوات تحليل البيئة الداخلية والتي تتمثل في : مدخل الاعتماد على الموارد حيث يركز هذا المدخل على جانبين مهمين هما ماهية الموارد المتوفرة والموارد المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية، وتتمثل هذه الموارد بالموارد المادية ، والبشرية، والمالية، والموارد الغير ملموسة . أما الأداة الثانية فهي تحليل سلسلة القيمة ويركز هذا التحليل على وظائف(أنشطة) المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدء من المواد الخام مرورا بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة .وتتعلق الأداة الثالثة بتحليل الموارد الوظيفية، من خلال دراسة الهياكل التنظيمية وأنواعها وتقييم جوانب القوة والضعف والتركيز على الثقافة التنظيمية بوصفها مجموعة من القيم والتقاليد التي تحظى بالقبول وأنماط السلوك التي يعتمدها الأفراد والمدراء في أي مؤسسة.

1- مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات:

أبسط طريقة لتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، هي تلك التي تعتمد على الفحص الدقيق للأنشطة الوظيفية للكشف عن نقاط القوة والضعف بها، وتشتمل على الموارد التنظيمية كل من الأصول المالية والمادية والبشرية في كل مجال، بالإضافة قدرة الأفراد في كل مجال على صياغة وتنفيذ الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الوظيفية[2].

أ. **تحليل موارد المؤسسة:**

تشتمل الموارد على أصول المؤسسة المادية ومهارات وقدرات بشرية ومواهب إدارية، ونظرا لأهمية الموارد ودورها في منح التميز للمؤسسة واختلافها عن المنافسين، أصبح تحليلها يمثل مدخلا قائما بذاته، يعرف باسم المقاربة الإستراتيجية للموارد، ويعتبر هذا المدخل أن التموقع الذي يديم الأفضلية التنافسية للمؤسسة هو ذلك المبني أولا على خصوصيات مواردها. لأن واقع المنافسة قد كشف أن المؤسسات التي تمتلك نفس الحجم من الموارد لا تحقق في اغلب الأحيان نفس مستوى الأداء والفعالية، ويرجع ذلك إلى التميز في أسلوب استغلال هذه الموارد والمزج بينها هو الذي يختلف من مؤسسة إلى أخرى وباختلاف بصمات الأفراد خلال مزجهم لهذه

الموارد الخاصة[3]. والمورد يعتبر موردا استراتيجيا إذا امتلك أربعة خصائص هي :القيمة؛ الندرة؛ صعوبة التقليد؛ والقدرة على التنظيم ويتم تحليل الموارد حسب الخطوات التالية [4] :

- تحديد وتصنيف موارد المنظمة في ضوء نقاط القوة والضعف؛
- التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المنظمة؛
- تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد للربح مستقبلا إذا تم استخدامها من قبل المؤسسة؛
- اختيار الاستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة؛
- تحديد فجوات الموارد وتوضيح كيفية التقليص من نقاط الضعف وتنمية أساس سليم للموارد.

ب. تحليل الهيكل التنظيمي وثقافة المؤسسة:

الهيكل التنظيمي هو عبارة عن رسم بياني، وأداء يلخص أسلوب توزيع الأفراد بين الأعمال وتحديد علاقتهم الوظيفية واتجاهات انسياب السلطة والمسؤولية، فهو عبارة عن هيكل رسمي للعلاقات بين أعمال المؤسسة والوظائف التي تؤديها[5].

والهيكل التنظيمي للمؤسسات له تأثيره على قدرتها على النجاح في أسواق معينة فعندما يكون الهيكل التنظيمي ميكانيكي فانه من الصعب أن تنجح هذه المؤسسة في سوق يتطلب منتجات تتطور بسرعة لان قدرة هذا الهيكل على التطوير السريع ضعيفة، وبالتالي يجب دراسة الهيكل التنظيمي الحالي وانعكاساته على قدرات المؤسسة [6].هناك نموذجان رئيسيان للهيكل التنظيمي هما النموذج الكلاسيكي والعضوي، إضافة إلى الهيكل الشبكي الحديث.

- **النموذج الكلاسيكي** :نميز فيه ما يلي:

–التنظيم التنفيذي :ويعتبر من أقدم أنواع الهياكل التنظيمية، يتكون من علاقات رأسية تربط بين الوظائف بالمستويات الإدارية المختلفة، بحيث تتحرك السلطة رأسيا من أعلى التنظيم إلى قاعدته بشكل مباشر ومتصل، وأهم ما يميزه البساطة والوضوح في العلاقات الإدارية، ووحدة القيادة وسرعة اتخاذ القرارات.

–التنظيم الوظيفي :يقوم على أساس التخصص في العمل، ومن أهم مزاياه انه يتيح استخدام الخبراء والمختصين مما يساعد على إتقان العمل، والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة، كما يساعد على تنمية روح التعاون بين العاملين في المؤسسة.

–التنظيم التنفيذي الاستشاري :يجمع بين النوعين التنفيذي والاستشاري، محققا مزاياهما معا، يتميز أساسا بتوفير المعلومات الفنية لمراكز اتخاذ القرارات في المؤسسة، مما يمكنها من اتخاذ القرارات الأفضل.

- **النموذج العضوي** :ويسمى أيضا بالنموذج المفتوح، وهو نموذج تنظيمي متطور عن النموذج الكلاسيكي.

في هذا النوع التنظيم يحدد لكل مدير وحدة إدارية أهداف محددة ونتائج معينة عليه أن يحققها، ويمنح مقابل ذلك الحرية في التصرف داخل إدارته .ويصلح هذا النموذج في الأحوال التي يصعب التنبؤ بها فتلجأ إليه المؤسسات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة حيث تساعد المرونة في هذا الهيكل، على التكيف مع الظروف البيئية المحيطة[7].

- **التنظيم الشبكي** :يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيما مرنا، يتميز بالصلات الفائقة بين أفراد التنظيم من جهة، وديناميكية هذه الصلات التي تتغير حسب المهام والحاجة إلى تقاسم المعلومات والمعرفة بهذه المهام من جهة أخرى، وهذا يؤدي إلى تجاوز الهرمية التنظيمية لصالح التشارك الواسع والمستمر بين العاملين[8].

أما **ثقافة المؤسسة** فهي مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكاتهم ومن ثم تؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المؤسسة وخارجها، مما ينعكس على سلوك الفرد وممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق رسالة المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية وأهدافها .والثقافة التنظيمية تكون إما معضلة أو داعمة للتفكير الاستراتيجي وممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ورسالتها .ويمكن تلخيص أهمية الثقافة التنظيمية فيما يلي:

- **بناء حس بالتاريخ** :فالثقافة ذات الجذور العريقة تمثل منهجا تاريخيا تسرد فيه حكايات الأداء والعمل والمثابرة والأشخاص البارزين في المؤسسة، مما يحفز على الاقتداء بها وتحسين الأداء.

- **إيجاد شعور بالتوحد** :فالثقافة توحد السلوكيات، وتعطي معنى للأدوار، وتقوي الاتصالات وتعزز القيم المشتركة ومعايير الأداء العالي.

- **تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء** :وتعزز هذه العضوية من خلال مجموعة كبيرة من نظم العمل وتعطي استقرارا وظيفيا وتقرر جوانب الاختبار الصحيح للعاملين وتدريبهم وتطويرهم.

- **زيادة التبادل بين الأعضاء** :وهذا يأتي من خلال المشاركة بالقرارات وتطوير فرق العمل والتنسيق بين الإدارات المختلفة والجماعات والأفراد[9].

ج. التحليل الوظيفي:

ويعتبر من أبسط المداخل المستخدمة في الواقع العملي ويعد مدخل تقليدي لتحليل البيئة الداخلية، ويتناول هذا التحليل القدرات والسمات المميزة للمؤسسة حيث يسلط الضوء على أهم العناصر في كل وظيفة من وظائف المؤسسة والتي يمكن أن تكون مصدرا محتملا للقوة أو الضعف.

ووفقا لهذا المدخل فإن المحلل الإستراتيجي يقوم بفحص الأداء الماضي لتحديد العوامل الرئيسية المؤثرة في الأداء الإيجابي أو السلبي، بمعنى ما هي العوامل التي ساعدت في تحقيق الأداء المتميز أو الضعيف في مجالات التسويق، الإنتاج، الإدارة، المالية...إلخ، حيث أن تحليل الأداء الماضي للمبيعات والتكلفة الربحية يساعد في استكشاف العوامل الإستراتيجية الداخلية، من ناحية أخرى فإن تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية يتطلب تركيزا خارجيا على ظروف الصناعة واتجاهاتها ومقارنتها بالمنافسين[10].

والمدخل الوظيفي يلفت نظر المديرين بطريقة موضوعية إلى الأنشطة أو الوظائف التي يجب أن ترتكز عليها القرارات الإستراتيجية من خلال دراسة نقاط القوة والضعف لكل وظيفة ومقارنتها مع المنافسين في الصناعة الرئيسية للتحليل الوظيفي.

نوضح في الجداول الموالية التشخيص الوظيفي لوظائف المؤسسة.

الجدول رقم(5-1):وظيفة التسويق :نقاط القوة والضعف المحتملة

التسويق	نقاط القوة			نقاط الضعف		
	قوة	متوسطة	ضعيفة	قوة	متوسطة	ضعيفة
-مدى اتساع وعمق خطوط المنتجات. -مدى تركيز المبيعات في منتجات أو قطاعات محددة. -دراسة السوق(تحديد حجم الطلب الكمي الحالي والمتوقع لمنتجات أو خدمات المؤسسة...) -وضع المنتجات في دورة حياة المنتج. -الحصة السوقية. -مزيج المنتجات والخدمات. -منافذ التوزيع :العدد، التغطية، الرقابة..						

-استراتيجية التسعير والمرونة السعرية. -بحوث الترويج، بحوث المستهلك، بحوث التوزيع. - مدى فعالية تنظيم المبيعات وتأثيره عمى الربحية والتدفق النقدي. -خدمات ما بعد البيع ووكلاء البيع والبيع الشخصي...إلخ						

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2016-2017، ص80.

الجدول رقم (5–2):وظيفة الإنتاج والتموين :نقاط القوة والضعف المحتملة

الإنتاج	نقاط القوة	نقاط الضعف
-تكلفة ومدى توفر المواد الأولية. -الرقابة على المخزون –معدل دوران المخزون. -معدلات الإنتاج والتالف والمعيب. -مواقع ومساحات العمل واستغلال الطاقة. -برامج الصيانة والسلامة المهنية. -أنظمة التصنيع وتقنيات الإنتاج والمكننة والتكنولوجيا. -اقتصاديات الحجم، التجربة والتعلم. -درجة استخدام التكاملات الخلفية والمقاولة الباطنية. -الكفاءات الفنية وتكاليفها. -الرقابة على العمليات. -إدارة الجودة الشاملة...إلخ		

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة–، 2016-2017، ص81.

الجدول رقم(5-3): وظيفة المالية والمحاسبة :نقاط القوة والضعف المحتملة

المالية والمحاسبة	نقاط القوة	نقاط الضعف
-حجم الموارد المالية. -كفاءة النظم المحاسبية. -حجم القروض والفوائد وبرامج التسديد. -العلاقة مع المساهمين والمقرضين والمستثمرين. -تحميل مصادر واستعمالات رأس المال العامل. -نظم المراجعة والمحاسبة والرقابة المالية. -هيكل التمويل الأمثل. -السيولة وتخطيط التدفقات النقدية. -هيكل رأس المال وحقوق الملكية. -الربحية، العائد على الإستثمار، الرافعة المالية. -القوة الإيرادية للمبيعات....إلخ.		

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2016-2017، ص81.

الجدول رقم(5-4): وظيفة الموارد البشرية :نقاط القوة والضعف المحتملة

الموارد البشرية	نقاط القوة	نقاط الضعف
-مدى فعالية عمليات تخطيط الموارد البشرية. -كفاءة وفعالية سياسات الموارد البشرية. -أنظمة الرواتب والحوافز وفعاليتها. -معدلات الغياب ودوران العمل. -فعالية تدوير وإثراء العمل. -وضوح اجراءات وقواعد العمل. -نظم تقييم الأداء والترقية وفعاليتها.		

-برامج التدريب والتطوير ومدى فعاليتها. -درجة ولاء العاملين للمؤسسة. -مستويات الكفاءات في كل مستويات المؤسسة. -الظروف المادية والمعنوية والأمنية للعمل. -نمط التسيير وأثره على الموارد البشرية. -نظم معلومات الموارد البشرية...إلخ.		

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2016-2017، ص82.

الجدول رقم (5-5): وظيفة الإدارة أو التسيير :نقاط القوة والضعف المحتملة

الإدارة أو التسيير	نقاط القوة	نقاط الضعف
-الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي. -طرق التسيير وفعاليتها. -قنوات الإتصال ومدى فعاليتها. -فعالية التخطيط الإستراتيجي. -نطاق الإشراف. -كفاءة المسيرين والمدراء. -رسالة المؤسسة. -التفاعل بين الإدارة والعاملين. -أنظمة الرقابة التنظيمية :الفعالية والتكاليف. -مناهج اتخاذ القرار الفعالية والتكاليف...إلخ.		

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2016-2017، ص82.

الجدول رقم (5-6): وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة :نقاط القوة والضعف المحتملة

وظيفة البحث والتطوير ومراقبة الجودة	نقاط القوة	نقاط الضعف
-أنظمة الرقابة على الجودة. -البحوث والتطوير في التكنولوجيا. -البحث والتطوير في التغليف والتعليب. -البحث والتطوير في المكونات المادية للسمع. -مدى توفر نظم معلومات متعلقة بالجودة والعملاء. -مدى وجود قواعد فعالة للمعلومات. -الإمكانيات المالية لمخابر البحث. -شهاداتISO - دعم الإدارة لبرامج البحث والتطوير. -توفر الخبراء والفنيين والباحثين...إلخ.		

المصدر: صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2016-2017، ص83.

2- سلسلة القيمة كأداة للتشخيص الداخلي

لقد قدم مكتب مكنزي مفهوم سلسلة الأنشطة وهذه السلسلة توجه الاهتمام حول الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة ونتائجها المتسلسلة زمنيا .وهي تعرض مجموعة من الفوائد:

- تحديد مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة؛
- البحث عن الأنشطة التي تحقق للمؤسسة ميزة تنافسية؛
- مقارنة النتائج مع سلسلة أنشطة المنافسين؛
- مقارنة الإستراتيجيات المنفذة.

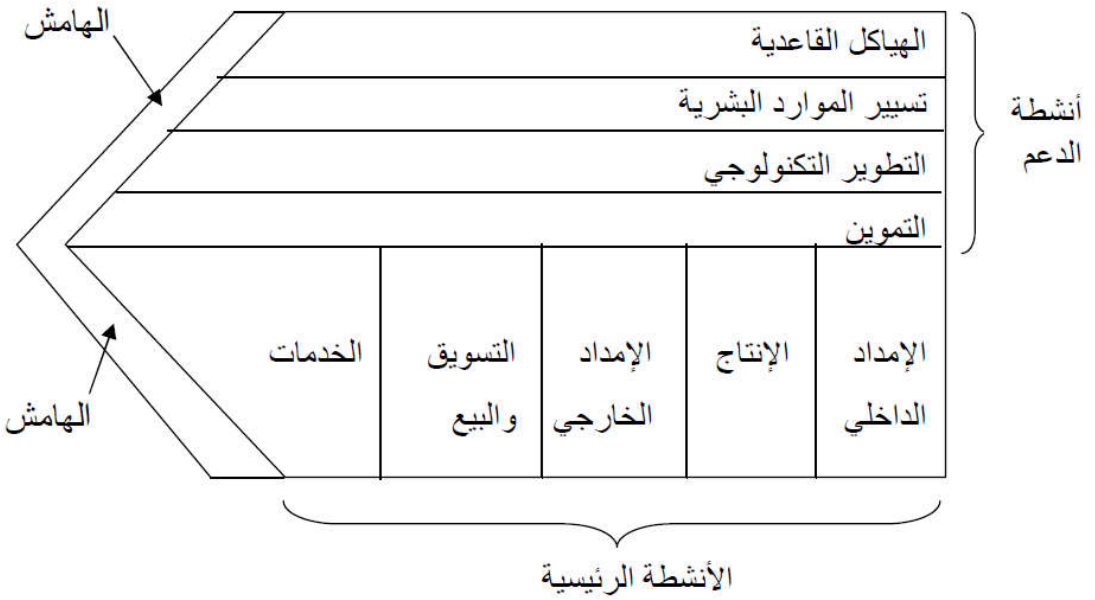
لقد ركز مكنزي على الأنشطة المتعلقة بسلسلة الإنتاج، انطلاقا من كون المنتوج عبارة عن مواد أولية إلى عرضه للزبائن، أي أنه اعتمد على الأنشطة الأساسية فقط، والميزة التنافسية لا تتحقق عن طريق هذه الأنشطة فقط.

انطلاقا من هذه المساوئ قدم " *Porter* " سلسلة سماها" سلسلة القيم "قدم فيها إضافة إلى الأنشطة الأساسية التي قدمها " Mck " أنشطة أخرى سماها بالأنشطة الداعمة.

فالأنشطة الأساسية :هي الأنشطة التي تدخل مباشرة في عملية إنتاج وبيع المنتجات، تعنى مباشرة بخلق القيم، الإمداد، الإنتاج، التسويق والخدمات.

أما الأنشطة الداعمة :فتشارك بطريقة غير مباشرة في الإنتاج والبيع، تكون عموما مشتركة في جميع الأنشطة وتسهل التنفيذ الجيد للأنشطة الأساسية.

الشكل رقم (5-1): سلسلة القيمة للمؤسسة



المصدر: سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه "حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، 2006/2005،ص28.

حسب بورتر فإن دراسة سلسلة القيمة بطريقة جيدة يؤدي إلى التعرف على نقاط قوتها وضعفها بطريقة أحسن، كما أن اختلاف سلسلة قيمة المؤسسة عن السلسلة التي يمتلكها منافسوها قد يكون مصدرا مهما للميزة التنافسية .إذ يتم تحليل سلسلة القيمة وفق ثلاث مراحل كالآتي[11]:

- دراسة سلسلة القيمة لكل خط منتج بدراسة مختلف الأنشطة المشاركة في إنتاج هذا المنتج؛
- وتحديد ما هي الأنشطة التي تكون مصدر قوة والأنشطة التي تكون مصدر لضعف المؤسسة؛
- دراسة الروابط الموجودة ضمن كل خط منتج بسلسلة القيمة، فمثلا نشاط التسويق له روابط هامة مع إدارة الجودة؛

- دراسة إمكانية التفاعل بين سلاسل قيمة لخطوط منتجات أو وحدات أعمال مختلفة.

وعليه يمكن القول أن سلسلة القيمة أسلوب فعال في تشخيص نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، حيث تعتبر النشاطات الوظيفية التي تساهم بشكل كبير في خلق القيمة نقطة قوة على المؤسسة المحافظة عليها وتطويرها لأنها تعتبر مصدر ميزتها التنافسية، وفي الحالة العكسية تعتبر النشاطات الوظيفية التي لا تخلق القيمة وينتج عنها أعباء وتكاليف نقطة ضعف وجب على المؤسسة معالجتها في حالة فقط أن هذه النشاطات محورية أو استراتيجية في المؤسسة، أما إذا كانت غير ذلك ولا تخلق القيمة فهنا يمكن للمؤسسة التنازل على هذه النشاطات لأطراف خارجية يقومون بها لصالح المؤسسة بكفاءة وفعالية أكبر باعتبارها تدخل في مجال تخصصهم.

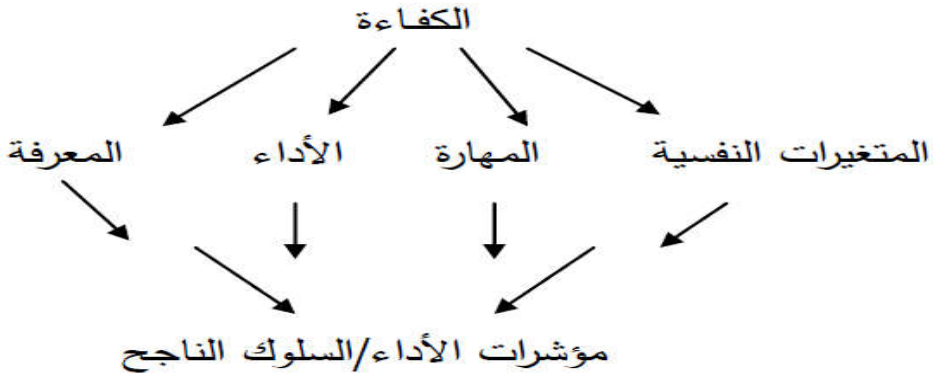
ثانيا: التشخيص الإستراتيجي للموارد والكفاءات في المؤسسة

تمثل مقاربة الكفاءات طريقة بحث جديدة تأخذ بعين الاعتبار التصور الإجمالي للكفاءة أي هي" مقاربة كمية تأخذ في الحسبان تكامل مستويات التحليل الفردي والجماعي والاستراتيجي للكفاءة ضمن المؤسسة."

ولقد " أضاف التصور الإستراتيجي للكفاءات أبعادا تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسات وفيما بينها " ، مما جعلها تظهر كنقطة محورية في بناء الميزة التنافسية ذلك أن الميزة لا تكمن في موارد المؤسسة وانما في القدرة على مزج هذه الموارد وخلق توفيقات جديدة.

وحسب (Caird) يشير مفهوم الكفاءة إلى مجموع المعرفة والمهارة ومتغيرات الشخصية التي تخص السلوك الناجح في مجال معين ويدعم ذلك بالشكل التالي[12] :

الشكل رقم (5-2): بنية تمثيلية للكفاءة



المصدر:خليل صبرينة، تطوير كفاءات المسيرين وأثره في إدارة المنظمات الاستشفائية-دراسة عينة من المنظمات الاستشفائية-، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2015/2014، ص4.

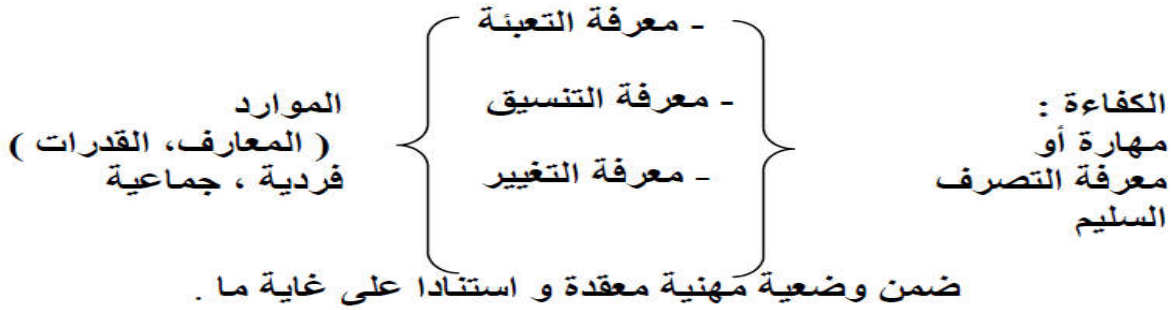
من خلال الشكل(5-2) نلاحظ أن Caird عبر عن الكفاءة من خلال العناصر التالية: المعرفة، الأداء، المهارة، المتغيرات النفسية، وجميع هذة العناصر يمكن أن تعبر عن مؤشرات الأداء .

والكفاءة وفقا لـ (Moradi, Brunel et al) هي شرط قياسي للفرد، لأداء وظيفة معينة بشكل صحيح، وتشتمل على مجموعة من المعارف، المهارات، السلوك وكلها تستخدم لتحقيق العوائد[13].

أما غاي لوبترف(Guy Le boterf) فقد عرف الكفاءة على أنها " المهارة أو معرفة التصرف السليم"[14].

و عبر عن ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (5-3): الكفاءة حسب غاي لوبترف(Guy Le boterf)



المصدر: عذراء بن شارف، التسيير بالكفاءات ودوره في إدارة المعرفة بالمنظمة الجزائرية، رسالة ماجستير في نظم المعلومات وإدارة المعرفة، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة قسنطينة، 2009، ص232.

من خلال الشكل رقم (5-3) نلاحظ أن (Guy Le boterf) ربط الكفاءة بالمهارة التي تستخرج في الواقع من النشاطات التي تتطلبها، ضف إلى ذلك تم ربطها بمعرفة التصرف السليم بمعنى ليس فقط معرفة كيف يتم العمل المتعلق بالنشاط المنجز، وإنما أيضا امتلاك قدرات التكيف مع وضعيات العمل المختلفة، وهذه القدرات تتطور من خلال المعارف والمهارات.

وهذا ما أكده (Gerard Scallon) بقوله أن الكفاءة هي معرفة التصرف(Savoir agir) أو تعبئة المعارف والمهارات والسلوكيات ومختلف موارد الأفراد، والمقصود بالتعبئة هو استغلال وتطبيق تلك الموارد في مواقف مختلفة وسهولة نقلها من موقف لآخر[15].

من التعاريف السابقة نلاحظ أنها كلها ركزت على ضرورة احتواء الكفاءة على المعارف، المهارات، وكذلك استخدامها في الموقف المناسب(السلوك)، بحيث لايكفي بأن نقول بأن فردا ما يمتلك كفاءة بمجرد حوزته على تلك المكونات الأساسية، بل يستوجب عليه توظيفها في الوقت المناسب أيضا.

أما بالنسبة لأنواع الكفاءات فيختلف الباحثون في وضع العديد من التصنيفات للكفاءة، إلا أن أبرزها يتمثل في التصنيف وفقا لثلاثة مستويات حسب" **Celile Dejoux** " ، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات الجماعية، والمستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية أو كفاءات المؤسسة، أو ما يسميه البعض بالكفاءات الإستراتيجية أو الأساسية (**Compétences-clées**) والتي تمثل الميزة التنافسية وفق نظرية الموارد.

ويشير كل من "هامل" Hamel و "براهالد" Prahalad إلى الكفاءات الأساسية، والتي تمثل المعرفة الجماعية للتنظيم، حيث تسمح للمؤسسة بنشر مجموع التكنولوجيات والمعارف العملية من أجل تكييف الأنشطة وبسرعة مع السوق، وتتميز هذه الكفاءات بثلاث خصائص هي[16]:

- كونها تمثل قيمة قوية في عيون الزبائن، وهي ميزة مهمة للمؤسسة؛
- هي مختلفة عن المنافسين وتضمن التفرد والتميز عنهم؛
- هي مرنة، أي أنها بارعة في تقديم المنتجات الجديدة.

وعليه يمكن القول أنه على المؤسسة أن تسعى وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوئها والموارد المتفردة(أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، والقدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المؤسسة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الإستخدام الإنتاجي. وللقيام بتشخيص الكفاءات ومن ثم تطبيقها، يجب تنظيم الكفاءات الأساسية بالمؤسسة وفق الخطوات الموالية:

- ملاحظة الأفراد في العمل، لتحديد الكفاءات المهنية كمجموعة من المعارف والمعارف التطبيقية الموجودة لدى الأفراد، وذلك قصد حصول المؤسسة على خريطة تفصيلية للكفاءات المتواجدة بها؛
- تجميع وترتيب الكفاءات المهنية المتطابقة والمتكاملة في شكل أقطاب للكفاءات التنظيمية التي تغذي مختلف أنشطة المؤسسة؛
- الإدماج الناجح للكفاءات الفردية، لتكوين كفاءات أساسية؛
- تطوير كفاءات أساسية جديدة انطلاقا من الكفاءات القائمة.

ثالثا:تشخيص وظيفة الموارد البشرية بالمؤسسة

إن فكرة أن الأفراد وما يملكونه من معرفة هو أثمن أصول المؤسسة ليست بالفكرة الجديدة، وملاحظة التغير في المصطلحات المستعملة خلال العشرين سنة الماضية من "إدارة المستخدمين" إلى " إدارة الموارد البشرية" يشير إلى التغيرات الجوهرية للمفكرين حول أهمية العنصر البشري، هذا التغير هو في المفهوم والتطبيقات بالنسبة للموارد البشرية من سلسلة من الوظائف ليتطور إلى شريك استراتيجي، وهذا التغير هو ذو أهمية كبيرة بالنسبة لوظيفة إدارة الموارد البشرية، لأنها أصبحت تختلف عن إدارة المستخدمين، فقد أصبح لها مساهمة إستراتيجية من خلال وظائفها وأصبحت تؤكد أن الأفراد هم أصول يجب التركيز عليهم وتطويرهم، فقد أصبح دور الأفراد اليوم رئيسي بالنسبة لقدرات المنظمة خاصة مع ترسيخ معالم الاقتصاد المعرفي، وأصبح الدور الإستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية هو تحقيق القيمة من خلال الأصول المعرفية للمؤسسة.وعليه هناك أمور كثيرة ستتغير ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية منها[17]:

- رأس المال البشري ليس ملكا لصاحب العمل ؛
- إدارة الموارد البشرية يجب أن تضمن أن رأس المال البشري متوفر، ذي مهارة، فعال، ومضيف للقيمة؛
- هناك حاجة لإدارة معارف العاملين"توليد، نشر، تطبيق، وتخزين المعارف"؛
- هناك حاجة لابتكار طرق جديدة لمكافأة الأفراد، ترتبط بأدائهم المعرفي؛
- مشكلة قياس العمل المعرفي، أي كيفية قياس مساهمة الأفراد التي هي معرفية بالدرجة الأولى، في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهنا مشكلة أخرى تتعلق بكيفية تقييم هؤلاء الأفراد؛
- كيف يمكن تأهيل وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، بطريقة تمكن من تعزيز العملية الإبداعية لضمان التنافسية.

وعليه فقد أصبح تشخيص وظيفة الموارد البشرية على قدر كبير من الأهمية، بسبب أن مخرجات التشخيص تعطي مؤشرات مهمة لنوعية الموارد البشرية المتوفرة لدى المؤسسة وحجمها وتركيبها من حيث المهارات والخبرات والمؤهلات والولاء والقيم التي تحملها.

فالتشخيص في هذه الوظيفة يتم من خلال معرفة مدى فعالية تخطيط الموارد البشرية، ومزايا وعيوب برامج التعليم، التدريب، وإعادة التدريب، ومستوى المهارات الفنية والتقنية والمعرفية للعاملين، والمدراء في المؤسسة، ومزايا وعيوب الأساليب الإدارية المستخدمة وتأثيرها على العاملين، وبالأخص القيادة الإدارية الموجودة في المؤسسة، وفعالية أنظمة الأجور والتحفيز، ودرجة ولاء العاملين للمؤسسة وشعورهم بالإنتماء إليها وحماسهم من أجل تحقيق أهدافها.

رابعا: التشخيص الإستراتيجي للموارد المالية في المؤسسة

يتمثل التشخيص المالي أساسا في التحليل المالي، إذ يهدف هذا الأخير إلى إجراء فحص وتشخيص للسياسات المالية المتبعة من طرف المؤسسة أثناء فترة نشاطها، وتكمن أهمية التشخيص المالي في السماح للمشخص بمعرفة ماضي المؤسسة والخصوصيات التي كان لها أثر على المؤسسة .كما يسمح بتسيير التدفقات النقدية ووضع نظام معلومات يسمح بتسيير وتحكم أكثر في السيولة ومشاكل المردودية .والأهمية الكبرى للتشخيص المالي تكمن في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة عند طلبها لقرض من مؤسسة بنكية كما يسمح أيضا بمعرفة المركز المالي للمؤسسة .هذا و يعتبر كذلك أحد الدعائم التي تعتمد عليه المؤسسة في اتخاذ القرارات على المدى القصير والمتوسط، ويسمح أيضا باستغلال الموارد المالية بطريقة عقلانية ومنتظمة.

فتشخيص وظيفة المالية يتم عن طريق دراسة ما يلي:

- الهيكل المالي للموجودات، السيولة، التدفق النقدي المتوقع؛
- هيكل رأس المال وحقوق الملكية؛
- الربحية، العائد على الاستثمار، وعلى المبيعات... ؛
- تحليل مفصل لمصادر واستعمالات رأس المال العامل؛
- هيكل المديونية ومدى الاعتماد على الغير في عمليات التمويل؛
- نظم المراجعة، نظم محاسبة التكاليف، إدارة المخزون.

خامسا:تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة

إنّ تعدد الإشارات التي تُعبِر عن وجود خلل في المؤسسة تدفع بالمسيرين إلى التشخيص بغرض تحديد نوع الخلل وسببه ومنه صياغة مجموعة من الإجراءات التي تأخذ بعين الإعتبار وبشكل معمق العناصر التي ظهرت من التشخيص والتدابير المتخذة للحد من نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة .وتتمثل أهمية التشخيص التنظيمي في:

- يسمح التشخيص بالتنبؤ بمستقبل المؤسسة بالإطلاع على ماضيها أولا ووصف الحاضر ثانيا، فهذه الديناميكية الزمنية لعملية التشخيص هي التي تجعل منه تسيير فعال في وضع الأهداف المرجوة وإتخاذ القرارات الملائمة؛
- يسمح بتحليل البيئة عن طريق كشف مختلف العوامل الداخلية والخارجية بهدف إعداد أفضل إستراتيجية ممكنة تجاه البيئة؛
- يسمح بكشف نقاط قوة المؤسسة وتعزيزها في إطار إستراتيجيتها كما يسمح بكشف نقاط ضعفها وشرح الأسباب التي أدت إلى ذلك الخلل؛
- يسمح بإعداد إستراتيجية ملائمة مع النتائج المؤقتة لذلك التشخيص؛
- يسمح بتحديد تموقع المؤسسة في السوق بين منافسيها؛
- يعمل على الفهم الشامل والواسع للنظام وبالتالي يُوفر للمديرين والممارسين إطارا توجيهياً واضحاً حين إختيار الإستراتيجيات المناسبة.

و يشمل تشخيص التنظيم والتسيير في المؤسسة ما يلي:

- تتبع التطور التاريخي للمؤسسة منذ نشأتها حتى الوقت الحاضر وتحليل ما يخدم إعداد الخطة الإستراتيجية؛
- تحديد التغيرات الأساسية في تطور المؤسسة وتحليلها، وتقييم نتائجها للإستفادة منها في وضع الجوانب التنظيمية الملائمة للمؤسسة؛
- تحليل الإمكانيات الحالية للمؤسسة ومشاريعها وعملياتها ومنتجاتها وخدماتها وموقف تسويقها، وتحديد تأثير ذلك على التنظيم ونظم العمل الملائمة للمؤسسة؛
- تحليل البيانات الأساسية عن القدرات والكفاءات لدى الموظفين ودراسة مدى قدرتهم واستعدادهم لإنجاح وتطوير الخطة الاستراتيجية؛
- تحليل كافة المعلومات المتعلقة بالسوق وتحديد تأثير ذلك على التنظيم والتسيير بالمؤسسة؛

- التعرف على اتجاهات الملاك وميولهم نحو بعض القضايا والمواضيع ذات التأثير القوي على تطوير التنظيم، ومن أهم هذه القضايا نذكر:
  - ✓ نمط أو أسلوب الإدارة المرغوب؛
  - ✓ طبيعة العلاقة بين الملكية والإدارة؛
  - ✓ اتجاهات الملاك بشأن تفويض السلطات والصلاحيات للتصرف وإتخاذ القرارات؛
  - ✓ الرؤية الإستراتيجية لدى الملاك عن مستقبل المؤسسة وموقعها المستهدف على خريطة المؤسسات التي تنشط في نفس مجال نشاطها وتحديد تأثير ذلك على التنظيم الإداري.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لما سبق يمكن القول أن المؤسسة تقوم بالتشخيص الداخلي لكي تحدد نقاط قوتها وضعفها، معتمدة في ذلك على مجموعة من الأدوات من بينها مدخل التحليل المستند على الموارد والقدرات الذي يتضمن (تحليل موارد المؤسسة، تحليل الهيكل التنظيمي والثقافة التنظيمية، التحليل الوظيفي)، ومدخل تحليل سلسلة القيمة الذي يركز على تحليل وظائف(أنشطة) المؤسسة التي تخلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها بدء من المواد الخام مرورا بسلسلة من أنشطة إضافة القيمة .

إضافة إلى اهتمامها بتحليل الموارد والكفاءات باعتبارها مصدر مهم للمزايا التنافسية والتركز على تحليل وظائفها كالمالية وإدارة الموارد البشرية، كما تركز على تشخيص التنظيم والتسيير باعتبار أن المورد البشري هو المسؤول على نجاح إستراتيجية المؤسسة وما الموارد المادية والمالية إلا عوامل مساعدة.

هوامش الفصل

[1] Raymond –Alian Thietart, la stratégie d'entreprise, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993, p86 .

[2] نادية العارف، مرجع سابق، ص111.

[3] عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2004، ص86.

[4]مؤيد سعيد سالم ، مرجع سابق، ص114.

[5]بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة :التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008 ، ص70.

[6]خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص190.

[7] رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006، ص371.

[8]نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 ، ص249.

[9]طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص296.

[10]جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ، ص234.

[11] Wheelen, T, L., & Hunger, J, D , Strategic Management and Business Policy. Eleventh Edition, Pearson International Edition, New Jersey, 2008, P113.

[12] Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, disponible sur : www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf, consulté le (26/12/2014), p 06

[13] Pierre Saulais, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, Thèse de doctorat de Télécom Ecole de Management , Sciences de Gestion des Connaissances, l'école doctorale SDS en co-association avec l'université d'Evry-Val d'Essonne, 2013 ,p214.

[14] Guy Le Botref, Ingénierie et évaluation des compétences ,3ed , paris : Edition d'organisation , 2001,p84.

[15] Raymond –Alian THIETART, la stratégie d'entreprise, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993, p86 .

[16] Alain Meignant, Ressources humaines(déployer la stratégie),liaisons, rueil-mal maison,Paris,2000,P169.

[17] L.M. Whicker and K.M. Andrews, HRM in the knowledge Economy : Realising the potential , K.M Asia pacific Journal of Human Resources , vol.42, N.2 ,2004, P158.



الفصل السادس

الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة

تمهيد:

الإختيار الاستراتيجي هو قرار اختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل أفضل تمثيل لرسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، ويتضمن القرار التركيز على بعض البدائل المنتخبة. والقيام بتقييم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في اعتماد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة. وهذه الأدوات تسمى نماذج محفظة الأعمالBusiness Portfolio .

وعليه سنحاول من خلال هذا الفصل دراسة الخطوات المتبعة لتحديد الخيارات الاستراتيجية وكذلك أهم أنواع هذه الخيارات، كما سيتم دراسة أنواع الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية بالنسبة للمؤسسة.

أولا: الخيارات الإستراتيجية في المؤسسة

توجد العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة، وتقوم باختيار أحدها أو مجموعة منها وذلك حسب :وضعيتها، أهدافها، إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية،... وفيما يلي سيتم شرح أهم الخطوات المتبعة لتحديد البدائل الاستراتيجية للمؤسسة، كما سيتم التعرف على أنواع هذه البدائل.

1- خطوات الاختيار الاستراتيجي

يعتبر الاختيار الاستراتيجي بمثابة قرار يقع ضمن إطار عملية صنع القرارات مع الاهتمام بالعلاقة بين الفرد والمؤسسة والبيئة، فالاختيار الاستراتيجي يعني تحديد من بين البدائل الاستراتيجية أفضل البدائل التي تمثل الطرق الأكثر فاعلية لتحقيق الأهداف الموضوعة والسير بنجاح في اتجاه بلوغ الطموحات، ويمكن للبدائل الاستراتيجية المختارة أن تحقق انجازات على المستوى الوظيفي ومستوى النشاط والمستوى الاستراتيجي.

تقوم المؤسسة باعتماد عدة معايير للاختيار بين الاستراتيجيات، كما أن تحديد الخيار يتم من خلال عدة خطوات متتابعة يمكن توضيحها بشيء من الاختصار فيما يلي:

أ. **تقييم البدائل الاستراتيجية:** توجد عدة أدوات يمكن استخدامها من أجل تقييم البدائل الاستراتيجية، إذ تقسم هذه الأدوات إلى نوعين هما:

النوع الأول :على مستوى المؤسسة : والذي يطلق عليه تحليل المحافظ، ومن أهم هذه الأدوات:

❖ **نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية(BCG) Boston Consulting Group**

ويطلق على هذا النموذج أيضا نموذج" :النمو / الحصة " و " نموذج المحفظة العامة " قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية، وهي مصفوفة تعتمد على تحليل الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، وتعد من المصفوفات الشائعة الاستخدام في المجال الاستراتيجي، خاصة في تحليل محفظة الأعمال النمطية لوحدات العمل الاستراتيجي . وبمزج المعيارين (تحليل الحصة السوقية / معدل نمو السوق) تكون المصفوفة مجزأة إلى أربع وضعيات أساسية، تسمح بمعرفة موقع المؤسسة الاستراتيجي.والشكل التالي يبين مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن**BCG** .

الشكل رقم(6-1): مصفوفة المجموعة الاستشارية لبوسطن (BCG)



المصدر :الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي : دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص57.

يظهر تقاطع المحور الأفقي الذي يمثل حصة السوق والمحور العمودي الذي يمثل معدل نمو السوق، أربع وضعيات هي :النجم، المأزق، البقرة الحلوب، البطة المتعثرة.

- **وضعية النجوم**:تعتبر هذه الوضعية المكانة المثلى حسب هذا التحليل، إذ تعرف المؤسسة معدل نمو مرتفع في رقم الأعمال، وتكون الحصة السوقية في مستوياتها العليا، كما يشهد السوق معدل نمو مرتفع، الأمر الذي يجعل المؤسسة تتمتع بوضعية تنافسية قوية لاستحواذها على حصة سوق الأكبر مقارنة بالمنافسين الحاليين[1].

- **وضعية البقرة الحلوب**: تعتبر من أحسن الوضعيات، حيث تتميز الوضعية المالية بإيرادات مرتفعة، مقابل مستوى منخفض في التكاليف والمجهودات الاستثمارية، ويرجع ذلك إلى استقرار السوق وارتفاع الحصة السوقية لمنتجات المؤسسة، كما تتميز المؤسسة باحتلال موقع تنافسي قوي يمكنها من الهيمنة على السوق.

➢ **وضعية المأزق (الاستفهام)**: تنشط المؤسسة في سوق واعدة تتميز بمعدل نمو مرتفع وطلب متزايد، إلا أن حصة السوق متواضعة رغم الاستثمارات الضخمة، والتي تستهلك جزء كبير من السيولة المالية في حين أن الوضعية المتراجعة تنتج إيرادات مالية لا تتناسب مع المستوى الكبير للاحتياجات المالية.

➢ **وضعية الأوزان الميتة (البطة المتعثرة)**: تعيش المؤسسة وضعية سيئة، إذ لا توجد أي بوادر أو أفاق للنمو والبقاء، بحيث تنشط المؤسسة في سوق مشبعة وحصة المؤسسة في هذه السوق المتراجعة قليلة، وهذا ما يجعل التدفقات المالية معدومة .ويتوجب على المؤسسة إيجاد البدائل الإستراتيجية من اجل إعادة توجيه النشاط نحو أسواق جديدة أو تصميم منتوج جديد[2].

وعليه ومما سبق يمكن القول أن مصفوفة BCG تهدف إلى تحديد الاستراتيجية التي تستطيع المؤسسة ووحدات الأعمال على ضوئها الحصول على موارد نقدية لإستخدامها بكفاءة لتحقيق نمو وربحية للمؤسسات في المستقبل .وتتضمن توصيات BCG ما يلي:

– زيادة التدفقات النقدية من الوحدات أو المنتجات التي تقع في مربع البقرة الحلوب من أجل استخدامها في دعم وتطوير وحدات الأعمال أو المنتجات التي تقع في مربع علامات الإستفهام للوصول إلى النجومية .إن الهدف على الأمد البعيد لمحفظة الأعمال هو تحويل موقع علامات الإستفهام إلى موقع النجومية ولاسيما عندما تمتلك وحدات الأعمال أو المنتجات معدلات نمو عالية تساعدها للإنتقال إلى النجومية.

– عندما تعاني وحدات الأعمال أو المنتجات في مربع علامات الإستفهام من ضعف أو من معظم التوقعات البعيدة الأمد غير مشجعة أو غير مؤكدة في الحصول على موارد نقدية، فالاستراتيجية المناسبة والملائمة هي إستراتيجية التصفية.

– أما عندما تكون وحدات الأعمال أو المنتجات في مركز تنافسي ضعيف فإنها تأخذ موقع (الوضع المضطرب). وهذا الوضع يشير إلى عدم وجود فرص استثمار الأموال لغرض النمو، وإذا ما استمرت المؤسسة في الاستثمار فإنها قد تعرض نفسها إلى خسائر كبيرة جدا، وينبغي على المنظمة الخروج من الصناعة التي تعمل فيها وتستخدم استراتيجيات التجرد أو التصفية.

– إذا ما عجزت المؤسسة عن توفير نقدية كافية لدعم موقع علامات الاستفهام والنجومية فينبغي عليها إتباع استراتيجيات الاكتساب أو الاندماج لبناء محفظة متوازنة .إن المحفظة المتوازنة هي التي تحتوي على النجومية وعلامات الاستفهام لتحقيق الربح، وتحتوي أيضا على أنشطة تدر لها نقدية لدعم متطلبات الاستثمار في مواقع النجومية وعلامات الاستفهام.

❖ نموذج مصفوفة ماكنزي لشركة جنرال إلكتريك: GE

طورت إدارة ماكنزي للاستشارات (McKinsey) بالتعاون مع شركة جنرال إلكتريك نموذج محفظة أعمال والذي طبق لأول مرة في شركة جنرال إلكتريك، وعرف فيما بعد بمصفوفة GE . وتتضمن مصفوفة ماكنزي الموضحة في الشكل التالي تسعة مربعات موزعة على بعدين رئيسيين، هما جاذبية الصناعة، وقوة الأعمال أو المركز التنافسي لوحدات الأعمال أو المنتجات كمعيارين للحكم من خلالهما على قوة محفظة أعمال المؤسسة أو وحدات الأعمال[3].

الشكل رقم(6-2): مصفوفة ماكينزي/ GE



المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية :مفاهيم – عمليات – حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013 ، ص 285.

هذا ويتم تحديد موقع وحدات الأعمال أو المنتجات لكل بعد على ثلاثة مستويات، هي : قوي /متوسط/ وضعيف .ويتكون كل بعد من هذين البعدين مجموعة من الخصائص تساهم في المزيد من التحليل المتعمق،

وإضفاء قوة لتقويم وحدات الإعمال أو المنتجات في المصفوفة [4]. وتعتمد مصفوفة ماكنزي على تقويم بعدين رئيسيين هما:

- **جاذبية الصناعة** : وتستخدم عدة معايير لقياس جاذبية الصناعة :الحجم ، النمو السوقي، التسعير، تنوع الأسواق، هيكل المنافسة.

- **تقويم قوة الأعمال والمركز التنافسي لوحدة الأعمال أو المنتجات في المؤسسة** :وتستخدم عدة معايير لقياس قوة نشاط الأعمال :الحجم، النمو، الحصة السوقية، المركز، هوامش الربح، المركز التكنولوجي، والقوة والضعف في الإمكانيات المتاحة.

ويبقى على المؤسسة استخدام مختلف العوامل الخاصة بجاذبية الصناعة أو قوة نشاط المنظمة وذلك بالاعتماد على طبيعة الحالة التي تواجهها.

أما فيما يخص المضامين الإستراتيجية لمصفوفة ماكنزي نجد[5]:

- ينبغي على المؤسسات أو وحدات الأعمال التي تقع في موقع الخاسرين القيام باختيار إحدى استراتيجيات الانكماش كإستراتيجية التخفيض أو إستراتيجية التحول أو التصفية.

- تتبنى المؤسسات أو وحدات الأعمال التي تحتل موقع الفائزين إحدى استراتيجيات النمو والتوسع التي تركز على توجيه الموارد نحو تحقيق نمو عال وأقصى أرباح ممكنة.

- ضرورة الاهتمام بموقع منتجي الأرباح من خلال استخدام المركز التنافسي القوي لتوليد الربحية التي يمكن استثمارها في دعم مواقع الفائزين وموقع علامات الاستفهام.

- ضرورة الاهتمام بموقع علامات الاستفهام من خلال تبني إستراتيجية تكفل بتمويل هذا الموقع وتحوله إلى موقع الفائزين .وفي حالة عدم توفر مستلزمات التمويل لتحويله إلى موقع الفائزين قد ينتقل بمرور الوقت إلى موقع الخاسرين.

- يجب على المؤسسة أن تحاول دعم الأعمال ذات الجاذبية الصناعية ومركز صناعي متوسط لكي تنتقل إلى موقع الفائزين أو منتجي الأرباح.

النوع الثاني :على مستوى النشاط :ويعتمد على استخدام:

❖ **منحنى الخبرة:** أثر الخبرة فكرة قدمت من طرف مجموعة بوسطن الإستشارية منتصف الستينات أثناء قيامها بدراسات عن التكلفة والسعر، وأثر الخبرة تقدر العلاقة التي تربط ما بين التكاليف وحجم الإنتاج عبر الزمن، حيث بينت الدراسات أن المؤسسات التي تنتج بأحجام كبيرة، دائما ما تتمتع بإنخفاض في تكلفة

الوحدة المنتجة، وبالتالي فهي تستطيع فرض أسعار أقل من منافسيها وتكون تتمتع بميزة تنافسية سعرية. حيث يقصد بأثر عامل الخبرة أن تكلفة الوحدة المنتجة يميل إلى الانخفاض بنسبة من 20% إلى 30%، وذلك كلما تضاعف حجم الإنتاج[6]، ويتحقق هذا الإنخفاض من خلال العوامل التالية:

- تحقيق اقتصاديات الحجم(اقتصاديات السلم)؛
- زيادة فعالية أداء القول العاملة(أثر التعلم)؛
- تحسين العملية الانتاجية ذاتها؛
- الوصول إلى تنميط المنتوج؛
- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتوج؛
- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتوج ذاته[7].

❖ **حصة السوقMarket Share** : إذا كان المنتج أو النشاط أو الاستثمار ذو حصة سوقية كبيرة، فالمؤسسة لديها القدرة على أن تحقق تدفقا نقديا جيدا، والذي يمكن ان تستخدمه في بناء وتعزيز أنشطة جديدة ذات احتمالات قوية في النمو.

❖ **معدل النموGrowth Rate** : إذا كان المنتج أو النشاط ذو معدل نمو مرتفع، فعلى المؤسسة محاولة الحصول على أكبر حصة من السوق لذا يتطلب منها إنفاق كبير على عدة أنشطة كالترويج لجذب المستهلكين، وقد ترى بعض المؤسسات أنها قد تقوم بتخفيض الأسعار من أجل الحصول على حصة أكبر في السوق

❖ **دورة حياة السلعة Product Life Cycle**: تمر المنتجات بعدة مراحل خلال حياتها، تبدأ بمرحلة التقديم، ثم تنمو المبيعات شيئا فشيئا إلى أن تصل إلى مرحلة النضج، ثم تأتي مرحلة التشبع وبعدها مرحلة التدهور .ففي المرحلة التي تسبق بداية دورة حياة المنتج أي مرحلة تنمية الفكرة يجب الاهتمام بالبحث والتطوير، وفي مرحلة النمو لابد بالاهتمام برفع كفاءة العمليات الإنتاجية والتسويقية، وإذ يتم الاعتماد على استراتيجيات التوسع، بينما في مرحلة النضج والتشبع فإن الاهتمام يكون عن طريق ولاء العملاء، ويتطلب ذلك الاهتمام بالتوزيع والترويج وخدمات ما بعد البيع، أي تبني استراتيجيات الاستقرار، أما في مرحلة التدهور فيتم استخدام استراتيجيات الانكماش المختلفة.

ب. معايير الاختيار النهائي للاستراتيجيات: بعد تقييم البدائل الاستراتيجية من خلال استخدام أدوات مختلفة للتحليل، يتم إجراء تصفية نهائية ومراجعة نهائية للبدائل الاستراتيجية، وذلك من أجل الوصول إلى

توليفة مثالية للاستراتيجيات .إذ تستخدم المؤسسة مجموعة من المعايير الرئيسية نذكر منها الأهداف الماضية؛ نتائج تقييم الأداء؛ مستوى الطموح الذي يتبناه متخد القرار؛ مقدار القدرة على المخاطرة؛ التوقيت الملائم للاستراتيجية؛ الموارد المتاحة لدى المؤسسة؛ المشاكل الناتجة عن جوانب قصور في السياسة الداخلية للمؤسسة.؛ نوع وطبيعة الضغوط المتولدة عن جماعات المصالح.

ج. العوامل المؤثرة في تحديد شكل الاستراتيجيات: يساعد التحليل على تحديد جزء هام من الإستراتيجية، لكن الخيار الاستراتيجي قد يتأثر ببعض العوامل وهي :درجة الإبداع والابتكار في الأنشطة مستقبلا؛ المخاطر التي يمكن أن تتحملها المؤسسة مستقبلا؛ مقدار المبادأة من المديرين بتصرفات إيجابية؛ شكل الميزة التنافسية للمؤسسة مستقبلا[8].

في الأخير يمكن القول أن نجاح الاختيار الاستراتيجي يتوقف على درجة تحقق شرطين رئيسيين، فالشرط الأول يتمثل في التوافق مع الموقف الاستراتيجي للمؤسسة من جهة، أي نقاط قوة وضعف المؤسسة والفرص والتهديدات المحتملة، والتوافق مع فلسفة المؤسسة التي تستمد من رسالتها ورؤيتها الإستراتيجية والأهداف المراد بلوغها وقيمها الأساسية من جهة أخرى، أما الشرط الثاني فهو ضرورة تقبل الاختيار الاستراتيجي من طرف الفاعلين في المؤسسة من مالكين ومسيرين وعمال، فالبديل الاستراتيجي يستلزم الدعم والمتابعة ويستلزم الاقتناع به لكي يتحول إلى ممارسات عملية في إطار مباشرة التنفيذ، وهي مقومات قد لا تتحقق إذا لم يحظى البديل الاستراتيجي بالقبول من طرف الفاعلين.

2- البدائل الاستراتيجية:

تتاح أمام المؤسسة بدائل استراتيجية مختلفة يفاضل بينها على أساس الشروط السابق ذكرها، فالبدائل الاستراتيجية تعرف على أنها مختلف الخيارات المتاحة للمؤسسة التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف، إذ تقسم هذه البدائل تحت مسميات مختلفة نذكر منها: استراتيجيات النمو، استراتيجيات الإستقرار، واستراتيجيات الإنكماش.

أ. استراتيجيات النمو:

تتناسب استراتيجيات النمو مع المؤسسات التي تعمل في محيط ديناميكي سريع التقلب، حيث يصبح النمو الوسيلة الفعالة للبقاء والاستمرارية، وتحقق هذه الاستراتيجيات العديد من المزايا التي من بينها زيادة الأرباح، والحصة السوقية، استغلال اقتصاديات الحجم، وتحقيق الاستفادة من تباين حاجات العملاء[9]. وقد تكون استراتيجية النمو إما داخلية أو خارجية، فاستراتيجية النمو الداخلي عن طريق المحاولة النمو والتوسع في

المجالات التشغيلية حتى تصمد أمام المنافسة، بينما استراتيجية النمو الخارجي فتتم من خلال الاستحواذ على مؤسسات أخرى أو الاندماج معها[10].

تتضمن استراتيجية النمو عدة أنواع من الاستراتيجيات الفرعية هي كالآتي:

❖ **إستراتيجية التركيز:** وفقا لهذه الاستراتيجية، تركز المؤسسة جميع إمكانياتها في مجال محدد تختص فيه، مثال ذلك منتج أو سوق أو تكنولوجيا واحدة، وتهدف بذلك إلى تحقيق سمعة جيدة في الأسواق وتفويت الفرصة على المنافسين.

تساعد هذه الإستراتيجية المؤسسة على استغلال الوقت والجهود والأموال لاكتشاف ابتكارات جديدة في تقديم منتجها وتحقق لها دورا قياديا في السوق تمكنها من فرض سيطرتها في مجال الصناعة التي تزاولها أو السوق التي تعمل فيه. وتركز المؤسسات التي تستخدم هذه الاستراتيجية على تحقيق مستوى عال من العائد على الاستثمار.

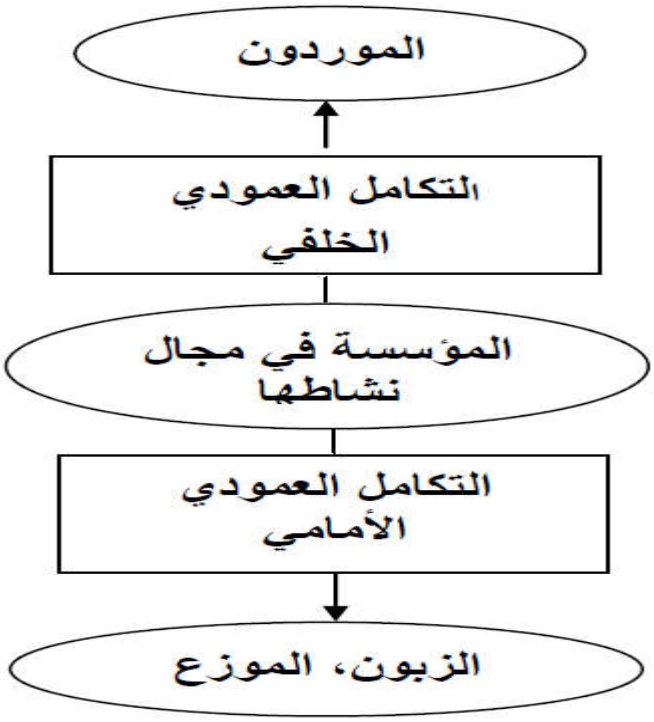
ومن عيوب هذه الاستراتيجية[11]:

- انخفاض الطلب على المنتج الذي تركز عليه المؤسسة وبالتالي تعرضها للمخاطر؛
- التعرض للخطر عند طرح المنافسين منتجات بديلة بجودة أفضل؛
- انخفاض أو ندرة المواد الخام المستخدمة في إنتاج المنتج.

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

✓ **إستراتيجية التكامل العمودي:** وهي من الإستراتيجيات المطبقة كثيرا بحيث تعتبر توجها طبيعيا (السلسلة التقنية أو التجارية للمنتوج)، وهناك نوعين للتكامل العمودي هما: التكامل الأمامي والتكامل الخلفي، الشكل الموالي يوضح أشكال التكامل العمودي.

الشكل رقم(6-3): إستراتيجية التكامل العمودي



المصدر: Michel Kalika. J. P Helfer. J. Orsoni. Management (stratégie et organisations). 3éme édi. Vuibert. Paris 2000,P182.

- **إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي**: ويقصد بالتكامل الخلفي محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج معها.
- **إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي**: إذ يهدف هذا التكامل إلى الدخول في ميدان توزيع المنتجات عن طريق السيطرة على منافذ التوزيع الموصلة إلى المستهلك النهائي.

✓ **إستراتيجية التكامل الأفقي**: يتم هذا النوع من التكامل عند دخول المؤسسة إلى ميادين أعمال جديدة، فتطرح منتجات جديدة إلى الأسواق نفسها أو تقوم ببيع المنتج نفسه إلى أسواق جديدة.

❖ **إستراتيجية التنويع**: تعتمد المؤسسة في هذه الإستراتيجية على تقديم تشكيلة جديدة من المنتجات أو الدخول في أسواق جديدة، وتتبع المؤسسة هذه الإستراتيجية للأسباب التالية[12]:

- توزيع المخاطر؛
- مواجهة وصول بعض المنتجات إلى مرحلة النضج أو الانحطاط؛
- تحقيق فرصة الاستفادة من أثر أفضلية الزيادة (Synergie) ؛

- تحقيق توافق بين المنتجات الحالية والجديدة بما يعود بالنفع على المؤسسة.

وهناك عدة أنواع للتنويع ولعل أكثرها انتشارا، التنويع المتمركز والتنويع غير المتمركز[13]:

✓ **التنويع المتمركز(المرتبط)**: يعني إضافة منتوج جديد له علاقة بالمنتجات الأساسية التي تقوم المؤسسة بإنتاجها ويعتبر كمنتوج إضافي لتشكيلة المنتجات.

✓ **تنويع غير المتمركز(غير المرتبط)** :ويعني إضافة منتج جديد ليس له علاقة بالمنتج الحالي ويتم فيه الاعتماد على تكنولوجيا مختلفة ويشبع حاجات مختلفة، فهو يعني ببساطة الدخول في صناعة جديدة (ربما تكون مكملة للصناعة الحالية.)

ب. إستراتيجية الاستقرار: تتناسب إستراتيجيات الاستقرار مع المؤسسات الناجحة، والتي تنشط في محيط مستقر نسبيا، ولا تتطلب هذه الإستراتيجيات تغييرات كبيرة استنادا إلى فلسفة الثبات في الحركة، حيث تركز المؤسسة كل مواردها في المجالات الحالية بهدف تحسين ما لديها من مزايا استراتيجية، ومن بين الإستراتيجيات نجد[14]:

- **استراتيجية عدم التغيير**: ويقصد بها استمرار المؤسسة على نفس النهج دون أي تغيير يذكر وهذا إما لعدم وجود تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية لها، أي عدم وجود فرص سانحة أو تهديدات خارجية.

- **إستراتيجية الربح**: تقود هذه الاستراتيجية إلى زيادة الربح في الأوقات القصيرة مقابل الركود في الآجال البعيدة أي التضحية بالنمو المستقبلي في سبيل الربح الحالي.

- **إستراتيجية التوقف والتريث**: وهي إستراتيجية تلجأ إليها المؤسسة في حالة ما إذا كانت تعاني من استنزاف للموارد والطاقات وهذا بغية دعم وتعزيز تلك الموارد وتتمثل في عملية خفض الأهداف.

ج.استراتيجيات الانكماش:

تسمى هذه الإستراتيجية أيضا باستراتيجية تخفيض النفقات حيث تعتمدها المؤسسة في حال وجود أزمات طارئة، فيها تقوم المؤسسة بتخفيض عملياتها بصورة شاملة وذلك من أجل إيقاف تدهور جدي في وضع المؤسسة أو لتجاوز أزمة خطيرة تهدد وجود المؤسسة واستمرارها في ميدان الأعمال، وغالبا ما تكون المؤسسة تمر بمرحلة حرجة من مراحل حياتها فإما أن تنجح في العودة إلى نقطة انطلاق جديدة بعد احتوائها لعوامل الفشل أو تفشل أكثر وتخرج من دائرة المنافسة، وتندرج تحت إستراتيجية الانكماش عدة استراتيجيات منها[15]:

- **إستراتيجيات التخفيض** :يقصد باستراتيجيات التخفيض تقليص حجم وكلفة الأنشطة الحالية مع الإبقاء على مزيج الأنشطة ذاته. ومن المبررات التي تدعو لاتباعها ما يأتي:

- ✓ تغير الظروف الإقتصادية والتي تؤدي إلى تخفيض الطلب على المنتجات؛
- ✓ محدودية الإمكانيات المالية التي تستلزم تخفيض حجم النفقات غير الضرورية؛
- ✓ عندما لا تتمتع المؤسسة بقوة تنافسية عندها تلجأ إلى تخفيض حجم بعض وحدات العمل بما يمكنها من التركيز على وحدات عمل أقل لكنها ذات كفاءة وفاعلية أعلى.

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

- **إستراتيجية التجرد** : ويقصد بها أن تقوم المؤسسة باستبعاد أو حذف نشاط من أنشطة المؤسسة التي تقوم بأدائها، ومن الأسباب التي تدعو لتبني هذه الاستراتيجية نجد[16]:

- ✓ التوسع في الأنشطة التي لا مبرر لها ؛
- ✓ رغبة الإدارة العليا في زيادة أحد الأنشطة أو أحد خطوط الإنتاج ؛
- ✓ ندرة الموارد المالية والبشرية التي تتطلبها مجموعة الأنشطة الكلية الحالية ؛
- ✓ ظهور منتجات بديلة أفضل من منتجات المنظمة في الأسواق ؛
- ✓ استجابة للتشريعات القانونية التي تفرض على بعض المؤسسات.

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

ثانيا: استراتيجيات الأعمال في ميادين النشاط

يمكن تصنيف هذا النوع من الاستراتيجيات إلى استراتيجيات تنافسية وأخرى تعاونية، سنحاول التعرف عليهما فيما يلي:

1- الاستراتيجيات التنافسية:

يرى Porter أن المزايا التنافسية تتحقق لدى المؤسسات القادرة على خلق قيمة متفوقة مقارنة بالمنافسين وأن الطريقة لخلق هذه القيمة تتجسد في خفض معدلات التكلفة أو تمييز المنتوج بطريقة تؤدي بالمستهلكين إلى إعطائه مزيدا من القيمة وبالتالي استعدادهم للشراء، أو بالتركيز على شريحة معينة من المستهلكين وتعتبر استراتيجية التركيز نتيجة المزج بين الاستراتيجيتين السابقتين، وفي هذا الاطار يقول بورتر: يجب على وحدة الأعمال أو القطاع أن يتبع ويحقق إحدى هذه الاستراتيجيات لينجح وان لم يفعل ذلك فسيجد نفسه محشوا في وسط سوق تنافسية وبدون أي ميزة تنافسية، مما يؤدي إلى أداء أقل من المتوسط[17]. ويمكن توضيح تلك الاستراتيجيات في الشكل التالي:

الشكل رقم(6-4): الاستراتيجات التنافسية لـ Porter

Competitive Advantage	الميزة التنافسية		
	التكلفة الأقل Lower cost	التمايز Differentiation	
نطاق التنافس Competitive Advantage	سوق مستهدف واسع	استراتيجية الريادة في التكلفة Cost Leadership	استراتيجية التمايز Differentiation
	سوق مستهدف ضيق	استراتيجية التركيز على التكلفة Cost Focus	استراتيجية التركيز على التمايز Differentiation Focus

المصدر: مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، 2015-2016، ص64.

من الشكل السابق نلاحظ أن الإستراتيجيات التنافسية تتمثل في:

أ- استراتيجية التكلفة الأقل: تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال استراتيجية التكلفة الأقل، وتتحقق هذه الأخيرة إذا زاولت المؤسسة أنشطتها المنتجة للقيمة بتكلفة أقل من تكاليف منافسيها، وبذلك تكون قادرة على تخفيض أسعار منتوجاتها مقارنة بمنافسيها وبالتالي تحفيز المستهلكين على اقتنائها ومنع دخول منافسين جدد في نفس القطاع، غير أن الوصول إلى استراتيجية التكلفة الأقل يتطلب معرفة وضعية المؤسسة من خلال تحليل تكاليف كل أنشطتها بالاعتماد على سلسلة القيمة، حيث تسمح هذه الأخيرة بتحديد العوامل أو المصادر المؤدية إلى انخفاض أو ارتفاع التكلفة في الأنشطة التي تزاولها المؤسسة، كما تساهم معرفة بعض المعلومات عن سلاسل قيمة المنافسين في معرفة مصادر تخفيض التكلفة لديهم، ومقارنتها بنظيرتها لدى المؤسسة.

وتلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات وتكون فعالة في الحالات التالية[18]:

- عندما يكون السعر هو المتغير الحقيقي الذي يحكم اختيارات الزبائن؛
- عندما تكون الطرق المتاحة لتميز المنتج محدودة؛
- عندما لا يهتم المشترين بالفروقات بين العلامات التجارية الموجودة (لا يوجد وفاء للعلامة التجارية)؛
- عندما يكون هناك عدد كبير من المشترين لديهم القدرة على المساومة.

ب- استراتيجية التمايز :تحصل المؤسسة على ميزة تنافسية من خلال تميزها عن منافسيها عندما تعرض خدمة أو منتوجا فريدا وبسعر يتجاوز العرض العادي والذي يشتريه الزبائن لقاء القيمة، والمتمثلة في(جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتوج، خدمات ما بعد البيع...إلخ)، وبالإضافة إلى أن التمايز يسمح للمؤسسة بأخذ سعر فوقي فإنه يسمح لها بالحصول على مزايا مساوية لولاء واسع من الزبائن في فترات التقهقر أو نقص النشاط الفصلي.

وهناك عدة شروط تضمن للمؤسسة المطبقة لهذه الإستراتيجية النجاح وهي[19]:

- التميز يضيف قيمته، يجب أن يضيف التميز قيمته للمنتج بحيث يلاحظه المستهلك ويبرر هذا التمايز السعر الذي سيدفعه المستهلك (السعر المرتفع)؛
- إعادة استثمار جزء من الأرباح المحققة في مجال البحوث والتطوير؛
- الحفاظ على السبق في تقديم الجديد والبقاء في مقدمة الشركات المنافسة، وذلك على فترات قصيرة لتجعل من الصعب بمكان تقليد منتجاتها؛

- يجب أن يكون السعر واقعي أي لا يفوق القيمة الإضافية المبتكرة في المنتوج، كما يجب الأخذ في الاعتبار استعداد المستهلك لدفع هذه الزيادة في السعر؛

- الاستماع الجيد لحاجات السوق.

ج- إستراتيجية التركيز: هي الإستراتيجية الثالثة لبورتر التي تقوم على أنه يجب أن تركز المؤسسة جهودها على قطاع سوقي واحد، أي تركز على مجموعة محدودة من المشترين لديهم حاجات متجانسة، كما يمكن للمؤسسة أن تركز على منطقة جغرافية واحدة بدل التعامل مع السوق ككل .و الفرق بين إستراتيجية التركيز والإستراتيجيات التنافسية الأخرى هو اقتصار المؤسسة في إستراتيجية التركيز على التعامل مع جزء صغير من السوق و ليس كله بكفاءة و فعالية، كمؤسسة BMW التي تركز على صناعة السيارات السياحية الفاخرة و الراقية فقط.

ونميز نوعين من هذه الاستراتيجية [20]:

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

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

2- الإستراتيجيات التعاونية:

إن المؤسسات التي تقدم نفس المنتوج أو تنتمي إلى نفس المجموعة الإستراتيجية يمكن أن تكون العلاقات التالية :منافسة، تعاون، أنشطة للمنافسة وأخرى للتعاون، تعاون في البحث والتطوير وتنافس في التسويق، تنافس في فترات التوسع وتعاون في فترات الأزمة .والهدف من هذه الإستراتيجيات هو الاستفادة من مزايا الاتفاق، من أجل تجميع الطاقات، الاستفادة من كفاءات ومجالات القوة للشركاء بغرض تحقيق نتائج مرغوبة لكل الأطراف، وتحظى المشروعات المشتركة بشعبية كبيرة في مجال المشروعات الدولية بسبب التسهيلات المالية، السياسية والقانونية. وقد أشار "*Glander* " إلى ثلاثة أشكال لهذه الإستراتيجية هي[21]:

- **إستراتيجية شبكة العنكبوت**: تقوم مجموعة من المؤسسات الصغيرة بشبكة من المشاريع المشتركة لتحقيق أهدافها ومواجهة المؤسسات الكبيرة حتى لا تقوم بابتلاعها.

- **إستراتيجية المصاحبة ثم الانفصال**: مجموعة من المؤسسات تقوم بالاتفاق على القيام بمشروع مشترك له هدف محدد، ضمن فترة زمنية معينة.

– **إستراتيجية التكامل المتتابع**: وتقوم مجموعة من المؤسسات بالاتفاق وعندما تنمو وتقوى هذه المشاريع تكون مرشحة لتحقيق الاندماج، أي تكوين كيان واحد.

ثالثا: الإستراتيجيات الوظيفية

تهدف الإستراتيجيات الوظيفية إلى تعظيم المخرجات في كل مجال وظيفي إلى أقصى حد ممكن، والعمل على تجميع الأنشطة المختلفة لكل مجال وظيفي بغية تحسين الأداء.

ينبغي على المدراء معرفة أنه لا يمكن وضع إستراتيجية وظيفية معينة بمفردها أو بمعزل عن المجالات الوظيفية لابد وأن تسهم بكفاءة في عملية تحقيق الأهداف الإستراتيجية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى وحدة الأعمال.

– **إستراتيجية التمويل**: تشمل استراتيجية التمويل اتخاذ أفضل القرارات المالية التي تساعد المؤسسة على تنفيذ استراتيجيتها الكلية. ويمكن للإستراتيجية المالية أن توفر للمؤسسة ميزة من خلال توفير التمويل اللازم بأقل تكلفة، وكذلك المرونة في زيادة رأس المال لتوفير الدعم الكافي الذي تحتاجه استراتيجية الأعمال .فالهدف من الإستراتيجية المالية هو تعظيم القيمة المالية للمؤسسة وتحقيق التوازن في ميزانيتها والمحافظة على السيولة والتدفق النقدي للمؤسسة أو وحدة الأعمال.وأهم مكونات استراتيجية التمويل هي:

- ✓ إدراك طبيعة أسواق المال الحالية، وفرص التمويل المتاحة؛
- ✓ وضع المعايير لتحديد مدى جودة الاستثمار؛
- ✓ تحديد حقوق الملاك وسياسة توزيع الأرباح، وتحديد معايير الربحية؛
- ✓ تحديد سياسة هيكل الأصول أو الموجودات، وتحديد سياسة هيكل رأس المال؛
- ✓ تحديد سياسة الرقابة المالية.

– **استراتيجية البحث والتطوير**: يركز هذا النوع من الاستراتيجيات على القضايا الخاصة بتحسين خصائص السلعة وتطويرها، والابتكار سواء في المنتجات أو العمليات الانتاجية .وتتعامل مع المزيج المناسب للأنواع المختلفة من البحوث والتطوير (أساسية \خاصة بالمنتج \خاصة بالعمليات الصناعية) ومع مسألة توقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة، فتوقيت إدخال التكنولوجيا الجديدة مهم جدا إذ يجب اختيار التوقيت المناسب . ومن أهم الاختيارات الاستراتيجية الهامة التي تقوم بها المؤسسة هنا هو هل تكون المؤسسة رائدة في التكنولوجيا Technological Leader ، أي تقوم بإنتاج منتجات يصعب تقليدها من طرف المنافسين؟ أم تكون تابعة تكنولوجيا Technological Follower ، أي تقوم بتقليد منتجات المنافسين؟

– **استراتيجية الشراء وإدارة المواد:** تتعامل استراتيجية الشراء بصفة أساسية مع المواد الخام والأجزاء، والتسهيلات وغيرها اللازمة للعمليات الإنتاجية في المؤسسة. ولغرض تبني استراتيجية شراء ناجحة لابد من أن تتضمن ما يلي:

✓ معلومات تتعلق بالأسواق، الموردون، المنافسون، التغيرات التكنولوجية التي قد تؤثر على وظيفة الشراء؛

✓ علاقات جيدة مع الموردين الذين لديهم مواد بجودة عالية وأسعار تنافسية واستمرارية في التوريد؛

✓ مؤشرات دوران المخزون، التكلفة، أداء الجودة والخدمة؛

✓ تحديد الهيكل التنظيمي لوظيفة الشراء وتحديد مجالات التنسيق مع المجالات الوظيفية الأخرى، كالتمويل، التصنيع، التسويق،...الخ.

– **استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:** تعتبر استراتيجيات الموارد البشرية من الإستراتيجيات الوظيفية التي تتعامل مع جميع المسائل الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة مثل تخطيط الإحتياجات من العمالة، الاختيار، التعيين، التدريب، الحوافز، وتقييم الأاء وغيرها. وتساهم هذه الإستراتيجيات في دعم الميزة التنافسية للمؤسسة وذلك بتوفير عمالة ذات مهارات عالية وبتكلفة مناسبة. كما يمكن أن تساهم في ذلك من خلال تشجيع فرق العمل الجماعية لزيادة الإنتاجية والجودة. وبغرض خفض التكلفة وماعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها قد تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى إتباع استراتيجية الخفض في التكلفة عن طريق استخدام العمالة المؤقتة، كما أنها تهتم أيضا بالحصول على قوة عمالة متنوعة من حيث النوع والسن والجنسية وذلك لدعم المركز التنافسي للمؤسسة.

– **استراتيجية نظم المعلومات:** بهذه الاستراتيجية تركز المؤسسات على تكنولوجيا المعلومات لتزويد وحدات أعمالها وإدارتها بالأساليب الحديثة للمعلومات واتخاذ القرارات، ومن ثم دعم الميزة التنافسية للمؤسسة .وفي الوقت الحاضر تستخدم نظم المعلومات على نطاق واسع في مجالات الانتاج وخدمة العملاء والإدارة وكذلك الحفظ والتوثيق، والتنبؤ بالمبيعات، والرقابة على الجودة، وعمليات اتخاذ القرارات وغيرها .فهذا النوع من الاستراتيجيات الوظيفية أصبح من ملامح التميز التنافسي للمؤسسات.

– **إستراتيجية التسويق** يقصد بها الاستراتيجية التي تتعامل مع تطوير المنتج، التسعير، البيع والتوزيع، وتتضمن هذه الاستراتيجية العديد من الإستراتيجيات الفرعية منها:

✓ إستراتيجية تنمية السوق: تساعد المؤسسة على الحصول على حصة سوقية أكبر، وتنمية أسواق جديدة للمنتجات الحالية.

✓ إستراتيجية تنمية المنتج: يساعد المؤسسة على تنمية منتجات جديدة لأسواق موجودة، وتنمية منتجات جديدة لأسواق جديدة.

إستراتيجية التسعيير: تساعد المؤسسة على زيادة حصتها من السوق، كما تساعد على مواجهة المنافسين، وأيضا على تحديد كمية الإنتاج، وتحقيق معدل مرتفع للعائد على الاستثمار، وخلق حالة التوازن بين أهداف المؤسسة وبين جماعة المستهلكين.

✓ إستراتيجية التوزيع: وتهتم بزيادة كفاءة نظام التوزيع من خلال تبنيها إستراتيجية تساعد لى تصريف وبيع منتجات المؤسسة من خلال تأمين قنوات ومنافذ توزيع تأخذ بعين الاعتبار مبدأ التكلفة الأقل/ التميز.

✓ إستراتيجية الترويج: وتهدف إلى تشجيع المستهلك لشراء سلع ومنتجات المؤسسة، وتتكون هذه الإستراتيجية من عناصر أساسية أهمها الإعلان، الدعاية والنشر، البيع الشخصي، تفعيل نشاط المبيعات.

– **إستراتيجية إدارة الإنتاج والعمليات**: إن الهدف الرئيسي لوظيفة إدارة الإنتاج والعمليات هو توفير البيئة المادية والمعنوية وحمايتها من أجل زيادة القيمة التي تحققها عملية الإنتاج عبر مجموعة متعددة من الاستراتيجيات تساهم في اخيار إحداها أو أكثر بما يتلائم مع الظروف الداخلية والخارجية للمنظمة، وأهم هذه الإستراتيجيات ما يلي:

✓ إستراتيجية تتعلق بالمنتج مثل: إستراتيجيات التميز أو النمو البطيء، التكامل الأفقي والعمودي، إستراتيجية التمركز، إستراتيجيات الإستقرار أو الإنكماش.

✓ إستراتيجيات التشغيل: مثل إستراتيجيات عمل ذات طبيعة آلية، أو ذات طبيعة أنظمة إلكترونية.

✓ إستراتيجية التخطيط واالرقابة: الإستراتيجيات الكلية أو الجزئية، أو إستراتيجيات مرحلية مؤقتة.

✓ استراتيجيات الصيانة والإحلال والتجديد.

خلاصة الفصل:

وكخلاصة لما سبق يمن القول أنه لا يوجد اختيار استراتيجي أمثل يصلح لجميع المؤسسات أو لنفس المؤسسة في مواقف مختلفة، ولكن هناك إستراتيجية مثلى تصلح لمؤسسة معينة أو أكثر في ظروف معينة وفي وقت محدد، وقد تختار المؤسسة بديلا استراتيجيا أو أكثر من بديل في آن واحد من البدائل المتاحة أمامها لتوجيه مسارها المستقبلي وتحقيق أهدافها والسير في طريق تجسيد رؤيتها، ولكن يجب فقط أن يتم الاختيار على أساس حقيقة موقفها الاستراتيجي التي تتحصل عليه من خلال عملية التشخيص الاستراتيجي لبيئتها.

هوامش الفصل

[1]الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي : دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 ، ص57.

[2]المرجع السابق، ص 58.

[3]ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سابق ، ص 284.

[4]المرجع السابق، ص287.

[5]فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية :أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2014 ، ص478.

[6] Mark Vendercamman: Marketing, 1 ère édition, xuculot, Bruxelles, 2002, P 214.

[7] عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص261.

[8] مقراش فوزية، مرج سابق، ص59.

[9] جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الواحد والعشرين، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص118.

[10] Vardarlier, P., Vural, Y., Yildirim, O., & Yilmazturk, B., "Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies". Procedia – Social and Behavioral Sciences,99, 2013 ,P 861.

[11]هاني عرب، مرجع سابق، ص49.

[12]فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2000، ص168.

[13]خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2001 ، ص362.

[14]مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص220.

[15] صولح سماح، مرجع سابق، ص49.

[16]هاني عرب، مرجع سابق، ص52.

[17] توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة :محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990، ص297.

[18] قبطان شوقي، مطبوعة في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2016، ص85.

[19] غضبان حسام الدين، مطبوعة في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016، ص77.

[20] فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص166.



إجراءات وخطوات تنفيذ ومراقبة الخيارات الإستراتيجية

تمهيد:

بعد القيام بتحديد أهداف المؤسسة ومعرفة الإمكانات التي تتمتع بها ودراسة مختلف ظروف المحيط واختيار الإستراتيجية الملائمة أو التي ترى المؤسسة بأنها تتوافق مع تحليلها، تأتي عملية تنفيذ هذه الإستراتيجية كمحاولة لتجسيد كل ما سبق، ثم تليها عملية الرقابة التي تهدف إلى التأكد من أن المراحل السابقة تتوافق مع بعضها البعض بطريقة تسهم في بلوغ الأهداف بأكثر كفاءة، وفي هذا الإطار تواجه الإدارة العليا مشكلة أساسية في كيفية ايصال الاستراتيجية وتوضيحها إلى كل من يعنيه الأمر، وهذه ليست بالمهمة السهلة حيث تكون الاستراتيجية في الغالب عبارة عن رؤى فكرية لا توجد إلا في ذهن مبدعيها، كما ويتطلب الأمر من الإدارة العليا اتخاذ الاجراءات اللازمة لعمليات التغيير الإستراتيجي، الأمر الذي يعني استخدام عدد من التقنيات، فضلا عن تهيئة وتخصيص الموارد بالكمية والنوعية الملائمة للتنفيذ والوصول إلى النجاح الإستراتيجي لذلك سنحاول من خلال هذا الفصل توضيح المتطلبات التنظيمية لضمان التنفيذ الجيد للاستراتيجية وكذلك التعرف على التغيير الاستراتيجي كضرورة لعملية التنفيذ الاستراتيجي، كما سيتم التعرف على مختلف مراحل الرقابة الاستراتيجية.

أولا: المتطلبات التنظيمية لتنفيذ الاستراتيجية

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشتمل على تهيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية[1].وعليه فالتنفيذ الاستراتيجي هو إيصال وتفسير الخيار الاستراتيجي ووضعه موضع التطبيق من خلال تحديد المتطلبات التنظيمية والموارد المادية والبشرية اللازمة وممارسة الوظائف الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

وقبل التطرق إلى الأبعاد الأساسية التي تتمحور عليها عملية التنفيذ الإستراتيجي لابد أن نشير إلى أن التنفيذ الاستراتيجي ينظر إليه عادة كمرحلة أخيرة بعد صياغة الاستراتيجية إلا أنه يجب النظر إليه كجزء من الادارة الاستراتيجية، أي أن الصياغة الاستراتيجية والتنفيذ الاستراتيجي يجب النظر إليهما كوجهين لعملة واحدة، إلا أن نجاح الصياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فالتطبيق أكثر صعوبة من الصياغة إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكن الوقوف على هذه الحقيقة من خلال الفروقات التالية بينهما.

الجدول رقم(7-1): مقارنة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها

صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية	يركز تنفيذ الاستراتيجية على الكفاءة
إن أساس صياغة الاستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي	إن أساس تنفيذ الاستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية
يتطلب صياغة الاستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل جيدة	يتطلب تنفيذ الاستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة
يتطلب صياغة الاستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد	يتطلب تنفيذ الاستراتيجي التنسيق والتكامل بين جميع العمال في جميع الستويات في المؤسسة
مفاهيم وأدوات صياغة الاستراتيجية تكاد تكون واحدة في الشركات الكبيرة والصغيرة	تطبيق الاستراتيجية يختلف كلية مع اختلاف الأحجام وأنماط المؤسسات
تبدأ الصياغة الاستراتيجية من أعلى قمة الهرم التنظيمي ثم تنتقل إلى أسفله	يبدأ تنفيد الاستراتيجية من قاعدة الهرم التنظيمي ثم ينتقل إلى أعلاه

المصدر: قبطان شوقي، مطبوعة في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2016، ص120.

وعليه يمكن القول أن نجاح التنفيذ مرهون بمرحلة الصياغة أما الفشل فقد يحدث في حالة عدم القدرة على إيجاد الصلة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها.

1- أبعاد التنفيذ الإستراتيجي:

هناك مجموعة أبعاد تتمحور حولها مرحلة التنفيذ الإستراتيجي، وهذه الأبعاد تشكل الإجابة على التساؤلات التالية:

أ- من يقوم بعملية التنفيذ؟: عادة ما يقوم مدراء المؤسسة (الإدارة العليا) بإعداد الاستراتيجية، بينما يقوم آخرون كل في موقعه بعملية التنفيذ، بحيث يقوم مدراء الفروع بوضع البرامج التنفيذية كل حسب تخصصه.

ب- ما الذي يجب عمله؟: يقوم المدراء المختصون بالتنفيذ بوضع البرامج التنفيذية التي تحدد الخطوات والنشاطات المطلوبة لإنجاز كل خطة من الخطط الموضوعة، ويكون الهدف من هذه البرامج وضع الخطط الإستراتيجية في التنفيذ، ثم يتم وضع الموازنات المالية التي توضح بالتفصيل الكلفة المالية لكل برنامج تنفيذي، ثم يتم وضع الإجراءات التي تعرف بأنها نظام من الخطوات المتلاحقة التي توضح بالتفصيل كيفية تنفيذ المهام[2]، وهنا يجب توافر مبدأ التآزر والتعاضد(Synergie) بين الأقسام والوظائف التنفيذية من أجل تحقيق مجالات القوة والجدارة المتميزة للمؤسسة.

ج-كيف سينفذ البديل الاستراتيجي؟: على المؤسسة أن تتأكد أن التنظيم قد تم بالصورة المناسبة وأن الخطوات المناسبة قد جهزت من أجل إنجازها، وأن النشاطات توجه باتجاه تحقيق الأهداف (التنظيم :هو تحديد البنية الهيكلية للمؤسسة :تقسيم المؤسسة إلى أقسام، تحديد الوظائف، توزيع المهام والمسؤوليات، تحديد العلاقات).كما أن أعمال التطبيق الاستراتيجي تتمحور في[3]:

- الجانب التنظيمي :الذي يؤكد على تحديد وتجميع الأنشطة الأساسية الواجب تأديتها لتطبيق الاستراتيجية المختارة.

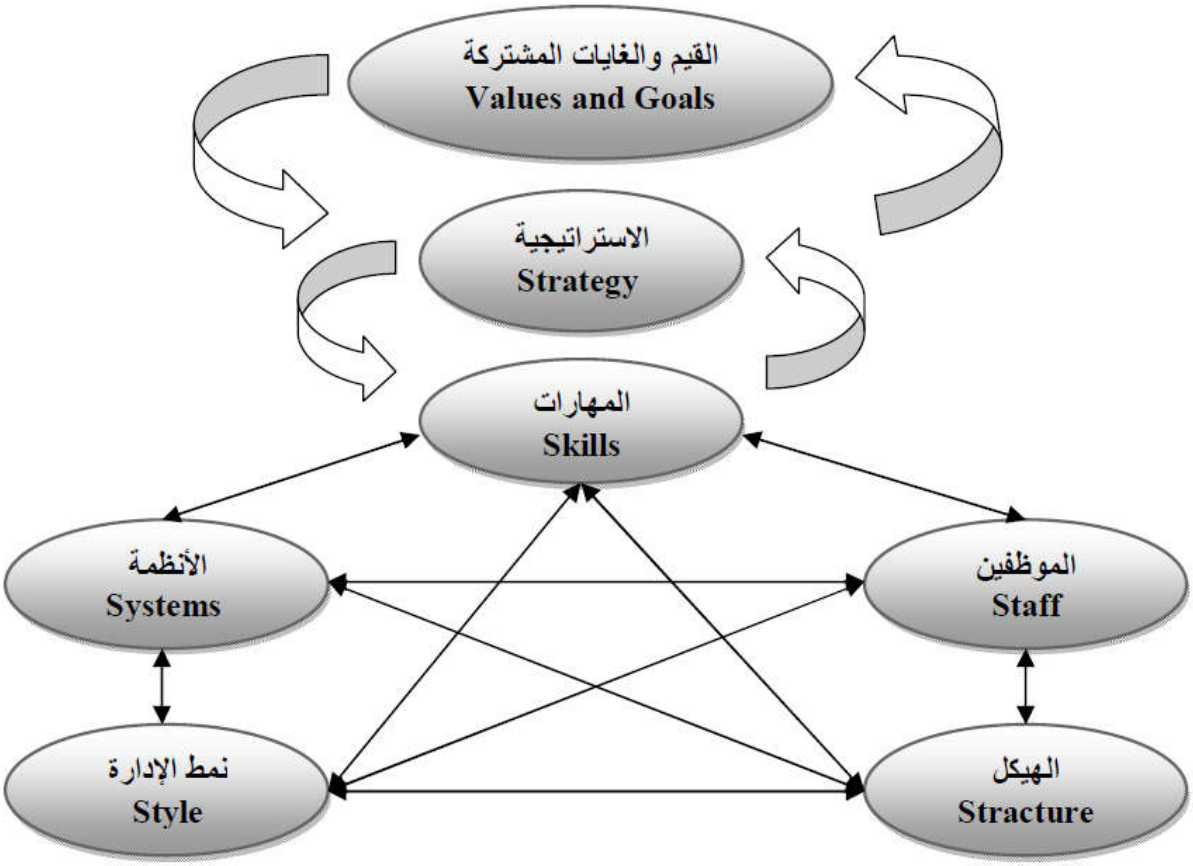
- الجانب الشخصي :الذي يؤكد على العمل القيادي، الذي يؤدي إلى القيام بالإعمال المطلوبة أو المسطرة وذات العلاقة بتطبيق الاستراتيجية.

2- عناصر نجاح التنفيذ الإستراتيجي حسب نموذج ماكينزي

إن تنفيذ الإستراتيجية بنجاح يتطلب عدة إجراءات مقدمة أو تغييرات على الإجراءات الحالية، وقد قدمت شركة ماكينزي الإستشارية Mckinsy Consulting Company، نموذج يهتم ببيان العناصر

التنظيمية الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية، إذ يطلق عليه The Seven S Framework، والشكل التالي يوضح هذه العناصر .

الشكل رقم(7–1):العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة لشركة ماكينزي



المصدر: مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، 2015-2016، ص71.

ويمكن تقديم شرح مبسط للعناصر المشار إليها في الشكل أعلاه كما يلي[4]:

– **القيم والغايات المشتركة Values and Goals**: تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة، غالبا تكون في شكل أهداف ضمنية، إذ يتم التعبير عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة ومن ثم يجب مشاركتها مع كل أفراد المؤسسة.

– **المهارات Skills**: تمثل القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، وغالبا ما تتطلع المؤسسات الطموحة إلى اجتذاب المهارات التي تحقق لها ميزة لا يمكن تقليدها.

– **الموظفين Staff** : هنا يصبح الإهتمام والتفكير في هؤلاء الأفراد أمر ضروري، إذ يجب الاهتمام بهم بشكل متكامل ليس في شخصياتهم فقط، بل في كل ما يتعلق بخصائصهم الديموغرافية وكل ما يفيد التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

–**نمط الإدارةStyle** : يعبر نمط الإدارة عن الإديولوجية الفكرية لإدارة المؤسسة وفلسفتها التنظيمية، بحيث توضح قيم ومعتقدات الإدارة، والتي من خلالها تجري المفاضلة بين الأهم والمهم من الأسبقيات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية من أجل تحويلة إلى سلوك وتصرف.

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

– **الهيكلStructure** : بما أن الاستراتيجية تشير إلى تحولات قوية ومستمرة في مسار المؤسسة فلابد أن تتناسب مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة، مما يتطلب إحداث تغيير دائما في التنظيم يتلاءم مع الاستراتيجية الجديدة .كما أن المؤسسات دائمة التغيير وهذا ما يؤدي إلى التغيير الدائم في الهيكل التنظيمي، بالإضافة إلى أنه لا يوجد تنظيم مثالي يصلح لكل الاستراتيجيات، فكل مؤسسة لها ظروفها الخاصة، وحتى يتم تصميم هيكل تنظيمي يتماشى مع الاستراتيجية يجب تتبع ما يلي:

- ✓ تحديد الأنشطة والمهام الأساسية المطلوب تنفيذها لتحقيق الاستراتيجية؛
- ✓ تحديد تأثير الأنشطة المطل وب تنفيذها لتحقيق الاست ا رتيجية على خلق وحدات تنظيمية جديدة؛
- ✓ يجب أن يعطى الوحدات التنظيمية الجديدة القوة والسلطة والأولوية اللازمة؛
- ✓ توفير التنسيق بين كل الوحدات.

– **نظم المعلوماتInformation Systems** : يهدف نظام المعلومات إلى تحديد الاحتياجات من المعلومات واختيار البيانات اللازمة من بين البيانات المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ويتم معالجتها بغرض إنتاج وتوصيل المعلومات المطلوبة إلى مستخدميها النهائيين، حيث توفير المعلومات يؤدي إلى

تقليص درجة عدم التأكد البيئي ويسمح باتخاذ قرارات صحيحة .وتعتمد المؤسسة على عدة أنظمة من أهمها : نظام المعلومات الإدارية الآلية، نظم دعم القرارات، النظم الخبيرة، نظم رقابة الجودة، ونظم قياس الأداء .

ثانيا: التغيير الإستراتيجي

إن التحديات الإستراتيجية التي تزامنت مع التحولات المعرفية والتقنية المتسارعة في مطلع الألفية الثالثة جعلت من التغيير الاستراتيجي ضرورة حتمية وخيارا استراتيجيا قائما لمنظمات الصنف العالمي، وهي المؤسسات الأكثر قدرة على التعلم والتكيف والبقاء والتنافسية في بيئة الأعمال هذه الضرورة الإستراتيجية للتغيير يبررها أحد الباحثين بما اسماه إشكالية التقادم الاستراتيجي فالتغيير الاستراتيجي إذن آليات مستدامة لتكييف استراتيجيات الأعمال لتجنب تقادمها بمرور الزمن[5].

ان منطق التغيير الاستراتيجي قد لا يتفق مع فلسفة إعادة معمارية المؤسسة (Strategic Architecture) إذا ما تمت في ضوء تكرار التجارب السابقة، فهو محاولة لكسر القيود التقليدية عبر تشخيص مجالات الحوار الإبداعي المريح فالتغيير الاستراتيجي عملية ملازمة ومكملة لصياغة وتنفيذ رؤى المؤسسات وأغراضها واستراتيجياتها، إذ تكمن صعوبة التغيير الاستراتيجي في ضعف قدرة المؤسسات على خلق الترابط الفعال بين المستويات الإستراتيجية والتنفيذية، ومن هنا أصبح التوافق والتزامن بين عمليات التغيير الاستراتيجي وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات التنافسية حتميا بدءا من مرحلة الصياغة وانتهاءً بمرحلة التنفيذ، هذا التوافق تحدده نتائج عمليات الرقابة الإستراتيجية على الأداء[6].

إن عملية التغيير الإستراتيجي سواء في التوجه أو اعتماد آليات إستراتيجية معينة، إنما تتطلب إعادة النظر في عملية توزيع الموارد وإمكانيات المؤسسة، مادام أن عملية التغيير تتطلب الانتقال من وضع إلى وضع آخر ، فإن عملية التنفيذ أيضا سوف تتأثر، لابد من ترجمة هذه التغييرات إلى الواقع، فإن أي تغيير إستراتيجي يؤثر وبشكل مباشر في عمليات التنفيذ ولإيضاح هذا التفاعل والتكامل، ولغرض تنفيذ فاعل للإستراتيجية يتطلب الأمر توضيح مدى التغيير اللازم إدخاله في المؤسسة كي تنجح في عملية التنفيذ، إن بعض الإستراتيجيات تتطلب أقل ما يمكن من التغييرات في طرق العمل في حين أن إستراتيجيات الاستقرار والمتابعة بالمنهج نفسه ربما لا تتطلب أي تغيير في العمليات، أما إعادة توجيه المؤسسة فإنها تتطلب تغييرات كاملة علي المستويات كافة [7]. والجدول التالي يلخص مستويات التغيير الإستراتيجي في المؤسسة.

الجدول رقم(7-2):مستويات التغيير الإستراتيجي في المؤسسة.

نوع التغيير	علي مستوى الصناعة	علي مستوى المنظمة	على مستوى المنتجات	علي مستوى السوق
إستراتيجية الإستقرار	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير
تغييرات روتينية في الإستراتيجية	لا تتغير	لا تتغير	لا تتغير	جديد
تغييرات استراتيجية محدودة	لا تتغير	لا تتغير	جديد	جديد
تغييرات إستراتيجية مهمة	لا تتغير	جديد	جديد	جديد
إعادة توجيه المؤسسة	جديد	جديد	جديد	جديد

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2013 ، ص316.

ومن خلال الجدول يمكن توضيح مستويات التغيير الإستراتيجي فيما يلي[8]:

– **إستراتيجية الإستقرار** :وتمثل إعادة عملية التخطيط المعتمدة، وعادة فإنها لا تتطلب مهارات جديدة، أو تصنيف مهام مختلفة وغير متشابهة مع السابقة، وتركز عمليات التنفيذ ونجاحها على أنشطة الفحص والرقابة، والاستفادة من منتجات الخبرة السابقة بشكل جيد.

– **تغييرات روتينية في الإستراتيجية** :تتطلب فحص وتكيف برؤية جديدة إلى عوامل جذب العملاء وفي إطار لا تجري تغييرات كبيرة، بل إعادة في التكتيكات المعتمدة سواء في السياسات السعرية أو التوزيعية، وهي في كل الأحوال تنصب علي إعادة موضع المنتجات وفق إعتبارات حاجة العملاء.

– **تغييرات إستراتيجية محدودة** :تحتوى هذه التغييرات تقديم منتجات جديدة لأسواق جديدة في إطار أصناف المنتج وخطوط الإنتاج نفسها، فقد يتطلب الأمر إجراء تغييرات على المستوى إضافة منتجات، أو تطوير منتجات، وتجنب منتجات موجودة، مما يتطلب الأمر فحص الأسواق والتعرف على المشاكل التي قد تواجه استراتيجية التغيير هذه.

– **تغييرات إستراتيجية مهمة** :وهي تحتوى على تغييرات مهمة ورئيسية في المنظمة، فالخيارات من نوع الاندماج أو الاستحواذ أو إضافة خطوط إنتاج لمنتجات جديدة في الصناعة نفسها كلها تغييرات إستراتيجية مهمة، وهنا على المؤسسة أن تطور هياكل تنظيمية جديدة تكون أكثر قدرة لتنفيذ هذه الإستراتيجية، كما يستوجب عليها الاهتمام حبل الصراع المحتمل بين الثقافة التنظيمية القديمة ومفردات الثقافة التنظيمية الجديدة التي أفرزتها هذه التغييرات.

– **إعادة توجيه المؤسسة** : تحتوى هذه التغييرات على توجيه جذري للمؤسسة لكونها تشمل صناعات مختلفة، ويعتمد التغيير فيها على طبيعة الترابط بين صناعاتها الحالية وصناعاتها الجديدة، وبالتالي فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية يجب أن تستوعب هذه الحقائق سواء في ظل توفير المستلزمات أو إعادة الهياكل والثقافة بشكل جذري ومختلف.

ثالثا: الرقابة الإستراتيجية

تواجه المؤسسة أثناء قيامها بتنفيذ إستراتيجياتها، مسألة تعديل اختياراتها، والوسيلة الوحيدة لقيام المؤسسة بهذا التعديل هي قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية التي تتضمن مهمتين أساسيتين هما: تقييم الأداء وتقويمه (اتخاذ الإجراءات التصحيحية)، لذا فهي تعتبر عملية مهمة جدا كونها تحدد مدى النجاح الذي تحقق نتيجة اعتماد استراتيجية معينة، الأمر الذي يجعل المؤسسة على دراية كاملة بأوضاعها المختلفة وتحديد مدى التقدم أو التأخر الذي تحقق لها جراء تنفيذ الاستراتيجية المعتمدة.

والرقابة الاستراتيجية حسب Lorange يقصد بها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة في تحقيق أهدافها ، وتحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر. وتعرف كذلك على أنها العمل المكرس لتحقيق تطابق العمليات مع الأهداف والغايات التي سبق تحديدها، هذا بالإضافة إلى أن الرقابة تشتمل على عمليات قياس أداء المرؤوسين والمؤسسة، وتصحيحها للتأكد من الأهداف والخطط المرسومة قد نفذت بشكل سليم.

ويرى بعض الباحثين المتخصصين في مجال الشئون الإستراتيجية لمنظمات الأعمال بأن عملية الرقابة الاستراتيجية Strategic Control إنما هي عملية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية ويقصد بها كوسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من هذه الفعاليات ولذلك سميت بالعملية الوسيطة الناصحة (Mediator)حيث أنها تتفاعل مع العمليات الآتية[9]:

-البيئة العامة (الخا رجية) Macroenvironment ؛

-البيئة الصناعية Industry Environment ؛

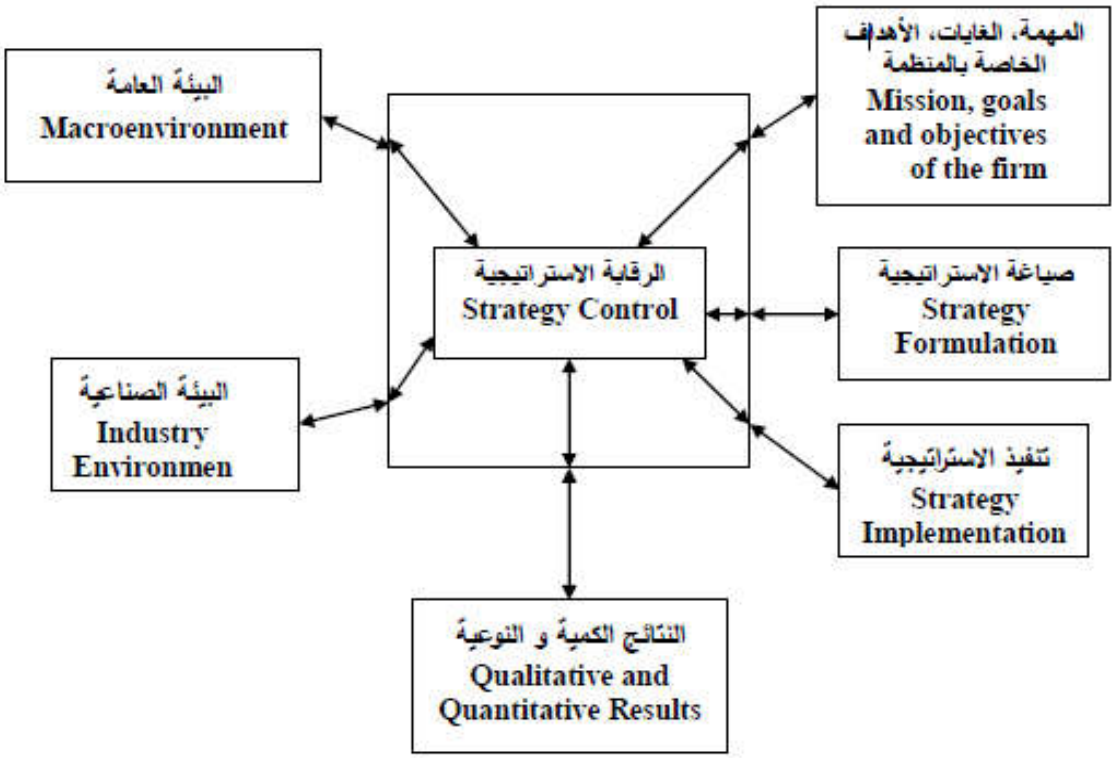
-الرسالة والغايات والأهداف الخاصة بالمؤسسة؛

-عملية تنفيذ الاستراتيجية Strategy Implementation ؛

-النتائج الكمية و النوعية Qualitative and Quantitative Results وهو ما يطلق عليه بالأداء الكلي Performance .

والمخطط الآتي يوضح العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الاستراتيجية مع العديد من المتغيرات.

الشكل رقم(7-2):العلاقة التكاملية لعملية الرقابة الاستراتيجية مع العديد من المتغيرات



المصدر: ليلى ابراهيم درويش، سمر ماهر البطروخ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني: دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، مقدم كمتطلب لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع، معهد التنمية المجتمعية، الجلمعة الاسلامية- غزة-، 2012، ص44.

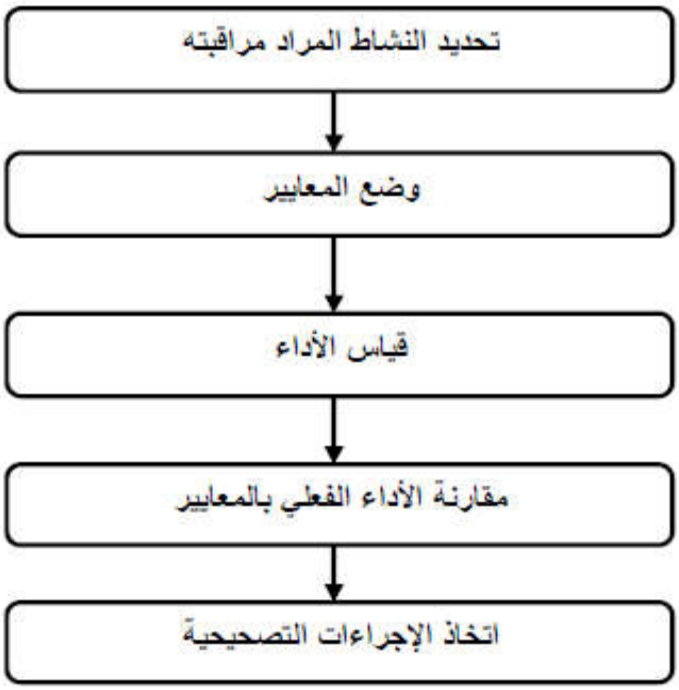
وعليه فالرقابة الإستراتيجية لا تعني مجرد الاستجابة للأحداث بعد وقوعها (أي ردة فعل) بل تعني كذلك وضع المؤسسة على الطريق الصحيح واستباق الأحداث المتوقعة والاستجابة السريعة للفرص الجديدة، كما أنها لا تعنى فقط بمراقبة كيفية الإنجاز للأهداف المرسومة واستغلال الموارد المتاحة، إنما تعنى أيضا بتحفيز الموظفين والتركيز على المشكلات التي تواجه المؤسسة في الحاضر والمستقبل والعمل على إيجاد حلول تساهم في الأداء الأفضل على مدار الوقت، فمن خلال الشكل السابق يتضح لنا بأن الرقابة الاستراتيجية ليست مجرد عملية

تتبع التنفيذ آليا، وإنما هي ملازمة للصياغة والتنفيذ معا فهي فاحصة للاستراتيجية برمتها، وتركز على الجوانب التالية:

- تقييم درجة الاتساق في أهداف الاستراتيجيات المستخدمة في المؤسسة مع بقية الأهداف الأخرى؛
- تقييم درجة جودة نظام التحليل الذي تستخدمه المؤسسة في الوصول إلى الاستراتيجيات المستخدمة؛
- تقييم لمحتويات ومضامين الاستراتيجيات ذاتها؛
- تقييم النتائج التي تتحقق للمؤسسة من وراء استخدام خياراتها الاستراتيجية.

وبهدف أن تكون عملية الرقابة الاستراتيجية منهجية ومنظمة يستوجب ذلك توفر نظام رقابة فعال، يعمل هذا النظام على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المؤسسة، وهذا يتطلب إتباع مراحل متتابعة ومتسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة والشكل التالي يوضح هذه المراحل:

الشكل رقم(7-3): مراحل نظام الرقابة الاستراتيجية



المصدر: بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص334.

يتضمن الشكل السابق الخطوات التالية[10]:

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

2- وضع المعايير: انطلاقا من رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها يتم وضع معايير الأداء التي سيتم استخدامها في قياس الأداء .إذ تعبر المعايير عن تفاصيل الأهداف الاستراتيجية وعن مدى تحقيقها بالشكل الملائم، إذ يجب أن تتوفر المعايير على حدود للسماح بحيث تقبل الانحرافات الواقعة ضمن هذه الحدود .ويعتبر صدق ودقة البيانات ركيزة أساسية في عملية الرقابة، ويتوقف الصدق والدقة على تصميم المقاييس المستخدمة.

تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي يساهم في فعالية الرقابة الاستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة المؤسسة، وتحقيق هذه المعايير سيحقق للمؤسسة رسالتها ويضمن بقاءها واستمرارها، إذ يجب أن تكون هذه المعايير واقعية وليست مثالية تراعي البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة. والجدول التالي يوضح بعض المعايير المستخدمة في عملية الرقابة.

الجدول رقم (7-3): معايير الأداء الخاصة ببعض المجالات الوظيفية

المعايير المرتبطة بدرجة خدمة المستهلك	المعايير المرتبطة بالإنتاج	المعاييير المرتبطة بالموارد البشرية	المعايير المرتبطة بالأداء الحالي
- الوقت الخاص بالتسليم - نسبة مردودات المبيعات - طول وقت الخدمة والقيام بها	- معدل التقادم في المواد الأولية المستخدمة في الإنتاج - معدل دوران المخزون من المنتج النهائي - نسبة المواد التالفة إلى الحجم الكلي	- معدل دوران الأفراد - معدل الغياب - معدل الأجور الأخرى - درجة قيام المؤسسة بالتدريب والتنمية للأفراد	- معدل العائد على رأس المال المستثمر - معدل العائد على الأصول - معدل العائد لكل سهم

المصدر: فيروز شين، محاضرات في مقياس التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، السنة الثالثة إدارة أعمال،متاح على الخط:
https://www.scribd.com/document/337108646/0%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A، ص76.

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

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

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

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

إذن في حالة وجود انحراف في الأداء يجب القيام بالعملية التصحيحة من خلال البحث أولا عن الأسباب التي أدت إلى الانحراف من خلال تشخيصه من جوانبه المختلفة، للعمل على علاجه وتصحيحه بعد الكشف عن أسبابه الحقيقية، لتقوم المؤسسة بتحديد أهداف واقعية في المستقبل من خلال تعديل الأهداف أو الأساليب.

خلاصة الفصل:

مما سبق يمكن القول أن عملية التنفيذ الإستراتيجي هي عملية صعبة كونها تتعلق بتحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى الواقع العملي من خلال وضع مجموعة من البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغييرات داخل الثقافة التنظيمية، الهياكل، ونظم الإدارة داخل المؤسسة ككل، وفي هذا الإطار نجد أن شركة ماكينزي الإستشارية أكدت على أن التنفيذ الصحيح للإستراتيجية يتطلب مجموعة من العناصر الإدارية والتنظيمية وهي: القيم والغايات المشتركة، المهارات، الموظفين، نمط الإدارة، الاستراتيجية، الهيكل، والنظم. هذا وأثناء عملية التنفيذ الإستراتيجي تهتم المؤسسة بالتغيير الاستراتيجي وتحاول أن تستجيب إلى المتغيرات البيئية، و ضمانا للتنفيذ الفعال للإستراتيجية وللتغييرات الإستراتيجية تحقيقا للأهداف الإستراتيجية، وجب الأمر الاعتماد على نظام رقابة إستراتيجي تقييمي وتقويمي من أجل دراسة الإنحرافات ومعرفة ما إذا كانت هذه الانحرافات إيجابية لتدعيمها أو سلبية لعلاجها وتعديلها.

هوامش الفصل

[1]توماس وهيلين، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة :محمود عبد الحميد مرسي وآخرون، ، معهد الإدارة العامة، السعودية،1990 ، ص38.

[2]هاني عرب، مرجع سابق، ص79.

[3]مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997، ص147 .

[4] مقراش فوزية، مرجع سابق، ص71.

[5] Homel .G , "Leading the Revolution" plume (penguin Books), newyork , 2002,pp:21-28.

[6] Haiatt . J, "ADKAR:A Model For Strategic Change In Business" At http:// en.Wikipedia.org/Change Management.

[7]ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية، دار المسيرة للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ، ص316.

[8]فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2006 ، ص210.

[9]ليلى ابراهيم درويش، سمر ماهر البطروخ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني: دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، مقدم كمتطلب لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع، معهد التنمية المجتمعية، الجلمعة الاسلامية- غزة-، 2012، ص43.

[10]بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص328.

في الأخير نقول أن الإدارة الإستراتيجية نظام يسمح للمؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية، وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في الصياغة والتنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها، وتحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة بسبب دقة المعلومات، والتنبؤ بتحولات المحيط التنافسي، كما تمكنها من تدعيم مركزها التنافسي، وتحسن من قدرتها على إحداث التغيير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة، وتخصيص الموارد بطريقة فعالة.

وانطلاقا من هنا أصبحت ممارسة مؤسساتنا العامة والخاصة لأسلوب الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية تفرضها متطلبات العصر إذا ما أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها.

وفي ختام هذه المطبوعة نوجز الاستنتاجات التالية:

- الإدارة الإستراتيجية عملية مستمرة لتحسين و تقويم الأداء الشامل للمؤسسة.
- يمثل التشخيص الإستراتيجي الداخلي و الخارجي عصب الإدارة الإستراتيجية.
- تسمح الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة بمجابهة تحديات المحيط المضطرب.
- لا بد من تخصيص الموارد الكافية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية.
- من الضروري تبني المسيرين للأساليب العلمية الحديثة في إدارة المؤسسات الوطنية.

أولا:المراجع باللغة العربية

أ. الكتب:

- أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي، الطبعة الأولى، عمان، 1999.
- بلال خلف السكارنة، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ص328.
- بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة :التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- توماس وهيلن، دافيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، ترجمة :محمود عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.
- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمن ادريس، التسويق المعاصر، الدار الجامعية، القاهرة، 2005.
- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية :منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 .
- خضر مصباح إسماعيل الطيطي، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاضم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن،2001.
- رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج، الأردن، 2008.
- رضا صاحب أبو حمد آل علي، سنان كاظم الموسي، الإدارة لمحات معاصرة، الوراق للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2006.
- ساندي بوكراس، حل المشاكل واتخاذ القرارات الفعالة، ترجمة : تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، بيروت، 2001.
- طاهر منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية :منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان.
- عبد الحميد عبد المطلب، الإدارة الاستراتيجية في بيئة الأعمال، القاهرة :الشركة العربية المتحده للتسويق والتوريدات، 2010 .

- عبد السلام أبو قحف ، اقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ،1993.
- عبد العزيز صالح بن حبتور ، الإدارة الإستراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، الأردن،2004 .
- فاضل حمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الاستراتيجية :أمثلة وقضايا معاصرة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان،2014 .
- فايز حسين، عناصر صنع القرار، سيكولوجية الإدارة العامة، دار أسامة، عمان، 2008.
- فريد فهمي زيارة، وظائف منظمات الأعمال، مدخل معاصر، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان،2009.
- فلاح حسن الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- قندوز طارق، الميزة التنافسية، مدخل سلوك المستهلك، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2015.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- ماجد عبد المهدي مساعدة، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم- عمليات- حالات تطبيقية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2013.
- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المؤسسات، دار الوفاء، مصر، 2006.
- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة: النظريات والعمليات والوظائف، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- مؤيد سعيد سالم ، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، الأردن، 2005.
- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، 1998.
- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004 .
- الياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي : دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.

ب. الأطروحات والرسائل:

- سامية لحول، التسويق والميزة التنافسية، دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، شعبة تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008/2007.

- سلطاني محمد رشدي، التسيير الإستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر: واقعه، أهميته وشروط تطبيقه "حالة الصناعات الصغيرة والمتوسطة بولاية بسكرة، 2006/2005.

- غازي رسمي أبو قاعود، دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية، رسالة دكتوراه في الادارة العامة غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، 2006.

- فيصل بن محمد مطلق الخنفري القحطاني، الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقا لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستيير في إدارة الشركات، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، 2010.

- ليلى ابراهيم درويش، سمر ماهر البطروخ، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على أداء منظمات المجتمع المدني: دراسة ميدانية على منظمات حقوق الإنسان، مقدم كمتطلب لنيل درجة الدبلوم المهني المتخصص في إدارة منظمات المجتمع، معهد التنمية المجتمعية، الجلمعة الاسلامية- غزة-، 2012.

- مداح عرايبي الحاج، تطبيق التسيير الاستراتيجي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1997.

ج. المقالات والمداخلات

- الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الاسترتيجية، مجلة الباحث، العدد 05، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة،2007.

د. المطبوعات والمحاضرات:

- صولح سماح، محاضرات في تشخيص المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر –بسكرة-، 2016-2017.

- عبد المليك مزهودة، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، 2004، ص86.

- غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015-2016.

- قبطان شوقي، مطبوعة في مقياس الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2015-2016.

- مقراش فوزية، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي-جيجل-، 2015-2016.

هـ. المواقع الالكترونية:

- شاكر تركي أمين، الإدارة الإستراتيجية : المقرر المطلوب لامتحان طلاب الانتساب والتعليم عن بعد على الخط:

http://www.kau.edu.sa/GetFile.aspx?id=213111&fn=%D9%85%D9%84%D8%AE%D8%B5%20%D9%83%D8%A، تاريخ الاطلاع 03-09-2018.

- فيروز شين، محاضرات في مقياس التسيير الاستراتيجي للمؤسسات، السنة الثالثة إدارة أعمال،متاح على الخط:

https://www.scribd.com/document/337108646/0%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%8A%D9%8A

- محمد بن علي شيبان العامري، التخطيط طويل المدى والتخطيط الاستراتيجي، على الخط:

https://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=949&SecID=47

- هاني عرب، الإدارة الاستراتيجية، على الخط:

http://www.skaau.com/vb/showthread.php?t=8825

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

أ. الكتب:

-Guy Le Botref, Ingénierie et évaluation des compétences ,3ed , paris:Edition d'organisation , 2001.

- Homel .G , "Leading the Revolution" plume (penguin Books), newyork , 2002.

- Jean Pierre Helfer , Michel Kalika, Jacques Orsoni, Management (Stratégie et Organisation), Vuibert , 3édition, Paris , 2000.

- Mark Vendercamman: Marketing, 1 ère édition, xuculot, Bruxelles, 2002.

- Mintzberg Henry, Ahlstrand Bruce, Lampel Joseph, Safari en pays stratégie, Village mondial, 1999.

- Mohamed Lamine Dhaoui, Guide méthodologique:Restructuration, mise à niveau et compétitivité industrielle,Organisation des nations unies pour le dévloppent industriel, Vienne, Autriche, 2002.

- Raymond Alian THIETART, la stratégie d'entreprise, ediscience, 2eme édition, Paris, 1993.

- Rodolphe Durand , Guide du management straégique, 99concept clé, Dunod, Paris, 2000.

- Stratégor, politique générale de l'entreprise, dunod, 3eme édition , Paris 1997.

- Wheelen, T, L., & Hunger, J, D , Strategic Management and Business Policy. Eleventh Edition, Pearson International Edition, New Jersey, 2008.

ب. الأطروحات والرسائل:

-Pierre Saulais, Application de la gestion des connaissances à la créativité des experts et à la planification de la R & T en milieu industriel de haute technologie, Thèse de doctorat de Télécom Ecole de Management , Sciences de Gestion des Connaissances,

l'école doctorale SDS en co-association avec l'université d'Evry-Val d'Essonne, 2013 .

ج. المقالات والمداخلات

- Indris, S., & Primiana, I, "Internal And External Environment Analysis On The Performance Of Small And Medium Industries (Smes) In Indonesia", International Journal of Scientific & Technology Research, 4, 04, 2015.

- L.M. Whicker and K.M. Andrews, HRM in the knowledge Economy : Realising the potential , K.M Asia pacific Journal of Human Resources , vol.42, N.2 ,2004.

- Vardarlier, P., Vural, Y., Yildirim, O., & Yilmazturk, B., "Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies". Procedia – Social and Behavioral Sciences,99, 2013.

د. المواقع الالكترونية:

- Alain Fernandez Nodesway, Balanced Scorecard et Tableaux de bord de pilotage, une mise au point s'impose, 2014, diponisble sur www.piloter.org.

- Alain Meignant, Ressources humaines(déployer la stratégie),liaisons, rueil-mal maison,Paris,2000.

- Disponible sur : http://www.journaldunet.com/business/pratique/dictionnaire-economique-et-financier/16507/benchmarking-definition.html consulté le 26-08-2018.

- Haiatt . J, "ADKAR:A Model For Strategic Change In Business" At http:// en.Wikipedia.org/Change Management.

- ISET Djerba, Salma Bardak El Younsi, Cours stratégie d'entreprise, document mis online sur : http://www.okok.fr/telechargement/9f37bd01-51ef-4f8f-bc3d-99bfcd67f696. consulté le23-08-2018.

- Roland Foucher, Normand Petterson, Abdlhadi Naji, Répertoire de définitions : Notions de compétences individuelle et de compétence collective, disponible sur : www.chaire-compétences uquam.ca/pages/documents pdf foucher patter sonnaji 020304.pdf, consulté le (26/12/2014).