جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

عمليات الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال

– بناء تصور مقترح –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

خيري إبراهيم

حمدي عبد الحق

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. كشيدة حبيبة	أستاذ محاضرة قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضرة قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. طهراوي حياة	أستاذ محاضرة قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019– 2020

جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

عمليات الإدارة الإستراتيجية و دورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال

– بناء تصور مقترح –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال

من إعداد الطالبين:

خيري إبراهيم

حمدي عبد الحق

تحت إشراف الأستاذة:

د.العيداني حبيبة

أعضاء لجنة المناقشة			
د. كشيدة حبيبة	أستاذ محاضرة قسم أ	جامعة المدية	رئيسا
د. العيداني حبيبة	أستاذ محاضرة قسم ب	جامعة المدية	مقررا ومشرفا
د. طهراوي حياة	أستاذ محاضرة قسم ب	جامعة المدية	عضوا ممتحنا

السنة الجامعية: 2019– 2020

كلمة شكر

الحمد الله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

نتقدم بالشكر الجزيل إلى جميع الأساتذة الذين ساعدونا لإتمام هذا البحث بشكل عام ونخص بالذكر منهم كل من:

- الدكتورة * **العيداني حبيبة** * المشرفة على هذه المذكرة.

- إلى لجنة المناقشة الذين تكرموا بقبول مناقشة هذه المذكرة.

- الأساتذة: **د. طهراوي ، د. بوعزيز، د. آتشي، د. قبطان، د. بولصنام**

- وإلى كل من ساهم وقدم لنا يد المساعدة لإتمام هذا العمل من قريب أو من بعيد.

الإهـداء

أهدي ثمرة جهدي وعملي إلى أغلى وأعز ما أملك في هذا الوجود إلى الوالدين الكريمين

أمي من أضاءت لي درب العلم. أبي سندي في الحياة وفاءا و إكراما

حفظهما الله وأطال الله في عمرهما

إلى كل إخوتي وأخواتي (**الحسين، عبد العزيز، علي، سعيد، رزيقة، سعاد، دليلة، حياة، فاطمة الزهراء)**

إلى البراعم (**العربي يوسف، آدم، أنفال)**

إلى أختي التي لم تنجبها أمي (**م.سلمي)**

إلى عائلة **خيري** كاملة

إلى زملاء الدراسة (**زنيني إسماعيل، ربيعي أيوب، مفاتحي سيد علي،ضيف عثمان، بورحلة شريف، بلهادي موسي ، قالون ياسين، عمروش عادل، جراي ياسين، بودين حمزة، بابا يزيد، بادر حكيم ،صبور عبد النور، حلوان عبد النور،عمار صدوقي، حمداني ياسين، حلوان حميد، محمودي ياسين، زواوي خالد، دحدوح هشام، بوشالي حكيم، عمر حاجيح، مريم، يامينة، فايزة، بهية، شيماء، نسرين، سعاد، مونية، زهرة، نور،أمال، حنان)**

إلى أصدقاء الطفولة (**بدر الدين، هشام، العربي(رحمة الله عليه)، شوقي، مولود، وليد، أحمد، صلاح، ع. هشام، حميد، حمزة، ع. خالد، بلال، م.خالد، ش.هشام، عثمان، جلول، كمال، ب.حمزة، يونس، يحي، ط.أحمد، زكرياء، م.العربي، فاروق، ش.مُحَّد، ع عبد الحق، جيلالي، رضا، سليمان، حسن، نبيل، فاتح، أيوب،ياسين، ع.ياسين، سيف الدين، كمال، مصطفي، ش.أحمد)**

إل أخي وصديقي **عبد الحق حمدي** الذي شارك وصبر معي في إعداد هذا العمل من بدايته إلى نهايته.

إلى كل من علمني حرفا فلا أنسى له فضلا، ودعمني وكان لي عونا وسندا.

وإلى من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع.

خيري إبراهيم

الإهداء

إلى الوالدين الكريمين الذين رفعا يديهما لله عز وجل بالدعاء لي بالتوفيق والنجاح.

أطال الله في عمرهما وختم لهما بالطيبات الصالحات أعمالهما.

إلى الجّد والجّدة " الطيب، حليمة ".

إلى إخوتي (حكيم، إيناس، وسام)، والبرعمين: (يونس، أحمد عبد الرحيم).

إلى عمي نور الدين وعمي مُحَّد وأزواجهم.

إلى أبناء العم نور الدين " عبد المؤمن، ريتاج، يونس "

إلى ابن العم مُحَّد " أحمد عبد الرحيم "

إلى كل من كانت له لمسة في مساري الجامعي؛ خاصة **إسماعيل زنيني وعمر حاجيح** والصديق المحبوب **بودين حمزة وحلوان عبد النور، وزملاء كل من: سيدعلي مفتاحي، عثمان ضيف، عمار صدوقي، عبد النور صبور، يزيد بابا، ياسين حمداني، مُحَّد مرزوق، علي علال، موسى حمدي، حكيم بادر، شريف بورحلة، السعيد خيري.**

وإلى أخي وصديقي **إبراهيم خيري** الذي شارك وصبر معي في إعداد هذا العمل من بدايته إلى نهايته.

وإلى حاملي رسالة العلم والمعرفة حماة الفكر والعقل

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي.

عبد الحق حمدي

مستخلص باللغة العربية

هدف هذا البحث إلى محاولة التعرف على عمليات الإدارة الإستراتيجية كنظام لتحقيق فرص النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال، وتقديم الاقتراحات التي بدورها تساهم في تطبيق أفضل لمفهوم عمليات الإدارة الإستراتيجية من أجل رفع مستوى النجاح الإستراتيجي.

لتحقيق أهداف البحث تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وقد قدم الباحثان تصور مقترح لتنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق فرص النجاح الإستراتيجي في المنظمة، وهذا اعتمادا على ما تم التطرق له في الإطار النظري لكل من المتغيرين. وقد توصلنا في نهاية البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- عمليات الإدارة الإستراتيجية هي عمليات متكاملة فيما بينها تعمل على استشراف المستقبل، وبالتالي تعزيز فرص النجاح الإستراتيجي؛
- الرقابة والتقييم المستمرين عمليتان تحددان الفجوة الإستراتيجية، مما يسمح بتحديد الانحراف ومعالجته وذلك يؤدي إلى تعزيز النجاح الإستراتيجي.

انطلاقا من النتائج خلصنا إلى مجموعة من الاقتراحات، ومن أهمها:

- على المنظمات ممارسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعملياتها لدى القيادات الإدارية وجميع العاملين، لتحقيق رسالة المنظمة؛
- على المنظمات تهيئة المناخ المناسب لممارسة الإدارة الإستراتيجية؛
- على المنظمات الاهتمام بتحقيق التفاعل البيئي بعيد المدى؛
- على المنظمات تسخير الإمكانات المتاحة لتقوية فرص النجاح الإستراتيجي؛
- على المنظمات الاهتمام بتطبيق أبعاد النجاح الإستراتيجي، لما لها من مزايا عديدة تعود بالنفع على المنظمات وعلى أفرادها.

الكلمات المفتاحية: التحليل البيئي، صياغة الإستراتيجية، تنفيذ الإستراتيجية، الرقابة الإستراتيجية، التقييم الإستراتيجي، النجاح الإستراتيجي.

مستخلص باللغة الإنجليزية

This study is an attempt to set strategic management processes' as a system to achieve corporation strategic success and provide suggestions that help in strategic management processes application and improve strategic success level.

In order to achieve study purposes, the descriptive analytic method has been used. Researchers provide a model to apply strategic management processes in order to achieve corporation strategic success.

The study concluded that:

* strategic management processes are integrated to improve strategic success opportunities'
* control and continuous evaluation are the main factors that determine strategic gap. Therefore, deviations are well determined and recovered.

From the results, we have drawn to a range of proposals, the most important of which are:

- Organizations should exercise the concept of strategic management with their own management leadership and all staff to fulfill the mission of the Organization;
- organizations should create the appropriate climate for strategic management;
- organizations should take care of long-term environmental interaction;
- organizations should harness the potential to strengthen strategic success opportunities;
- Organizations should take care to apply the dimensions of strategic success, as they have many advantages for organizations and their members.

Keywords: environmental analysis, strategy formulation, strategy application, strategic control, strategic evaluation, success strategic.

فهارس

المحتويات	الصفحة
كلمة شكر	**–**
الإهداء	**–**
مستخلص باللغة العربية	**I**
مستخلص باللغة الانجليزية	**II**
فهرس المحتويات	**IV**
قائمة الجداول	**VI**
قائمة الأشكال	**IIV**
مقدمة	**أ– ذ**
الفصل الأول: الإطار الفكري والنظري لعمليات الإدارة الإستراتيجية	
تمهيد الفصل	**2**
المبحث الأول: عملية التحليل البيئي	**3**
المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة	3
المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة	7
المطلب الثالث: تحديد الموقف الإستراتيجي	11
المبحث الثاني: عملية صياغة الإستراتيجية	**16**
المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية	16
المطلب الثاني: تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية	21
المطلب الثالث: الخيار الإستراتيجي	25
المبحث الثالث: عملية تنفيذ الإستراتيجية	**29**
المطلب الأول: ماهية التنفيذ الإستراتيجي	29
المطلب الثاني: عمليات التنفيذ الإستراتيجي	33
المطلب الثالث: نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية	39
خلاصة الفصل	**42**
الفصل الثاني: إسهام عمليات الإدارة الإستراتيجية في تحقيق فرص النجاح الإستراتيجي	
تمهيد الفصل	**44**
المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي	**45**

المطلب الأول: مفهوم النجاح الإستراتيجي	45
المطلب الثاني: متطلبات النجاح الإستراتيجي	48
المطلب الثالث: دعائم النجاح الإستراتيجي	54
المبحث الثاني: أبعاد النجاح الإستراتيجي	**59**
المطلب الأول: البقاء في ميدان المنافسة	60
المطلب الثاني: بعد النمو	64
المطلب الثالث: بعد التكيف	68
المطلب الرابع: التعلم المستمر	70
المبحث الثالث: تعزيز النجاح الإستراتيجي من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية	**74**
المطلب الأول: الرقابة الإستراتيجية لتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية	75
المطلب الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لتقييم النجاح الاستراتيجي	79
المطلب الثالث: تصور مقترح لتنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي	83
خلاصة الفصل	**93**
الخاتمة	**95**
قائمة المراجع	**99**

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
1–1	نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)	15
2–1	الفرق بين الصياغة وتنفيذ الإستراتيجية	33
1–2	مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية	88
2–2	أنواع الإستراتيجيات وفقا لنتائج تحليل (swot)	89
3–2	النموذج العام لسير عملية التنفيذ	90
4–2	النموذج التفصيلي لسير الأنشطة	90
5–2	بطاقة لمراقبة خطة العمل	90
6–2	نموذج تقييم الأنشطة والأهداف	92

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1–1	نموذج القوى الخمس لـ (Porter)	6
2–1	نموذج تحليل SWOT	13
3–1	احتمالات النتائج المتوقعة من العلاقة بين الصياغة والتنفيذ للإستراتيجية	32
4–1	عناصر نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية	38
1–2	مصفوفة Ansoff	66
2–2	امتداد الرقابة الإستراتيجية	76
3–2	مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن	81
4–2	آلية تحديد عناصر التوجه الإستراتيجي	86
5–2	نموذج تقييم الفرص والتهديدات	87
6–2	نموذج تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف	88
7–2	آلية الرقابة على المستوى التنفيذي	91


مقدمـــة

إن البيئة الجديدة التي تنشط فيها منظمات الأعمال تختلف تماما عمّا كان عليه الحال منذ سنوات قليلة مضت، هذه البيئة فرضت تحديات نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة، وأمام تلك التحديات أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المنظمة قادرة على البقاء والمنافسة ثم النجاح والتفوق.

نظرا لهذه الظروف التي أحدثت ضغوطات متتالية على منظمات الأعمال، فقد تبنت هذه الأخيرة أساليب وأنظمة إدارية حديثة لمواكبتها، وتكسبها المزيد من التعلم مع تجاوز واقعها الحالي المثقل بالمشاكل والعقبات، وفي الأخير الوصول إلى مرحلة متقدمة تمكنها من تحقيق أهدافها والمهام التي أنشئت من أجلها، ومن بين هذه الأساليب نجد أسلوب الإدارة الإستراتيجية.

اهتم الباحثون والمفكرون في مجال إدارة الأعمال بالإدارة الإستراتيجية كنظام يعمل على تبني تطبيقات جديدة لضمان النجاح والتغلب على كلّ حالات التغيير التي تحصل في البيئة التنافسية، أو تلك الحالات التي يكون فيها التوقع أمرا صعبا والمفاجآت هي أكثر احتمالا.

أصبح الوصول إلى النجاح الإستراتيجي من الأمور الصعبة التي تريد المنظمة تحقيقها، وخاصة في ضوء التغيرات المتسارعة التي تشهدها البيئة التنافسية، فالمنظمة تتعامل مع بيئة سمتها التغير المستمر والحركية، الأمر الذي يتطلب منها التكيف والمحافظة على مكانتها في ظل المنافسة الكبيرة؛ فكان عليها البحث عن أساليب وعمليات تساعدها على التعلم المستمر للوصول إلى النمو، وبالتالي النجاح الذي يحقق لها البقاء.

من خلال ما سبق، يمكن صياغة إشكالية البحث من خلال السؤال الرئيسي الآتي:

هل يمكن لعمليات الإدارة الإستراتيجية تحقيق فرص النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال ؟

للإجابة على الإشكالية والإلمام بالموضوع أكثر، تم طرح التساؤلات الفرعية الآتية:

1. هل تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية أم خيار ؟
2. ما مفهوم النجاح الإستراتيجي ؟
3. هل يمكن تصميم نموذج تصوري يساعد المنظمات على فهم سيرورة عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي ؟.

لنتمكن من الإجابة على التساؤل الجوهري وما اندرج فيه من تساؤلات فرعية؛ وضعنا مجموعة من الفرضيات بغية تقديم إجابة مؤقتة تندرج ضمن الإشكالية وتساؤلاتها الفرعية:

1. تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية هي ضرورة حتمية في البيئة الراهنة؛
2. النجاح الإستراتيجي ثمرة جهد جنتها المنظمة بعد تحكّم كبير في إمكاناتها؛

3. يمكن اقتراح نموذج افتراضي صالح لتسهيل تنفيذ خطوات الإدارة الإستراتيجية بسلاسة بغية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول – تحقيق النجاح الإستراتيجي-.

أهمية البحث: يمكن حصر أهمية البحث في العناصر الآتية:

- تكمن أهمية البحث في أنه يعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة؛ إذ يتناول مفهومين مهمين حديثين هما: عمليات الإدارة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي؛
- يستمد البحث أهميته في استخلاص نتائج وتوصيات بطريقة جديدة تمكن القارئ من الوصول إلى غايته؛
- كما تكمن أهمية البحث في أنه يعتبر بوابة لفتح آفاق جديدة للباحثين.

أهداف البحث: نسعى من خلال هذا البحث إلى تحقيق الأهداف المتمثلة في العناصر الآتية:

- التعرف على سيرورة عمليات الإدارة الإستراتيجية؛
- التوسع في مفهوم النجاح الاستراتيجي لاختلاف توجهات الباحثين نحوه؛
- التعرف على دور عمليات الإدارة الإستراتيجية في تحقيق متغيرات أو أبعاد النجاح الإستراتيجي؛
- إبراز أحدث المفاهيم المطبقة في حقل الإدارة الإستراتيجية؛
- اقتراح تصور عملي لتطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية ما يجعل المنظمات تستند على البحوث الجامعية؛
- تعزيز فهمنا لمفاهيم وأهمية عمليات الإدارة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي ؛
- يفيد هذا البحث المهتمين بوضع الإستراتيجيات من شأنها النهوض بواقع عمليات الإدارة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي فيها لما يحقق من أهداف عديدة.

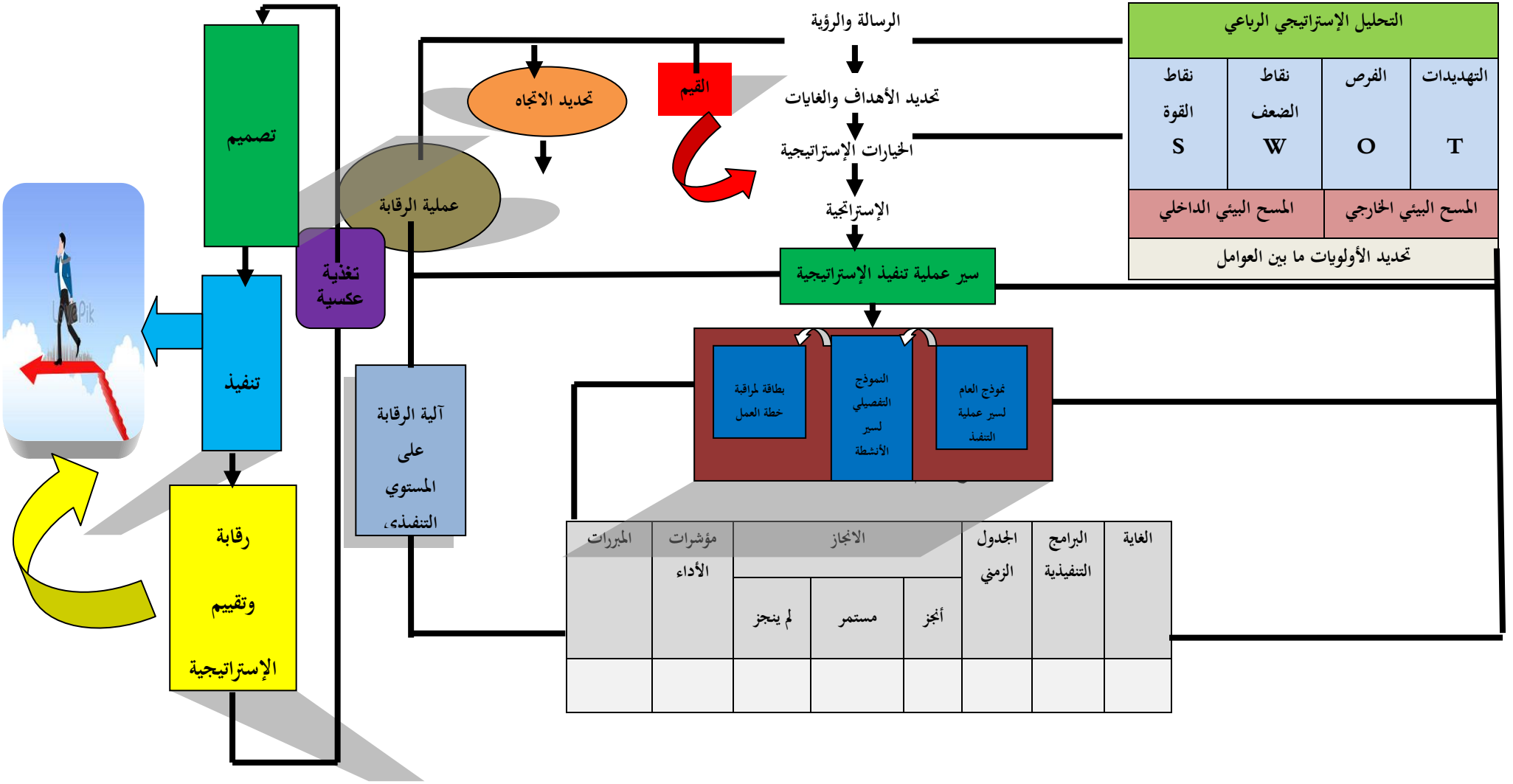
أسباب اختيار الموضوع: من بين الأسباب التي أدت إلى اختيار هذا الموضوع هي كما يأتي:

- رغبة ذاتية في دراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية؛
- الموضوع يتلائم مع تخصصنا في إدارة الأعمال؛
- الرغبة في استمرار البحث في المجال الإستراتيجي؛
- أهمية الإدارة الإستراتيجية في ظل المستجدات البيئة الراهنة.

منهج وأدوات البحث: قصد الإحاطة بأهم أبعاد ومضامين البحث، وبغية الإجابة على الإشكالية المطروحة التساؤلات الفرعية، وكذا إثبات أو نفي صحة الفرضيات يتم الاعتماد على:

- منهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب للبحث من ناحية الجانب النظري؛
- المسح المكتبي والغرض منه الوقوف على ما تناولته مختلف المراجع والمصادر ذات العلاقة بموضوع البحث.

- **نموذج البحث المقترح:** في ضوء مشكلة البحث وأهدافه سيتم وضع تصور مقترح لكيفية سير عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي.


الرسالة والرؤية
تحديد الأهداف والغايات
الخيارات الإستراتيجية
الإستراتجية
القيم
تحديد الاتجاه
التحليل الإستراتيجي الرباعي
التهديدات
الفرص
نقاط الضعف
نقاط القوة
T
O
W
S
المسح البيئي الخارجي
المسح البيئي الداخلي
تحديد الأولويات ما بين العوامل
سير عملية تنفيذ الإستراتيجية
نموذج العام لسير عملية التنفيذ
النموذج التفصيلي لسير الأنشطة
بطاقة لمراقبة خطة العمل
تصميم
تنفيذ
رقابة وتقييم الإستراتيجية
عملية الرقابة
تغذية عكسية
آلية الرقابة على المستوى التنفيذي
الغاية
البرامج التنفيذية
الجدول الزمني
الانجاز
أنجز
مستمر
لم ينجز
مؤشرات الأداء
المبررات

صعوبات البحث: تتجلى صعوبات البحث في:

- صعوبة تحديد أبعاد التي يمكن اعتمادها في دراسة عمليات الإدارة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي نظرا لاختلاف توجهات الباحثين في هذا الشأن؛
- جائحة وباء فيروس الكورونا COVID-19 الذي أدي بغلق المؤسسة محل الدراسة.

الدراسات السابقة: من بين الدراسات السابقة التي تناولت جوانب ومواضيع تشبه موضوعنا ولها علاقة بالبحث نجد:

- **حول عمليات الإدارة الإستراتيجية**

1. مُحَمَّد صبري محمود الوحوش، **أثر قوى البيئة على عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوزارات الأردنية (دراسة حالة وزارة التربية والتعليم)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، تخصص الإدارة العامة، عمادة الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2006. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: **ما مدى مساهمة تأثيرات القوى البيئية في عمليات الإدارة الإستراتيجية بمنظمة موضوع البحث (وزارة التربية والتعليم الأردنية) في درجة توفر التحليل البيئي** ؟ وخلصت في الأخير إلى:

- إن مستوى إدراك المبحوثين لقوى البيئة الخارجية كان مرتفعا، في حين كان المتوسط الحسابي لقوى البيئة الداخلية وعمليات الإدارة الإستراتيجية متوسطا؛
- هناك فروقات في تصورات المبحوثين تجاه متغيرات الدراسة التابعة والمستقلة تعزي لبعض المتغيرات الديموغرافية؛
- وجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد قوى البيئة الخارجية مجتمعة في جميع عمليات الإدارة الإستراتيجية بشكل متبادل ومتفاوت وكذلك مجتمع قوي البيئة الداخلية في التأثير؛
- في ضوء نتائج الدراسة، تم بناء نموذج لعمليات الإدارة الإستراتيجية وعلاقته مع البيئة الخارجية للوصول لمفهوم أشمل للإدارة الإستراتيجية.

2. مُحَمَّد حنفي مُحَمَّد نور تبيدي، **أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخرطوم، السودان، 2010. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: **ما مدى إمكانية تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية وأثر ذلك على كفاءة وفعالية أداء هذا القطاع المهم في الاقتصاد؟** وخلصت في الأخير إلى:

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة الإدارة العليا بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في منظمات الاتصالات؛

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين معرفة إدارة المنظمات الاتصالات السودانية بعملية التحليل البيئي وتطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية؛
- تساعد الموارد والإمكانيات التي تتمتع بها منظمات الاتصالات السودانية على تطبيق الإدارة الإستراتيجية؛
- تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق أهداف منظمات الاتصالات السودانية.

3. شتوح مُحَمَّد، **أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2009. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: **هل يمكن الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية كأداة لتحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية ؟** وخلصت في الأخير إلى:

- استخدام الإدارة الإستراتيجية أمر ضروري لتعزيز قدرة المنظمة في مواجهة منافسيها، ويؤدي إلى نموها بطريقة تساعد على تحسين تنافسيتها؛
- تعبر الإدارة الإستراتيجية عن مجموعة وعمليات ومراحل متتالية؛
- يرتكز التحليل التنافسي بالمجمع على تحليل أوضاع المنافسين ومنه صياغة إستراتيجيات دفاعية عن الواقع.

- **حول النجاح الإستراتيجي:**

1. علي حسون الطائي، مصطفى ناطق الناجي، **دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الإستراتيجي (بحث ميداني في مركز البحث والتطوير النفطي (وزارة النفط))**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 21، العدد 82، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد، العراق، 2015. حيث قامت هذه الدراسة بتحديد مشكلة البحث من خلال طرح الأسئلة الآتية:

- **ما هي طبيعة عمليات التغيير التي تحدث في مركز البحث والتطوير النفطي ؟**
- **ما طبيعة العلاقة بين مؤشرات التغيير التنظيمي والنجاح الإستراتيجي في مركز البحث والتطوير النفطي ؟**
- **ما مستوى النجاح الإستراتيجي الذي يمكن أن تحققه عملية التغيير التنظيمي في مركز البحث والتطوير النفطي ؟**

وخلصت في الأخير إلى:

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود علاقة ارتباط طردية ذات دلالة معنوية ما بين التغيير التنظيمي والنجاح الإستراتيجي، مما يشير إلى دور أبعاد التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الإستراتيجي، وأن هناك علاقة

قوية ما بين التراجع الذي يصيب التغيير التنظيمي يقابله تراجع في مستوى النجاح الإستراتيجي والعكس صحيح؛

- أظهرت النتائج الإحصائية وجود تأثير ذو دلالة إحصائية لبعد التغيير التنظيمي في بعد النجاح الإستراتيجي في المنظمة المبحوثة، حيث تبين أن جميع علاقات التأثير ما بين أبعاد التغيير التنظيمي بالنجاح الإستراتيجي كانت قوية وذات دلالة معنوية، مما يدل على الدور المميز الذي تمارسه أبعاد التغيير التنظيمي في قيادة المنظمة المبحوثة نحو النجاح الإستراتيجي؛
- أظهرت النتائج اهتمام المنظمة المبحوثة بالقيام بدورات تدريبية، الأمر الذي يساهم في توفير كوادر إدارية ناجحة، وامتلاكها إجراءات مبسطة في أداء العمل من خلال تحديث الأنظمة واللوائح الإدارية؛
- أظهرت النتائج الإحصائية وجود اعتقاد سائد بين العاملين بعدم امتلاك المنظمة المبحوثة إستراتيجية محددة وواضحة في تحقيق الأهداف، على الرغم من أنه يعتبر من العوامل المساعدة على النجاح في تطبيقها، وذلك بوضع رؤية مفهومة لعمل المنظمة مع ربط تلك الرؤية باحتياجات المنظمة الفعلية.

2. سمية بلقاسم، **دور تدريب الكفاءات على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للتأمينات الشاملة CAAT –وكالة المسيلة–)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: **ما دور تدريب الكفاءات على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة الخدمية ؟** وخلصت في الأخير إلى:

- إن التدريب من أهم وظائف الموارد البشرية والتي تعتمدها المؤسسة في تنمية مهارات عامليها والذي يؤدي إلى التسيير الجيد لمواردها؛
- على المؤسسة أن تقدر جيدا الاحتياجات التدريبية من أجل الحصول على النتائج المرجوة من التدريب؛
- إن تحقيق النجاح الإستراتيجي يكون من خلال التكييف مع المتغيرات الحاصلة والعمل على التحسين المستمر من أجل النمو وبالتالي تحقيق البقاء؛
- لا يمكن أن تكون المنظمة ناجحة وذات فاعلية ما لم تكن مواردها البشرية ذات كفاءة، وهذا ما يتحقق بالتدريب.

3. بشرى مُحَمَّد علوان، سعدية حايف كاظم السلطاني، أمير علي خليل، **النجاح الإستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة (بحث استطلاعي تحليل مقارن لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة)**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق، 2018. حيث قامت هذه الدراسة بدراسة الإشكالية الآتية: **ما دور النجاح الإستراتيجي في تحقيق قيمة المنظمة في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة ؟** وخلصت في الأخير إلى:

- يؤشر النجاح الإستراتيجي إلى درجة التزام المنظمات التعليمية إزاء المستفيدين من خدماتها وتقييمها لرضاهم في إطار سعيها للتكيف مع المتغيرات البيئية، والبقاء في ميدان المنافسة مع المنظمات الأخرى لتحقق أعلى مستوى من النمو؛
- توافقت رؤية جامعة بابل وكلية المستقبل الجامعة إزاء كون بعدي البقاء مستوى الخبرة هما الأهم للوصول إلى تحقيق نجاح الإستراتيجية، وانعكاسه على القيمة المنظمية للجامعة؛
- يوجد أثر ذو دلالة معنوية للنجاح الإستراتيجي بأبعاده في القيمة المنظمية للجامعات المبحوثة.

الاختلاف بين دراسة الطالبان والدراسات السابقة:

من خلال الإشكاليات التي تناولتها الدراسات السابقة –التي تم عرضها سابقا–، نجد أنها عالجت جوانب مختلفة بما يتعلق بموضوع تلك الدراسات. فإذا كان البحث الحالي يصب في نفس السياق الذي صبت فيه الدراسات السابقة من الناحية النظرية بخصوص تناول مفاهيم المتغيرين (عمليات الإدارة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي) على مستوى المنظمات، فإننا نجد اختلافا مع بحثنا من حيث العلاقة التي تربطهما يبعضهما البعض، وما قام بإثراء البحث هو اقتراح تصور لتنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي وما يتميز به من خصوصية، من هنا تبرز أهمية البحث الحالي الذي يهدف إلى معرفة مدى إمكانية عمليات الإدارة الإستراتيجية في تحقيق فرص النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال، وبناء نموذج مقترح يتضمن آليات عمل محددة تساعد المنظمات على التعامل الجيد مع ظروف البيئة الراهنة، ويتضمن هذا الأخير ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية وتحقيق أبعاد النجاح الإستراتيجي.

هيكل البحث: لمعرفة دور عمليات الإدارة الإستراتيجية في تحقيق النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال، قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين كالآتي:

فيما يخص الفصل الأول،سيكون تحت عنوان "**الإطار الفكري والنظري لعمليات الإدارة الإستراتيجية**"، الذي يحتوى على ثلاث مباحث، نركز في المبحث الأول على عملية التحليل البيئي مع الإشارة إلى التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وتحديد الموقف الإستراتيجي، أما المبحث الثاني فسنتطرق فيه إلى عملية صياغة الإستراتيجية بتحديد صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وتحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية والقيم وكذا الخيار الإستراتيجي، أما المبحث الثالث فسنتعرف على عملية تنفيذ الإستراتيجية؛ حيث سنركز على ماهية التنفيذ الإستراتيجي وعملياته، ونموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية.

والفصل الثاني سيكون بعنوان "**إسهام عمليات الإدارة الإستراتيجية في تحقيق فرص النجاح الإستراتيجي**"، فسنتناول فيه ثلاث مباحث، حيث سنشير في المبحث الأول إلى ماهية النجاح الإستراتيجي؛ من خلال التطرق إلى مفهومه، متطلباته وكذا أهم الدعائم التي تساعد في تحقيقه، أما المبحث الثاني سنتطرق فيه إلى

أبعاد النجاح الإستراتيجي من خلال تحديد أبعاده الأربعة (البقاء في ميدان المنافسة؛ بعد النمو؛ بعد التكيف؛ التعلم المستمر)، أما المبحث الثالث، فقد تم تخصيصه لتوضيح كيفية تعزيز النجاح الإستراتيجي من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية، وسنتطرق فيه إلى دور الرقابة الإستراتيجية في تقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وبطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم النجاح الإستراتيجي، وسنحاول اقتراح تصور لتنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي وفيه يتم توضيح محاور الدراسة واختبار الفروض من خلال ما تم تناوله سابقا.

في نهاية البحث سنقوم بتلخيص أهم ما جاء في المذكرة في خاتمة، والتي تتضمن جملة من النتائج المتوصل إليها وكذا أهمم التوصيات وآفاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار الفكري و النظري لعمليات الإدارة الإستراتيجية

تمهيد

تعيش منظمات الأعمال اليوم في بيئة متغيرة، تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد، وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات التي يزداد حجمها يوما بعد يوم، وهذه الأخيرة صعبت الأمر على المنظمات من ممارسة أنشطتها وعملياتها حتى تحقق أهدافها. ومن هذا المنطلق، برزت أهمية الإدارة الإستراتيجية بعملياتها بغية تحقيق الأهداف المرجوة في ظل مواكبة هذه التغيرات المتسارعة التي تحدث في بيئتها.

تعددت النماذج التي تناولت عمليات الإدارة الإستراتيجية، فهناك من يسبق الإدارة الإستراتيجية بعمليات تحليلية مختلفة وهناك من يُضّمن هذه الجوانب التحليلية، إلا أن معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية قد اتفقوا على أن الإدارة الإستراتيجية تشتمل على مجموعة من العمليات المتشابكة من تحليل للبيئة وصياغة وتنفيذ ورقابة، التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمة أو بينها وبين نفسها لتحقيق أهدافها.

مما سبق، سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى المباحث الآتية:

المبحث الأول: عملية التحليل البيئي.

المبحث الثاني: عملية صياغة الإستراتيجية.

المبحث الثالث: عملية تنفيذ الإستراتيجية.

المبحث الأول: عملية التحليل البيئي

إن التحليل الإستراتيجي للبيئة هو مفتاح عملية صياغة الإستراتيجية وذلك من خلال تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، للتعرف على نقاط القوة والضعف لديها، واكتشاف الفرص الممكن استثمارها والتهديدات التي تعيق عمل المنظمة مستقبلا. فالتحليل البيئي يكمن في "العمليات التي يطور بواسطتها المدراء الإستراتيجيون فهما للبيئات التنظيمية الداخلية منها والخارجية من خلال فهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والأعمال في المنظمة الآن وفي المستقبل".[1] وعند تحليل البيئة ومعرفة كل من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فإن المنظمة تجد نفسها واقعة بين عدة حالات، وهنا يتوجب عليها تحديد موقفها الإستراتيجي.

المطلب الأول: التحليل الإستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة:

إن فهم البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال يعتبر شرطا أساسيا لنجاحها؛ أي هذا الفهم مرتبط بقدرة المنظمة على تجميع وتحليل وفحص المعلومات ذات العلاقة لغرض تطوير الخيارات المناسبة.

أولا– تعريف تحليل البيئة الخارجية: لقد جعل اتساع مفهوم البيئة الخارجية وشموليتها عدد من الباحثين ينظرون إليها من زوايا مختلفة وبطرق متعددة، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المقدمة حول مفهوم البيئة الخارجية:

- يشير تحليل البيئة الخارجية إلى "تحليل مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع المنظمات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر؛ وتتشكل من خلاله علاقات سببية مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة".[2]
- كما ينظر إليه بأنه "التحليل الذي تقوم به المنظمة لبيئتها والذي تسعى من خلاله إلى معرفة الوضع الحالي والأوضاع المستقبلية المحتملة لهذه البيئة الذي تنمو وتنشط فيها".[3]
- عرف كل من (Jauch § Glueck) هي "العوامل التي تؤدي إلى خلق الفرص والتهديدات للمنظمة".[4]
- فيما يرى البعض أنه يتضمن "البحث عن ما قد تأتي به البيئة من فرص وما قد تحمله من تهديدات حيث تستعد المنظمة لاغتنام الفرص وتجنب المخاطر والتصدي للتهديدات أو التعامل معها بطريقة معينة".[5]

---

[1]– خالد محمد بني حمدان وآخرون، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 75-76.

[2]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 152.

[3]– ابتسام مخناش، **التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار (دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس –سطيف1–، الجزائر، 2014-2015، ص 30.

[4]– كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 119.

[5]– عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار الهدى، الجزائر، 2012، ص92.

مما سبق، يمكن القول أن تحليل البيئة الخارجية للمنظمة هو رصد ما يحدث في بيئة المنظمة من تغيرات إيجابية وتغيرات سلبية (فرص وتهديدات)، حيث يتوقف نجاح المنظمة على مدى تأقلمها مع البيئة الخارجية بطريقة تزيد من درجة استفادتها من الفرص واستغلالها، ومن قدرتها على مقاومة التهديدات.

ثانيا– أهمية تحليل البيئة الخارجية: تكمن أهمية تحليل البيئة الخارجية فيما يأتي:[1]

- تحديد الفرص وكيف تستطيع المنظمة تعظيم الفوائد الممكن الحصول عليها من هذه الفرص؛
- تحديد التهديدات خلال الفترة القادمة والتي ينبغي تضييقها إلى أصغر مستوى ممكن؛
- المساعدة على وضع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتعديلها في ضوء النتائج المستخلصة؛
- المساعدة في تحديد الموارد المالية المتاحة والمطلوبة لتمويل الخطة التنفيذية؛
- المساعدة على تحديد المعالم السلوكية للمستفيدين من خدمات المنظمة بما يمكنها من تقديمها وفقا لرغباتهم؛
- المساعدة على وضع خطة طوارئ لمواجهة أي تهديدات مفاجئة تنشأ في المستقبل.

ثالثا– مستويات البيئة الخارجية: كون البيئة الخارجية للمنظمات شاملة ومعقدة؛ فقد طورت منهجيات عديدة للتعامل معها، ونجد من بين هذه المنهجيات تلك التي أشارت إلى وجود مستويين أساسيين لهذه البيئة، هما:

1. البيئة الخارجية العامة (البيئة الكلية): هي البيئة التي تقع خارج سيطرة المنظمة والتي تؤثر على جميع المنظمات في المجتمع، دون أن تكون متنافسة أو حتى منتمية إلى نفس قطاع النشاط، وعلى أساس ذلك يتعين أن يحتوي تحليل البيئة الكلية لهذه المنظمة على كل المتغيرات التي تؤثر بطريقة غير مباشرة في نشاطها، والذي يُسمى بتحليل (PESTLE)،[2] إن هذه العوامل سواء كانت فردية أو مجتمعة فإنها تؤثر على البيئة الداخلية وتنعكس ردود أفعالها على خططها وبرامجها وأنشطتها؛ وفيما يلي شرح موجز لهذه العوامل:[3]

- **العوامل السياسية Policy**: تعني التأثيرات الحالية والمستقبلية الناجمة عن الظروف السياسية التي تؤثر على عمليات المنظمة، مثل درجة الاستقرار السياسي ودرجة التدخل الحكومي في ميدان الأعمال والتنظيمات السياسية ونظام الحكم السائد، وتؤثر هذه المتغيرات على الخيارات الإستراتيجية للمنظمات بطرق مختلفة.
- **العوامل الاقتصادية Economic**: تنطوي تحت هذه العوامل مجمل المؤشرات المتصلة بخطط التنمية الاقتصادية والمرتكزات المرتبطة بها متمثلة في الناتج القومي الإجمالي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، ظروف الرواج والكساد إلخ من العوامل المرتبطة بالجانب الاقتصادي.

---

[1]– مجيد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 159–160.

[2]– **مرجع نفسه**، ص 160.

[3]– حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016–2017، ص ص 26–27.

- **العوامل الاجتماعية Social**: توضح الطرق التي تؤثر فيها التغيرات الحاصلة في المجتمع على المنظمة وتضم العديد من العوامل التي ترتبط بالقيم الاجتماعية السائدة، والأعراف والتقاليد، والأطر الأخلاقية للمجتمع والأفراد، وزيادة دور المرأة في المجتمع، بالإضافة إلى ديموغرافيا السكان والحركة الاستهلاكية إلخ.
- **العوامل التكنولوجية Technology**: تبين تأثير التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمليات المنظمات، وتعتبر التكنولوجيا من العوامل الرئيسية، وأكثر القوى المؤثرة في تحديد معالم البيئة المعاصرة، خصوصا في ميدان المنافسة، كما تعطي للمنظمة موقعا رياديا في تطوير وتحسين خدماتها ومنتجاتها باستمرار.
- **العوامل القانونية (التشريعية) Legal**: وتوضح تأثير التشريعات الوطنية والعالمية على عمليات المنظمة من ناحية القوانين الصادرة من قبل الدول والتي تؤثر عليها مثل: قوانين العمل، قوانين المنافسة، قوانين التأمينات، القوانين والتشريعات التي تحكم نوع وأعمال المنظمة إلخ؛
- **القضايا القيمية**: يراد بها مجمل القيم والأخلاق التي تحكم العلاقات بين المنظمات الإقليمية والقارية والعالمية وسبل التعاون والالتزامات بينها، والقيم السائدة لديها والثقافة التي تعمل بها وهذا يشمل المنظمات المحلية والوطنية وخاصة التي تعمل في نفس الميدان (المجال).[1]

2- البيئة الخارجية الخاصة (البيئة الصناعية): تشير هذه البيئة إلى بيئة الصناعة التي تنتمي إليها المنظمة ومنافسيها، وتعبير الصناعة في هذا الصدد هو كل المنظمات التي تعمل في مجال النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة التي تخطط لنفسها استراتيجيا.[2] ولقد قدم (Porter) مساهمة معتبرة في هذا المجال؛ ففي سنة 1979 اقترح أداة لتحليل مستوى الضغوطات التي تواجهها المنظمة والتي تعرف بنموذج القوى الخمس.[3] حيث خلُص إلى أنه كلما زادت قوة أي من هذه العوامل الخمسة تتراجع قوة المنظمة في تحقيق مزايا تنافسية.[4] ويمكن توضيح القوى الأساسية المؤثرة على تنافسية المنظمة من خلال الشكل الآتي:

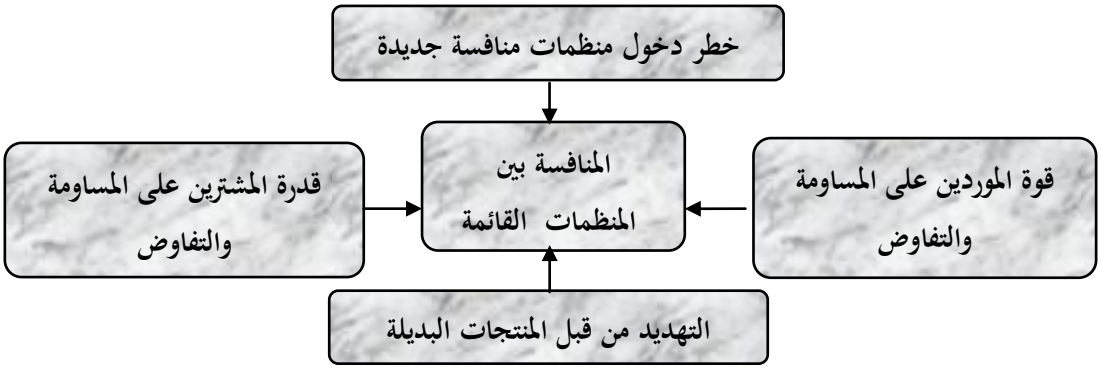
[1]- مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 165.

[2]- أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية (مهارات التفكير الإستراتيجي)**، دار النهضة العربية، لبنان، 2008، ص 173.

[3]- عيسى حيرش، **مرجع سبق ذكره**، ص 100.

[4]- ناصر محمّد سعود جرادات، **الإدارة الإستراتيجية (منظور تكاملي حديث)**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 238.

الشكل رقم (1–1): نموذج القوى الخمس لـ (Porter)



المصدر: شارلزهل وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة ومراجعة رفاعي مُحَمَّد رفاعي، مُحَمَّد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص 132.

من خلال الشكل يتبين أن عوامل المنافسة الخمسة لـ (Porter) تشمل فيما يأتي:[1]

- **المنافسة بين المنظمات القائمة:** تمثل حدة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة، وأي تصرف يُصدر من أي منظمة يكون له صدى عند المنظمات الأخرى، ويرى (Porter) أن المنافسة الحادة مرتبطة بعدة عوامل ومنها: عدد المنافسين؛ معدل نمو الصناعة؛ خصائص السلعة أو الخدمة.
- **التهديد بدخول منافسين جدد:** عادة ما يترتب على دخول منافسين جدد في الصناعة زيادة الرغبة في الحصول على حصة معينة من السوق وحجم ملائم من المواد؛ وبالتالي فهم يمثلون تهديد للمنظمات القائمة، وقد حدد (Porter) سبعة عوائق تواجه المنافسون الجدد عند دخولهم الصناعة، والتي عرفها بمجموعة من الصعوبات يلقاها الراغب في الاستثمار في صناعة ما،[2] والمتمثلة في: اقتصاديات الحجم الكبير، تميز المنتج، متطلبات رأس المال، تكلفة البديل، اختراق قنوات التوزيع، مزايا المنظمات القائمة والسياسات الحكومية.[3]
- **تهديد منتجات /خدمات بديلة:** هي تلك المنتجات التي "تحل محل منتجات المنظمة وقد يتجه إليها الزبائن بسبب أسعارها، أو جودتها أو حداثتها، وهذا التهديد يمثل هو الآخر ضغطا كبيرا على المنظمات".[4] ويعتمد تأثير الإحلال على ربحية الصناعة على عدد من العوامل مثل: مدى توافر بدائل قريبة؛ تكلفة التبديل لمستخدمي المنتج/الخدمة؛ ومقايضة السعر والقيمة بين المنتجات الأصلية وبدائلها من المنتجات.[5]

---

[1]– نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 158.

[2]- E. Michael Porter, **The Competitive Advantage of Nations**, 2nd Edittios, Ed.Free Press, New York, USA, 1998, p 35.

[3]– طارق السويدان، **قيادة السوق**، دار إبن حزم للطباعة، لبنان، 2001، ص 17.

[4]– عيسى حيرش، **مرجع سبق ذكره**، ص 102.

[5]– نبيل موسى خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 70.

- **قوة المشترين/العملاء على المساومة:** يؤثر هؤلاء العملاء على الصناعة من خلال قدرتهم على تخفيض الأسعار، والمساومة على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات، ويعتبرون أقوياء في الحالات التالية:[1] إذا كان عددهم قليلا؛ إذا كان عدد المنظمات المنافسة كبيرا جدا؛ إذا كان لديهم سمعة كبيرة.
- **قوة الموردين على المساومة:** يؤثر الموردون على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار، أو تخفيض الجودة للسلع أو الخدمات التي تم شراؤها، وكذا المفاضلة بين المشترين، ويكتسب الموردين قوة تفاوضية في الحالات الآتية: العدد المحدود للموردين؛ البدائل غير المتاحة؛ كثرة عدد المنظمات التي يوردونها وصعوبة التخلي عنهم من طرف هذه الأخيرة نظرا للتكاليف العالية، ضعف المنظمات التي يمولونها.

أما (Freedman) فقد أوصى بإضافة قوى سادسة إلى القوى الخمس للباحث (Porter) وهي **القوة نسبة لأصحاب المصالح الآخرون.**[2] هذه الأخيرة تمثل الأفراد ومجموعات الأفراد الذين يؤثرون في مدى تحقيق أهداف المنظمة ويتأثرون بها".[3] فهم ضروريين لاستمرار المنظمة ذاتها؛ أي أن هذه الأخيرة لا تكون لها علاقة مع زبائنها وموردیها فحسب؛ بل بكل من لهم صلة بها مثل: العملاء، العاملين المستثمرين أو الممولين، بالإضافة إلى مصادر التمويل الأخرى كبيوت الإقراض والبنوك، المجتمع (أهميته من نفس أهمية الممولين المؤثرين والمتأثرين بأداء المنظمة)، الوسطاء (الحلقة التوزيعية فيما بين المنظمة ومستهلكيها).[4]

المطلب الثاني: التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة

لا يمكن أن تنجح استراتيجيات المنظمة إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمنظمة، لذلك ينبغي أن يتم تحليل وتقييم الإمكانيات بطريقة واقعية ودقيقة حتى تضع المنظمة استراتيجياتها في حدود إمكانياتها الحقيقية؛ ولأجل النجاح المنشود تقوم المنظمة بتحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية من أجل تحديد نقاط قوتها وضعفها حاليا، وتحديد جوانب القوة والضعف المتوقعة مستقبلا.[5]

أولا– مفهوم تحليل البيئة الداخلية: تعددت التعاريف حول مفهوم البيئة الداخلية، ونوجز أهمها في النقاط الآتية:

- يعرف الباحث (cetro) تحليل البيئة الداخلية للمنظمة بأنه "تحليل المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمنظمة الأعمال، لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية

[1]– عيسى حيرش، **مرجع سبق ذكره**، ص 103.

[2]– خالد محمّد بن حمدان وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 103.

[3]– عيسى حيرش، **مرجع سبق ذكره**، ص 159.

[4]– **مرجع نفسه**، ص ص 160-161.

[5]– رأفت حسين شاكر الهور، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، **دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطور التنظيمي في البلديات الفلسطينية**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص 99.

لمنظمات الأعمال يتجسد باختلاف قدرات هذه المنظمات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها، والتي من الممكن أن تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص أو التعامل مع التهديدات في البيئة الخارجية للمنظمة".[1]

- كما ينظر إليه على أنه "تحليل مجموعة العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المنظمة الداخلية، وتؤثر تأثيرا مباشرا على أدائها ".[2]
- تحليل البيئة الداخلية هو " أداة من أدوات الإدارة الحديثة تتم فيها مراجعة وتقييم شامل لظروف وأحوال المنظمة لتوضيح ودراسة الأركان الرئيسية لنشاطاتها وعملها، والتي تلعب دورا مهما في تحديد نجاح المنظمة أو فشلها".[3]

من خلال ما سبق يتضح أن تحليل البيئة الداخلية هي عملية ذات أهمية قصوى بالنسبة للمنظمات، حتى تستطيع الوقوف على الإمكانات التنظيمية لها، ومعرفة ما تمتلك من موارد مختلفة، مما يؤدي إلى معرفة مدى قوة مركزها وحجمها وتأثيرها في السوق أو الميدان الذي تعمل فيه، مما يمكنها من صياغة إستراتيجية فاعلة بعدما تقوم بتدعيم مواطن قوتها ومعالجة مواطن ضعفها.

ثانيا– أهمية تحليل البيئة الداخلية: تأتي قيمة تحليل البيئة الداخلية من كونها تحقق للمنظمة ما يلي:[4]

- تقييم القدرات والإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمنظمة؛
- التعرف على الوضع التنافسي النسبي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المماثلة؛
- بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طريق تدعيمها بما يؤدي إلى زيادة قدراتها؛
- اكتشاف نقاط الضعف بالمنظمة أو مجالات القصور التنظيمية والتغلب عليها أو الحد من آثارها السلبية؛
- تحقيق الترابط بين نقاط القوة ونقاط الضعف؛ وذلك من خلال استغلال المنظمة لنقاط القوة ومحاولة التخلص من نقاط الضعف من أجل زيادة فعالية الإستراتيجية؛
- يساعد المنظمة في عمليات اتخاذ القرار وخاصة في المجالات التي يجب تطويرها، من خلال المساعدة في تنظيم المعلومات المتواجدة وربطها بالمشاكل والأزمات التي من الممكن أن تحدث في تحليل واقع المنظمة.[5]

---

[1]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سبق ذكره**، ص 184.

[2]– **مرجع نفسه**، ص 74.

[3]– أفنان وسيم داود، **تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات بقطاع غزة (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 17.

[4]– زاير وافيدة، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 ، الجزائر، 2013–2014، ص ص 45-46.

[5]– أفنان وسيم داود، **مرجع سبق ذكره**، ص 17.

- يعتبر تحليل البيئة الداخلية للمنظمة خطوة هامة في اختيار الإستراتيجية المناسبة، حيث أنه يساهم في تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية للمنظمة، كما أنه يوضح موقف المنظمة بالنسبة لغيرها من المنظمات، ويساعد على بيان وتحديد نقاط القوة وتعزيزها للاستفادة منها والبحث عن طرق تدعيمها مستقبلا، وعلى بيان وتحديد نقاط الضعف حتى تتمكن المنظمة من التغلب عليها ومعالجتها أو تفاديها من خلال نقاط القوة المتوفرة لدى المنظمة؛[1]

إن تحليل البيئة الداخلية هو عبارة عن إلقاء نظرة تفصيلية داخل المنظمة لتحديد مستويات الأداء ومجالات القوة والضعف بالاعتماد على معلومات دقيقة، وهو ذو أهمية كبيرة في وضع الأهداف وتخطيط الاستراتيجيات، وتحقيق ذلك يتوجب على المنظمة الأخذ بعين الاعتبار التحديات الآتية:[2]

- قدرات العاملين داخل المنظمة، والموارد المتوفرة والاستخدام الأمثل لها؛
- مجال البحث والتطوير داخل المنظمة؛
- استخدام النموذج الأمثل في عملية تحليل البيئة الداخلية لدى المنظمة؛
- إيجاد الاستراتيجيات الأمثل لإدارة المنظمة ومواردها، وكيفية الوصول إلى الهدف المنشود؛
- اتجاهات وسلوك الموارد البشرية في المنظمة، ومدى تأثيرهم بالظروف والبيئة المحيطة بهم.
- القيم العليا التي تحكم المنظمة؛

ثالثا– تصنيفات البيئة الداخلية: الهدف الرئيسي لدراسة البيئة الداخلية للمنظمة هو تحديد العوامل الإستراتيجية التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة للمنظمة، بالإضافة إلى تشخيص العوامل التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف في المنظمة، ومن الممكن تصنيف البيئة الداخلية إلى ثلاثة محاور أساسية هي: الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية السائدة، والموارد والإمكانات المتاحة لديها، وفيما يلي توضيح هذه المحاور:

1.الهيكل التنظيمي: يمثل مجموعة من العلاقات التنظيمية والمهام المرتبة وفقا لمستويات إدارية، أي أنه يحدد المسؤوليات والصلاحيات وينظمها بحيث تتوجه الجهود الجماعية باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، كما أن الهيكل التنظيمي في المنظمة يعتبر عامل متغير، يتغير بناء على متطلبات الإستراتيجية، أي أنه يتبع الإستراتيجية وعندما

[1]– سائد حسن يوسف شراب، **التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية محافظات غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011، ص 17.

[2]– أفنان وسيم داود، **مرجع سبق ذكره**، ص 17.

يكون هنالك عدم توافق بينهما، فان الهيكل التنظيمي لابد أن يُغيّر ليكون أكثر توافقا مع الإستراتيجية.[1] ويرى الباحثون أن هناك مجموعة من الخصائص تساهم في رسم المعالم الأساسية لهيكل المنظمة، وهي:[2]

- المكون الإداري: يمثل نسبة عدد المشرفين المباشرين والعاملين إلى مجموع قوة العمل داخل المنظمة؛
- المركزية: تشير إلى مدى تركيز السلطة في اتخاذ القرارات؛
- التعقيد: تشير إلى التعقيد الأفقي أو التعقيد الأمامي أو تعقد الانتشار الخغرافي؛
- تخويل الصلاحية: تشير إلى نسبة عدد القرارات الإدارية التي يقوم المدير بتخويلها للمستويات الإدارية الأدنى إلى عدد القرارات التي يتخذها بنفسه؛
- التمايز والاختلاف: تشير إلى عدد الوظائف الاختصاصية في المنظمة؛
- الرسمية: تشر إلى عدد الوثائق الرسمية المكتوبة في المنظمة الخاصة بتسيير أعمال المنظمة؛
- التكامل: يشير إلى نوعية التعاون بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد الجهود لتحقق أهداف مشتركة؛
- الاحتراف أو المهنية: تشير إلى الدرجة التي يعتمد عليها الموظف على منظمة مهنية معينة كمرجع أساسي لتصرفه الوظيفي، كما يشير إلى مستوى التدريب والثقافة والرسمية للعاملين؛
- نطاق الإشراف: يشير إلى عدد المرؤوسين الذين يمكن لمدير واحد أن يشرف عليهم؛
- التخصص: الدرجة التي يتم فيها تقسيم العمل إلى أنشطة متشابهة ومنفصلة عن الأنشطة الأخرى؛
- المعيارية: تشير إلى مدى إنجاز الأنشطة أو المهام المتشابهة بطريقة موحدة ومحددة رسميا من قبل الإدارة.

2.الثقافة التنظيمية: تشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة التي تُكوّن بمجملها معايير السلوك المقبول وغير المقبول داخل المنظمة، فلابد التأكد من أن الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة لا تتعارض مع الإستراتيجيات التي سيتم صياغتها، والعمل على إحداث التغيير فيها إذا لزم الأمر؛[3] ويتم ذلك خلال:[4]

- تقييم مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة؛
- تقييم قابلية الثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية؛
- تقييم مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية والخارجية للمنظمة؛
- معرفة مدى فعالية الثقافة التنظيمية في أداء وظائفها؛

---

[1]- السعيد مبروك إبراهيم، **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012، ص 131.

[2]- سناء حسن عثمان صالح، **تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017، ص ص 19- 20.

[3]- مُحَمَّد هاني مُحَمَّد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 58.

[4]- إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL –وحدة EARA– بالمسيلة)** ، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006، ص 33.

- مجالات التطوير والتوسع وتحقيق الريادة؛
- التأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة التنظيمية صوب أولويات المنظمة الإستراتيجية.

3.الموارد المتاحة: إن من المسلمات الأساسية في الإدارة الناجحة أن يتركز اهتمام المدراء الاستراتيجيين على خلق حالة من التوازن بين الخطط الإستراتيجية وبين الموارد المتاحة لدى المنظمة لتنفيذ تلك الخطط، فالموارد المتاحة تمثل المزيج من الإمكانات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية، والإمكانات ذات الصلة بالبحث والتطوير المتوفرة للمنظمة.[1]

المطلب الثالث: تحديد الموقف الإستراتيجي

عند تحليل البيئة الداخلية والخارجية، تجد المنظمة نفسها أمام توليفة خاصة من نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وبهذا تجد نفسها أمام عدة حالات أو مواقف يمكن أن تحصل لها، وبالتالي تكون مجبرة على تحديد الموقف الذي ستتخذه عند حدوث حالة معينة، وهو ما يسمى بالموقف الإستراتيجي الذي يعمل على معرفة الإستراتيجيات العامة التي يمكن اتخاذها انسجاما مع إمكانات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) ومواقفها الخارجية (الفرص والتهديدات)، ويحدد الموقف الإستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة SWOT.

أولا– مفهوم تحليل SWOT: يعتبر نموذج (SWOT) أداة الربط التحليلية تبين الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية لتتمكن المنظمة من تحديد وضعها التنافسي، فهو يجمع بين دراسة البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة.

تعود فكرة تحليل SWOT إلى عام 1957م عندما قدم (Philip Sielzni) أطروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية، وقد قام بتطوير هذه الفكرة لاحقا أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للأعمال، وعلى وجه الخصوص (Learned § Anderws) كي يصبح أداة يستند عليها ليس فقط في تحديد القدرات المميزة للمنظمة، بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها، لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص.[2] وقد تم تقديم عدة تعاريف لتحليل SWOT يتم ذكر منها ما يلي:

---

[1]– محمد حنفي محمد نور تبيدي، **أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه فلسفة، إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010، ص 92.

[2]– منى سالم حسين مرعي، **استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية**، مجلة بحوث مستقبلية، العدد 31، كلية الحدباء الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، العراق، 2010، ص 85.

- تحليل SWOT هو "عملية يقوم بها فريق عمل لتحديد جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية التي تؤثر على الفاعلية المحتملة لها، مما يساهم في تطوير الاستراتيجيات وتنمية جوانب القوة والفرص المتاحة، والتغلب على جوانب الضعف والتهديدات".[1]
- عرف كذلك بأنه "التحليل الذي يحدد (يلخص) القضايا المهمة التي تحدث في بيئة وحدة الأعمال، والمقدرة الإستراتيجية للمنظمة والتي تؤثر على تطوير الإستراتيجية".[2]
- يشير البعض الآخر بأنه "التقنية تمكن المدراء من تكوين لمحة سريعة عن الوضع الإستراتيجي للمنظمة، كونه يقوم على افتراض أساسي مفاده أن الإستراتيجية الفعالة المستمدة من الموائمة (Fit) بين الموارد الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف) وحالتها الخارجية (الفرص والتهديدات) تعظم قوة المنظمات وتقلل من فرص ونقاط الضعف والتهديدات، وهذا له أثار قوية لوضع واختيار إستراتيجية ناجحة للمنظمة".[3]
- البعض الآخر ينظر إليه على أنه "عملية تقييم جوانب تمكن المنظمة وضعفها والفرص والتهديدات ذات الصلة ببيئة المنظمة الخارجية، فهو يهتم بالمنظمة والبيئة، مؤكدا على التلائم بينها بما يساعدها في بناء إستراتيجية تحقق ذلك التوافق، وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الإستراتيجي، أي العلاقة بين أربع متغيرات رئيسية هي نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات".[4]

مما سبق، يمكن القول أن تحليل **SWOT** هو أحد أدوات التحليل الاستراتيجي المهمة لتحديد الوضع العام للمنظمة على وفق عناصر القوة والضعف، الفرص والتهديدات بغية إيضاح الاستراتيجيات التي تصف، وتتناسب، وتتوافق مع موارد وقدرات المنظمة لمواجهة متطلبات البيئة المحيطة به.

ثانيا- **أهمية تحليل SWOT**: لتحليل SWOT أهمية كبيرة نذكر منها:[5]

- يساعد في معرفة جميع عناصر القوة التي من الممكن استخدامها للتعامل مع التهديدات، كما يوفر الوسائل المناسبة للاستفادة من الفرص المتاحة، ويقلل من عناصر الضعف المؤثرة على كفاءة المنظمة؛
- يساهم في تقديم العلاجات المناسبة للحالات الإستراتيجية التي تتميز بالتعقيد؛

---

[1]- زكريا مُحَّد زكريا هيبة، محمود على أحمد السيد، **التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم (مفهوم وآليات تطبيقية)**، مجلة العلوم التربوية، العدد4، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016، ص 124.

[2]- إياد عبد الفتاح النسور، **استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)**، الطبعة2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 145.

[3]- على غباش مُحَّد، **تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لمحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص 210.

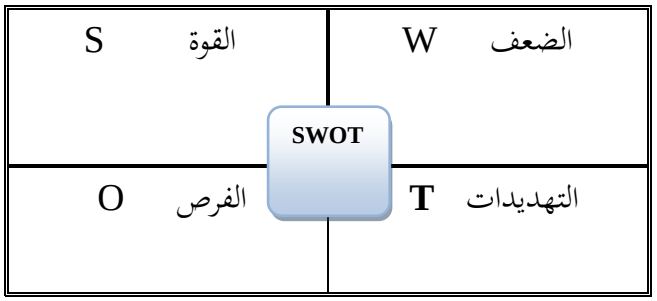
[4]- عبد القادر مُحَّد، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص ص 202-203.

[5]- منيرة بوساق، **استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية (دراسة على عينة من إطارات جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص 33.

- يوفر للمنظمات القدرة على اختيار أفضل النظم، ومراجعة جميع البيانات والمعلومات؛
- يدعم المنظمات في الوصول إلى أفضل أنواع التخطيط الذي يساعد على تحقيق الأهداف؛
- يحرص على تجاوز الحواجز المؤثرة في عملية التغيير، وتوضيح طبيعة القيود التي تمنع من الاستمرار في التغيير؛
- يقدم معلومات كافية عن جميع عناصره: التهديدات، عناصر القوة، الفرص وعناصر الضعف؛
- يساهم في اكتشاف حلول جديدة للمشاكل، واتخاذ قرار بشأن التوجه الذي سيكون أكثر فعالية؛[1]
- يمكن استخدامه في خلق التوصية في دراسة الجدوى/المسح.

ثالثا– العناصر الرئيسية لتحليل SWOT: نموذج (SWOT) أو ما يطلق عليه التحليل الرباعي هو أسلوب تحليلي لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات لدى المنظمة ووضعها موضع الدراسة والتحليل، حيث يعتمد على فكرة بديهية وهي النظر إلى مصادر القوة والضعف أو الفرص والتهديدات لدى المنظمة؛ ويضم أربعة عناصر أساسية، وهي موضحة في الشكل الآتي:

الشكل رقم (1–2): نموذج تحليل SWOT



المصدر: سعدون حمود الربيعاوي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2018، ص 153.

- **نقاط القوة**: يُعبر مجال القوة عن أي مورد أو ميزة أو مهارة أخرى قد تمتلكها المنظمة في مواجهة المنافسين، أو إشباع احتياجات ورغبات الأسواق التي تقوم بخدمتها، ويطلق على نواحي القوة "القدرة المميزة" حيث

[1]– فادية جغوبي، **دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة (حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015–2016، ص 62.

تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في السوق.[1] وتشير نقاط القوة إلى المهارات والاستعدادات التي تمكن المنظمة من تصور استراتيجياتها وتنفيذها سواء أكان مناخ المنافسة جزئيا أم كليا.[2]

- **نقاط الضعف**: عرفها كل من (Vincze § Higgins) نقاط الضعف بأنها " أشكال من العجز الداخلي والأوضاع الداخلية التي يمكن أن تؤدي أو أنها أدت إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها"، فيما حددها (Thompson) بأنها "نقاط تمنع المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية"، هذا وإن تحديد نقاط الضعف يجب أن يتم ليس فقط من وجهة نظر المنظمة، بل كذلك والأهم من وجهة نظر عملاءها، وعلى الرغم من أنه يكون من الصعب على المنظمة أن تعترف بضعفها، غير أنه من الأفضل أن تعالج هذه الحقيقة دون أي تسويف.[3]
- **الفرص**: هي مجموعة من العوامل والأوضاع الخارجية التي تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول بها إلى غاياتها المنشودة.[4] وتظهر هذه الفرص في البيئة التي تعمل فيها المنظمة والتي يمكن أن تستفيد منها في تخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكّنها من أن تصبح أكثر ربحية؛ لذا يتعين عليها الانتباه الشديد من أجل اقتناصها، واختيار الأهداف المشتقة منها لوضع السبل اللازمة للارتقاء بالمنظمة وخدمة العملاء.[5]
- **التهديدات**: يقصد بها الظروف أو الاتجاهات الخارجية التي أثرت أو قد تؤثر بشكل سلبي على أداء ومستقبل المنظمة، وهي عامل مهدد أو قد تسبب خسارة وضرر، كما أن أي تغييرات تنشأ في البيئة الخارجية قد ينتج عنها تهديدات تؤثر على المنظمة وأدائها بشكل مباشر.[6]

رابعا– استراتيجيات تحليل SWOT: يوضح الشكل الآتي لمصفوفة (SWOT) المتغيرات الأربعة جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات، كل ذلك يساعد على تحديد الموقف الإستراتيجي، عبر دمج تقويم عناصر البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) وعناصر البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف).

---

[1]– صائل وليد يوسف عمرو، **تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين،2016 ، ص 27.

[2]– نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص ص 164–165.

[3]– منيرة بوساق، **مرجع سبق ذكره**، ص37.

[4]– هناء عبد القادر فايد، مُحَّد مُحَّد فراج، **البدائل الإستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT**، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (2/1)، جامعة الفيوم، مصر، 2015، ص 254.

[5]– مُحَّد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج**، دار الغشام للنشر والتوزيع، مسقط، 2014، ص 202.

[6]– أنس عبد الباسط عباس، **الإدارة الإستراتيجية (رؤية معاصرة)**، دار النشر الدولي، دون بلد النشر، 2018، ص 98.

جدول رقم(1-1): نموذج لتحليل مصفوفة (SWOT)

البيئة الداخلية / البيئة الخارجية	نقاط القوة (S)	نقاط الضعف (W)
الفرص (O)	(S/O) (1) (إستراتيجية هجومية) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة	(W/O) (2) (إستراتيجية علاجية) معالجة نقاط الضعف واستثمار الفرص المتاحة
التهديدات (T)	(S/T) (3) (إستراتيجية دفاعية) استعمال نقاط القوة وتقليل التهديدات	(W/T) (4) (إستراتيجية انكماشية) تقليل نقاط الضعف وتقليل التهديدات

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 61.

يتضح من خلال الجدول رقم (1-1) أربع إستراتيجيات نوضحها كما يأتي:[1]

- **إستراتيجية هجومية**: يشير المربع (1) إلى أن المنظمة تتوافر أمامها فرص متاحة فضلا عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة، مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال هذه الفرص المتاحة وتعظيم قوتها الداخلية، اعتمادا على الموقف القوي للمنظمة.
- **إستراتيجية علاجية**: يوضح المربع (2) أن المنظمة تتوافر أمامها فرص مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص، وعليه ينبغي عليها معالجة ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة الإدارية أم الأنشطة (الإنتاجية والتسويقية والأفراد) تمكنها من استثمار الفرص المتاحة أمامها.
- **إستراتيجية دفاعية**: لو حدث أن تواجدت المنظمة في المربع رقم (3)، فإن المنظمة تستطيع أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه، تتوجه للدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها، من خلال اختبار إستراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط القوة، وتحجيم التهديدات التي تواجهها.
- **إستراتيجية انكماشية**: تتجه المنظمة إلى إتباع إستراتيجيات انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات خارجية ومن نقاط ضعف داخلية، انظر إلى المربع (4).

[1]- ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 228-229.

المبحث الثاني: عملية صياغة الإستراتيجية

تعتبر صياغة الإستراتيجية المرحلة الجوهرية في عمليات الإدارة الإستراتيجية، فهي المرحلة التي تتضمن مجموعة من الأنشطة بغرض استثمار الفرص المتاحة في البيئة والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات المتاحة وتجنب مواطن الضعف في المنظمة.

المطلب الأول: صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية

تكمن الخطوة الجوهرية الأولى في عملية صياغة الإستراتيجية في وضع رسالة ورؤيا شاملة للمنظمة، إذ يجب أن يكون لكل منظمة فلسفة وفكر خاص بها يميزها عن المنظمات الأخرى.

أولا– صياغة الرسالة: إن من أهم الأولويات لعمل الإدارة الإستراتيجية في المنظمة تركز على أهمية وضع رسالة واضحة لمنظمات الأعمال.

1. **تعريف الرسالة:** تعددت التعاريف المتعلقة بالرسالة، وهذا لاختلاف أراء الباحثين ونذكر منها ما يأتي:

- تُعرف الرسالة على أنها: "الإطار الرئيسي المميز للمنظمة من غيرها من المنظمات من حيث مجال نشاطها ومنتجاتها وعملائها وأسواقها، وبهدف بيان السبب الجوهري لوجود المنظمة وهويتها وعملياتها وممارساتها".[1]
- كما تشير إلى "تلك الخصائص الفريدة في المنظمة التي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية".[2]
- البعض الآخر ينظر إليها على أنها "عبارة عن قائمة تتضمن إعلان المنظمة لأهدافها وفلسفتها، وتعريف المجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات".[3]

من التعاريف السابقة، يمكن القول: أن رسالة المنظمة هي بمثابة مرشد أساسي لكافة القرارات لتحقيق الأهداف المطلوبة، كما توضح سبب وجود المنظمة وأوجه الإختلاف بينها وبين المنظمات الأخرى.

2. **أركان الرسالة:** يرى معظم الممارسين والأكاديميين أن الرسالة الفعالة لابد من أن تتضمن المكونات الآتية:[4]

- العملاء: من هم عملاء المنظمة ؟
- المنتجات: ما هي السلع والخدمات الأساسية التي تقدمها المنظمة ؟
- الأسواق: أين تتنافس المنظمة على منتجاتها ؟

---

[1]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)**، مجموعة نيل العربية، مصر، 1999، ص 70.

[2]– فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص171.

[3]– عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات**، الطبعة 3، مصر، 1997، ص 153.

[4]- نادية العارف، **مرجع سبق ذكره**، ص 6.

- التكنولوجيا: ما هي أسس التكنولوجيا التي تعتمد عليها المنظمة ؟
- البقاء، النمو الربحية: ما هي التزامات المنظمة نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية ؟
- الفلسفة والإيدولوجية: ما هي قيم ومعتقدات المنظمة ومناخها وأولويات فكرها واهتماماتها ؟
- المفهوم الذاتي: ما هي أهم نواحي قوة المنظمة ومزاياها التنافسية ؟
- الصورة العامة: ما هي الانطباعات العامة لدى الجمهور عن المنظمة ؟
- العاملون: ما هي اتجاهات المنظمة نحو العاملين بها ؟

3. أهمية رسالة المنظمة: تكمن أهمية رسالة المنظمة في النقاط الآتية:[1]

- تنمية الإجماع على الغايات الأساسية والأغراض الرئيسية وإعطاء تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة؛
- تحدد رسالة المنظمة مجالات الأعمال التي تستخدمها المنظمة والاستراتيجيات التي سوف تتبعها؛
- تمثل معيارا يمكن الاستناد إليه في توليد وتصفية البدائل الإستراتيجية؛
- وجود فلسفة واضحة للمنظمة مما يسهل تعامل الأطراف الخارجية والداخلية معها؛
- تعطي شعور للعاملين بجدية الإدارة العليا وإصرارها على تحقيق أهداف معينة بطرق واضحة ومحددة؛
- تحديد القيم والاتجاهات التنظيمية من منطلق أن الرسالة هي النقطة المحورية لجهود الأفراد.[2]
- الإمداد بأسس واضحة ومعايير محددة لعملية الاختيار الإستراتيجي.[3]

4. أسلوب صياغة رسالة المنظمة: لابد من توفير الوقت اللازم لإعداد رسالة المنظمة، ولا يكون ذلك إلا بالوقوف على الأسئلة الآتية والإجابة عليها:[4]

- **ماذا ؟ أو بصيغة أخرى ما هو نشاط المنظمة؟** بمعرفة الحاجات التي تريد المنظمة إشباعها، فلا يحدد وحدة الأعمال على أساس المنتجات مما يكون المقدمة وعلى أساس الحاجات الواجب إشباعها؛
- **من ؟ أو بعبارة أخرى لمن يوجه هذا النشاط؟** ويكون ذلك بالوقوف على المجتمع المستهدف فأسلوب إعداد الرسالة ينبغي أن يحدد بدقة القطاع السوقي الذي توجه إليه منتجات المنظمة؛

---

[1]- رقية منصوري، **توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 79-80.

[2]- مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005 ، ص 73.

[3]- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص 72.

[4]- حليمة بن عباس، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية-جمورة-بسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016-2017، ص ص 18-19.

- **كيف ؟ أو كيف يتم تأدية هذا النشاط؟** إذ يتم ذلك بتحديد الأسلوب الذي تنتهجه المنظمة لتحقيق أهدافها المسطرة، أو معرفة الطرق المختلفة لإيصال منتجاتها إلى جمهورها؛
- **لماذا ؟ أو بصيغة أخرى ما لغرض من وجود المنظمة؟** ويكون ذلك بالوقوف على الغرض الأساسي من وجود المنظمة، ففي أسلوب إعداد الرسالة لابد من الإشارة إلى سبب وجود المنظمة.

5. العوامل المؤثرة في صياغة رسالة المنظمة: تجتهد منظمات الأعمال في إعداد رسالة عملية وواضحة لكونها{أي الرسالة}تحدد وتوجه المنظمة حاليا ومستقبلا.[1] ولما كانت بيئة عمل المنظمة تتسم بالتحديات، فلا بدّ أن تساير الرسالة هذه التغيرات، لذلك فإن صياغة رسالة المنظمة يأخذ في الاعتبار العوامل الآتية:[2]

- **المنظمة وتاريخها:** لكل منظمة تاريخ حافل بطبيعة أنشطتها، وأهدافها، وإنجازاتها، لذلك فإن على القيادة أن تأخذ بعين الاعتبار طبيعة هذا التاريخ معززة سمعة المنظمة في السوق ولدى مختلف الأطراف الأخرى؛
- **قيم المالكين والإدارة واهتماماتهم وتفضيلاتهم:** رغم أن المنظمات المساهمة الكبيرة قد لا تتضح معالم ملكيتها إلا أنه يبقى للإدارة وحملة الأسهم الأساسيين دورا فاعلا ومؤثر عند صياغة رسالة المنظمة؛
- **البيئة الداخلية للمنظمة:** يفترض أن تنسجم معطيات رسالة المنظمة مع واقع البيئة الداخلية لها؛
- **البيئة الخارجية للمنظمة:** إن صياغة رسالة المنظمة يتيح للمنظمة الاستفادة من الفرص الكبيرة والمحتملة لدخول مجالات عمل جديدة أو الانسحاب من مجالات لا ترى ضرورة البقاء فيها.

ثانيا– الرؤية الإستراتيجية: يعتبر وجود رؤية مستقبلية مميزة بمثابة حجر الأساس لبناء الإستراتيجية الفعالة، وعليه فانه لا يستطيع المدير ممارسة دوره القيادي في اتخاذ القرارات الإستراتيجية دون وجود رؤية وتوجه مستقبلي.

1. تعريف الرؤية الإستراتيجية: لا يوجد اتفاق على إعطاء تعريف موحد لها. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف:

- تُعرف على أنها "طموحات المنظمة وأمالها المستقبلية والتي يمكن تحقيقها في ظل الموارد الحالية للمنظمة".[3]
- كما تشير إلى "تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه".[4]
- ينظر إليها كذلك على أنها "تصورات أو توجهات أو طموحات لما يجب أن تكون عليه المنظمة في المستقبل، إلى أين تريد الذهاب من واقع حالها الآن".[5]

---

[1]– ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 125-126.

[2]– طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمّد صبحي إدريس، **مرجع سبق ذكره**، ص 192.

[3]– محمّد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 46.

[4]– السعيد قاسمي، **التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011-2012، ص 55.

[5]– منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات**، مصر، 2011، ص 194.

انطلاقا من التعاريف المقدمة، يمكن القول أن الرؤية الإستراتيجية تعبر عن المستقبل المنشود وهي تصف كيف سيبدو النجاح؛ كما أنها تبنى على افتراضات معقولة حول المستقبل مشتقاة من الجمهور الذي تخدمه المنظمة، بمعنى آخر فإن الرؤية هي الآمال والتطلعات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل.

2. سمات الرؤية الإستراتيجية الناجحة: تتصف الرؤية الفعالة بمجموعة من السمات نحددها في النقاط الآتية:[1]

- يجب أن تكون رؤية المنظمة مختصرة وبسيطة وواضحة؛ تحمل في طياتها حلما كبيرا يجسد واقعية ملموسة؛
- تثير التحدي للمنظمة بصورتها الشمولية؛
- ترضي وتلبي جميع تطلعات المتعاملين والأطراف ذات المصلحة المباشرة وغير المباشرة؛
- منسجمة مع رسالة المنظمة وقيمها؛
- تعطي إمكانية استخدام مؤشرات للفحص؛ والتأكد من صدق التوجه لتحقيقها والعمل في إطارها؛
- يجب أن لا تكون مجرد أحلام بعيدة المنال أو مجرد شعارات؛
- ملهمة ومثيرة للتحدي والحماس لجميع المستويات الإدارية ولجميع العمال؛
- يمكن ترجمتها ونقلها إلى استراتيجيات وأهداف مترابطة ترسم الصورة المستقبلية المرغوبة للمنظمة؛
- لها قوة إيصال واسعة لكي تشكل جزءا أساسيا من ثقافة المنظمة؛

3. عناصر الرؤية الإستراتيجية: توجد ثلاثة عناصر أساسية مميزة يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة؛ وهي:[2]

- **تحديد مجال النشاط الحالي:** إن الوصول إلى تحديد دقيق للنشاط الحالي يستند على ثلاثة دعائم أساسية هي:

- **احتياجات العملاء:** إن تعريف مجال النشاط على ضوء احتياجات العملاء يؤدي إلى التوصل لتعريف شامل لما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات لعملائها.
- **العملاء:** إن مجموعة العملاء تكتسب أهمية قصوى في تعريف مجال نشاط المنظمة حيث تشير إلى السوق الذي يجب خدمته ونوعية العملاء الذين يجب أن توجه إليهم المنظمة منتجاتها أو خدماتها.
- **التكنولوجيا المستخدمة والأنشطة المؤداة:** تستند التكنولوجيا والأنشطة أهميتها في تعريف النشاط من كونها يعكسان الأسلوب أو الطريقة التي سوف تستخدمها المؤسسة في إشباع حاجات عملائها.

---

[1]- عادل بونقاب، **دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل عملية التنمية المحلية المستدامة (دراسة تقييمية لبرنامج تنمية الهضاب العليا)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2017-2018، ص 101.

[2]- ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 107.

- **تحديد التوجه الإستراتيجي المستقبلي:** إن هذا التحديد يتطلب تحليلا موضوعيا لما ينبغي على المنظمة القيام به لتنمية الاستعداد للتعامل الفعال مع التغيرات التي قد تحدث في مجال نشاطها، وهذه المهمة توافر قدر مرتفع من المبادرات الرائدة والتفكير الاستراتيجي الخلاق عند مواجهة تحديات بيئة النشاط.
- **توصيل الرؤية بشكل واضح وجذاب للأطراف ذات الاهتمام:** إن شرح وتفسير الرؤية الإستراتيجية للعاملين بطريقة مقنعة يُعدّ خطوة ضرورية لتوجيه العاملين وتنمية استعدادهم للتحرك نحو الاتجاه المطلوب.

5. أهمية الرؤية الإستراتيجية : تتجلى أهمية الرؤية الإستراتيجية فيما يلي:[1]

- الرؤية الإستراتيجية تجعل الشركة قادرة على التعامل مع الفرص المستقبلية لتعزيز المنظمة ونجاحها؛
- توفير تنبؤات وتحذيرات مبكرة بالتهديدات المحيطة بالمنظمات واتخاذ الإجراءات الوقائية إزائها؛
- تخلق أسس معنوية لأنشطة المنظمة المستقبلية المحتملة وتأثيراتها الايجابية والسلبية؛
- تمكن المنظمة من تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها، كما تسمح بصناعة قرارات فعالة من شأنها أن تساعد المنظمات في الحصول على حصة أكبر في السوق وعلى المنافسة بنجاح ضد المنافسين؛
- تساعد على تحليل الأهداف المستقبلية للمنافسين ومعرفة استراتيجياتهم ونواياهم الحقيقية.

6. خطوات صياغة الرؤية الإستراتيجية: يتفق الباحثون على وجود خطوات لصياغة الرؤية الإستراتيجية وساقوا في ذلك العديد من التصنيفات، إذ اتفقوا على أن صياغة الرؤية الإستراتيجية تتضمن الخطوات الآتية:[2]

- **دراسة الوضع الحالي للمنظمة:** أي ضرورة التعرف على طبيعة عمل المنظمة، وكذلك ماهية الصناعة التي تعمل فيها وعلاقتها بالبيئة الخارجية، والقيم التي تريد أن تعكسها للمجتمع العاملة فيه، والغرض الرئيس لها.
- **إشراك أصحاب المصالح:** يعني إشراك أصحاب المصالح المؤثرين على عمل المنظمة، من داخل المنظمة أو خارجها، لضمان الدعم المطلوب من قبلهم؛
- **استشراف المستقبل بالتعرف على البيئة المحيطة بالمنظمة:** يكون من خلال نظرة مستقبلية لما يتوقع حدوثه من تطورات تؤثر في مستقبل المنظمة؛
- **توليد الرؤى البديلة:** حيث أن التطورات المتوقعة في البيئة الخارجية للمنظمة والتي يتم الحصول عليها من خلال الخطوة السابقة، يمكن أن ينتج عنها سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة.

---

[1]- يسرى محمود على عطية زلط، **دور الرؤية الإستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية (دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الإلكترونية)**، المجلد9، العدد4، الجزء الثاني، العراق، 2018 ، ص 91، على الرابط:
https://jces.journals.ekb.eg/article_50385_92b12a6f11b920ca1dc17983b2b9039e.pdf، تاريخ الاطلاع: 12-04-2020.

[2]- مُحَمَّد سامي دعير الوطان، **واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017، ص 38.

- **اختيار الرؤية النهائية:** تتضمن اختيار الرؤية النهائية من بين الرؤى البديلة في ضوء مدى تناغمها مع ثقافة المنظمة وقيم الإدارة العليا وتفضيلاتها.

المطلب الثاني: تحديد الغايات والأهداف الإستراتيجية

إن عملية وضع الأهداف والغايات بصورة صحيحة ودقيقة ومترابطة من شأنه أن يساعد في تحويل الرسالة، والرؤية الإستراتيجية للمنظمات إلى مستويات أداء تحاول المنظمة تحقيقها بشكل مترابط وعبر فترات زمنية مختلفة، فإذا لم تستطع المنظمة تحقيق أهدافها وغاياتها، فإن رسالتها ورؤيتها تبقى مجرد شعارات فقط.

أولا– مفهوم الغايات: تمثل الغايات العنصر المحوري في الإدارة الإستراتيجية، وفيما يلي نقدم بعض التعريفات:

- يشير مفهوم الغايات إلى "النتائج النهائية للمنظمة والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة، وعادة ما تستند الغايات إلى رسالة المنظمة وصورتها المميزة، وتعكس منتجاتها الرئيسية وأسواقها التي تقوم بخدمتها والحاجات الأساسية التي تحاول إشباعها".[1]
- كما عرفت بأنها "تعبير عما تنوي المنظمة تحقيقه بشكل عام، ومن خلال جهد متواصل وعبر فترة زمنية طويلة الأجل".[2]
- ينظر إليها على أنها: "السبب العام لوجود المنظمة في المدى البعيد، وهو ما تحاول أن تحققه من خلال قراراتها الإستراتيجية".[3]

بصفة عامة، فإن الغاية الواضحة تساعد في تحقيق التخصيص الجيد للموارد والاستخدام الفعال لها، كما تساهم في تحديد الأهداف الفرعية للوحدات وفهم العاملين لأدوارهم ومسؤولياتهم.[4] حيث تهتم المنظمة بتحديد غايات نهائية واضحة ومحددة وذلك للعديد من الأسباب أهمها:[5]

- ضمان وحدة الغرض داخل المنظمة: إذ أن الغايات تمثل نقاط هامة جامعة لمختلف الجهود، ولهذا فهي تساعد على أن يعمل الجميع في اتجاه واحد؛
- توفير الأساس أو المعيار لتخصيص الموارد داخل المنظمة: يجب أن تسخر جميع الموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية لخدمة الغايات النهائية التي تسعى المنظمة لتحقيقها؛
- تركز جهود الأفراد والوحدات: بحيث لا يحدث ازدواج أو تضارب فيما بين الإدارات والأقسام والأفراد فالجميع يعمل لخدمة الغايات المحددة؛

---

[1]– ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين مُحَمَّد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 122.

[2]– نبيل مُحَمَّد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب العربي الحديث، مصر،2007 ، ص 45.

[3]– كاظم الركابي، **مرجع سبق ذكره**، ص 183.

[4]– ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُحَمَّد المرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 120.

[5]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 91-92.

- تحديد الأهداف الفرعية لمختلف وحدات النشاط: بناء على الغايات يتم بيان الأهداف الفرعية والمشتقة لكل وحدة بحيث يتم مراعاة التكامل والتنسيق فيما بين تلك الأهداف الفرعية لخدمة الغايات النهائية.

ثانيا– مفهوم الأهداف الإستراتيجية: مما لا شك فيه أن موضوع الأهداف الإستراتيجية له أهمية بالغة في النشاط الاستراتيجي الخاص بالمنظمات، فهذه الأخيرة لا بدّ أن يكون لها منفعة تحققها في إطار تحديد هذه الأهداف.

1. تعريف الأهداف الإستراتيجية: ليس هناك شك في أن كل منظمة من المنظمات مهما كان حجمها صغيرا أم كبيرا ومهما كانت طبيعة نشاطاتها إنتاجية أو خدمة، تمتلك مجموعة هدفا أو مجموعة من الأهداف تمثل في محتواها النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، وعادة ما تنبثق هذه الأهداف من رسالة المنظمة وبذلك تكون أكثر تحديدا وتفصيلا منها.[1]

يتمثل الهدف في النتيجة التي تصل إليها المنظمة لكي تحقق غاياتها النهائية، والهدف بطبيعته يكون أكثر تحديدا من الرسالة، ويعتبر في حقيقة الأمر ترجمة الرسالة إلى نتائج أداء محددة يمكن مقابلة قياس مستويات الأداء الفعلية وعادة ما يتم وضع مجموعة من الأهداف تؤدي في مجملها إلى تحقيق رسالة المنظمة وبالتالي غايتها النهائية.[2] والأهداف الإستراتيجية هي مستويات الأداء والنتائج والمخرجات التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهي بمثابة أداة القياس التي يقاس بها أداء المنظمة ومدى تقدمها نحو المعايير والنتائج المنشودة، بمعنى؛ هي المخرجات التي تساهم في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة ومدى قدرتها التنافسية.

2. خصائص الأهداف الإستراتيجية: تتمثل هذه الخصائص في النقاط الآتية:[3]

- **القابلة للقياس الكمي:** ينبغي على المنظمة وضع مقاييس وطرق وأساليب كمية ووصفية تساعد في الوصول إلى بعض المؤشرات والنتائج الدالة على تحقيق مثل هذه الأهداف؛
- **المرونة:** بحيث تتسم الأهداف بالقدرة على تحقيق التكيف مع المتغيرات غير المتوقعة في بيئة الأعمال؛
- **الوضوح والفهم:** يجب أن تصاغ بكلمات سهلة ومفهومة، وأن تكون محددة ودقيقة؛
- **التوازن والتكامل:** بحيث تختفي صور التناقض بين الأنشطة والقرارات في المستويات الإدارية المختلفة؛
- **المشاركة والقبول:** يحبذ إشراك من سيتولى تحقيقها، وأن يمتد القبول ليشمل جماعات الضغط مثلا؛
- **التحفيز:** أن تثير الأفراد وتحثهم على الأداء المتميز، وهذا لا يأتي إلا إذا كانت الأهداف سهلة التحقيق؛

---

[1]– صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 204.

[2]– عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة**، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، 2002، ص 193.

[3]– إياد علي الدجني، **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، قسم مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011، ص ص 63-64.

- **الملائمة:** يجب أن تتناسب الأهداف مع الأغراض العامة للمنظمة كما تم التعبير عنها في رسالتها؛
- **التوافق مع الظروف المحيطة للمنظمة:** فلا تتعارض مع محددات العمل سواء الداخلية أو الخارجية.

3. أنواع الأهداف الإستراتيجية: هناك عدة تصنيفات وأنواع للأهداف الإستراتيجية، يمكن إجمالها في الآتي:[1]

- **منظمات ذات هدف واحد وأهداف متعددة:** تقتصر بعض المنظمات من خلال نشاطها على تحقيق هدف عام واحد، وهذه المنظمات قد تتصف بصغر حجمها أو تعتمد في فلسفتها على النظرية التقليدية بافتراضها وجود هدف واحد للمنظمة، في حين أن أغلب منظمات اليوم تعتمد في فلسفتها على النظريات الإدارية الحديثة التي تفترض وجود أهداف متعددة للمنظمة.
- **أهداف رسمية وأهداف فعلية:** تتمثل الأهداف الرسمية بما تنشره المنظمة للجمهور عبر التقارير وقوى التأثير الخارجية لمدى مساهمتها في المسؤولية الاجتماعية والحفاظ على البيئة، أما الأهداف الفعلية فهي قدرة المنظمة على تخصيص كافة الموارد والأنشطة بما يكفل تحقيق الغايات غير المعلنة التي تسعى إليها المنظمة.
- **أهداف قصيرة الأمد وأهداف طويلة الأمد:** بعض الأهداف تستلزم لتنفيذها أوقاتا طويلة الأمد، في حين أن البعض الآخر من الأهداف تتطلب فترة قصيرة أو متوسطة الأمد لإنجازها.
- **أهداف كلية وأهداف وظيفية:** الأهداف الكلية تتمثل بحجم ونمو المنظمة (المبيعات، الأصول، عدد الأفراد العاملين إلخ)، وهناك أهداف وظيفية ينبغي على المنظمة تحديدها وإنجازها والتي تتمثل في: الإنتاج، الموارد المالية، الموارد البشرية، التكنولوجيا والبحث والتطوير، والتسويق.

4. العوامل المؤثرة في تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: إن الأهداف تبرز كنتائج لعملية التفاعل بين العديد من المؤثرات في المستويات التنظيمية المختلفة، وفيما يلي عرض لأهم هذه العوامل بإيجاز:[2]

- **المؤثرات الخارجية:** يأتي في مقدمة هذه العوامل قيم المجتمع وسلوك الجماعات الضاغطة، ويبرز أثر هذه القيم في أشكال مختلفة أهمها: تحديد ما الذي يمكن أن يقبله، أو يرفضه المجتمع من تصرفات وسلوكيات المنظمات؛
- **الثقافة التنظيمية:** تؤثر الثقافة التنظيمية في الطريقة التي يفكر، ويتصرف، ويستجيب بها الأفراد. وأبعادها تحدد هوية التنظيم، وبالتالي اتجاهات أهدافه وأنماطه السلوكية في أسواقه ومنتجاته؛
- **توقعات الأفراد والمجموعات ذات المصالح:** تؤثر هذه التوقعات في تحديد نوعية الأهداف التي يحددها التنظيم، وأولويات هذه الأهداف، ويلاحظ أن العديد من هذه التوقعات قد تكون متعارضة؛

---

[1]- حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال بالمدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009-2010، ص 48.

[2]- مُحَمَّد حنفي مُحَمَّد نور تبيدي، **مرجع سبق ذكره**، ص 72.

- **طبيعة النشاط:** يؤثر الموقف السوقي للمنظمة، وطبيعة أنشطتها، ومراحل دورة حياة منتجاتها، ونوعيات التكنولوجيا المستخدمة في تحديد نوعية الأهداف التي تحددها لنفسها.

ثالثا– القيم: تمثل القيم حقيقة جوهرية مهمة في حياة المنظمة، وتشكل جزءا أساسيا من الثقافة التنظيمية التي تعتبر من المكونات الأساسية لبيئة عمل المنظمة، وموردا يبني خلال فترات زمنية طويلة ويحتاج إلى جهود عظيمة، وإن القيم تعطي المنظمة هويتها وشخصيتها وتطبع سلوكياتها باتجاه تعاملها مع مختلف الأطراف.[1]

1. **مفهوم القيم:** لقد عرفت القيم بتعاريف عديدة، ومن هذه التعاريف نذكر:

- عرفت القيم بأنها "الخصائص الفعالة التي تتوقعها المنظمة من العاملين فيها ومن المجتمع وتقدرها وتتعهد بالالتزام بها في أدائها لرسالتها".[2]
- كما تشير إلى "المعتقدات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة ويسعون إلى وضعها محل التنفيذ، فهي التي تهديهم أثناء تنفيذهم لعملهم".[3]
- كما ينظر إلى القيم بأنها "مجموعة المبادئ والمعايير التي تحكم سلوك الفرد والجماعة، وترتبط هذه المبادئ والمعايير بتحديد ما هو خطأ وما هو صواب في موقف معين".[4]

2. **خصائص القيم:** يمكن تحديدها في العناصر الآتية:[5]

- أن تكون متجانسة ومتفاعلة بحيث تصب جميعها في هدف مشترك هو تطور المنظمة؛
- أن تعكس ما يريد العاملون تثبيته من علاقات مع أصحاب المصالح؛
- أن ينعقد عليها إجماع جميع الأطراف ذات العلاقة؛
- أن تعكس الالتزامات والتعهدات التي تقطعها المنظمة للمتعاملين من جميع الأطراف؛
- أن تجمع بين المرونة والقوة فلا تسرف في قيم الحرية، ولا تركز على قيم القوة.

3. **تصنيفات القيم:** يمكن تقسيم القيم في أي منظمة إلى الآتي:[6]

- **قيم المنظمة الثابتة (الجوهرية):** هي ذات طابع أخلاقي، وتعتمد عليها بقية القيم وترتبط بأنشطة المنظمة الرئيسية، وغالبا ما يتم تحديدها من قبل المؤسسين للمنظمة مثل (العدل–الشورى–الشفافية والصدق)؛

---

[1]– خالد مُحَمَّد بني حمدان وآخرون، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص 137–138.

[2]– أبو الجدائل، حاتم بن صالح، **الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2009، ص 60.

[3]– بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010، ص 184.

[4]– عبد الجليل سعيد الحميري، **الإدارة الإستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة**، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، اليمن، 2012، ص 96.

[5]– مجيد الكرخي، **مرجع سبق ذكره**، ص 122.

[6]– عبد الجليل سعيد الحميري، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 97–98.

- **القيم الأساسية:** تمثل خصائص المنظمة وخدماتها التي تتميز بها عن غيرها، مثل (الجودة-الشمولية-التجديد)؛
- **قيم الأفراد:** هي القيم الشخصية التي تصف الأداء على المستوى الفردي مثل (المسؤولية-الأمانة-الايجابية)؛
- **قيم الأداء التنظيمي:** هي التي تتكامل معها القيم الفردية ومتطلبات العمل الجماعي لفرق العمل، مثل (الفاعلية-الإنتاجية-التعاون-التسامح).

4.أهمية القيم: تتجسد أهمية القيم في العديد من جوانب العمل وكالآتي:[1]

- تعطي سعة في التفكير وتوجه جهود المنظمة في المجالات المختلفة؛
- تحدد وتعين نوع الأعمال التي تكون المنظمة أو لا تكون فيها؛
- رسم توقعات المنظمة وتوصلها للآخرين؛
- تعمل على إستقطاب الأفراد ذوي المهارات والكفاءات في العمل، مع تحديد أولويات العمل الأساسية؛
- تحدد الأسلوب المتبع لتوجيه وإدارة الأعمال المختلفة للمنظمة.

المطلب الثالث: الخيار الإستراتيجي

يعتبر الخيار الإستراتيجي مرحلة مهمة من عملية صياغة الإستراتيجية الناتج عن مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يتم دراستها كمجموعة من الخيارات وانتقاء الخيار المناسب منها.

أولا- ماهية البدائل الإستراتيجية: عقب تحديد المنظمة لرسالتها، ووضع الأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، إضافة إلى ما تم تشخيصه من عوامل البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفرص والتهديدات المحيطة ونقاط القوة والضعف، لذا أصبح لزاما على المنظمة بضرورة قيامها بتوليد البدائل الإستراتيجية ودراستها كخيارات تتمكن بعدها من اختيار البديل الإستراتيجي المناسب.

1. **مفهوم البدائل الإستراتيجية:** يمكن تعريف البديل الإستراتيجي بأنه: "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة بالفرص والتهديدات الخارجية المحتملة".[2]
2. **أنواع البدائل الإستراتيجية:** تتخذ البدائل الإستراتيجية أنواعا وتصنيفات عديدة، وبصفة عامة يمكن تصنيف الإستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى ثلاثة أنواع رئيسية على النحو التالي:

[1]- إبتسام عنانة، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام "ONAB" أولاد حملة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2012-2013، ص 16.

[2]- محي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 19.

- **الإستراتيجية الهجومية:** هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها للاهتمام بظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمنظمة، وتهدف إلى بناء المركز التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب أو طرق والتي تأخذ أشكالا متعددة منها: التوسع، التنويع، الابتكار، التجديد، غزو السوق الجديدة، تقديم السلع أو الخدمة.[1]
- **الإستراتيجية الدفاعية:**هذا النوع من الإستراتيجيات يكون موجها بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي البيئة الداخلية، حيث تستهدف إما علاج جوانب الضعف أو التهديدات الداخلية سواء كان هذا من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أو تدريب وتنمية القوى العاملة، كما تستخدم هذه الإستراتيجيات لمواجهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو الخاصة.
- **استراتيجيات الاستقرار:**على عكس ما قد يتصوره البعض فإن إستراتيجية الاستقرار قد تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة ولكنها رئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل هذه التغييرات تغيير محدود في الخدمة أو الأسواق كما يستهدف هذا النوع من الإستراتيجيات تركيز الموارد في اتجاه معين، وقد تقود هذه الإستراتيجية المنظمة إلى تبني اتجاه دفاعي في بعض لأحيان، وباختصار يمكن القول أن إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار يرتبط بالخدمات أو الأنشطة أو الأسواق.

3. **العوامل التي تؤخذ بعين الاعتبار عند اختيار البدائل الإستراتيجية:** هناك مجموعة من العوامل التي تؤخذ في الاعتبار عند اختيار البدائل؛ نذكر أهمها:[2]

- **الأهداف:** إن الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها تشكل الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة، سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية، إستراتيجية أو تشغيلية، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق بينها ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض؛
- **القيود الخاصة بالفرص والتهديدات البيئية:** عند اختيار ودراسة البدائل لابد من مراعاة ما أسفرت عنه نتائج الدراسات الخاصة بتحليل البيئة الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة أو البيئة الخاصة، واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر فتتجنبها أو تقلل من آثارها؛
- **القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة:** عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بأبعاده المختلفة، إذ بناءا عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن اختيارها؛
- **قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة:**إلى جانب ما سبق، يتوقف إتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذلك على اتجاهاتهم وميولهم.

[1]- هيثم عبد الله ذيب، **أصول التخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ص 233.

[2]- ماجد عبد المهدي مساعدة، **مرجع سبق ذكره**، ص 246.

ثانيا– الخيار الإستراتيجي: يمثل الخيار الإستراتيجي إحدى العمليات المهمة في صياغة الإستراتيجية التي تبدأ بتحديد التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

1. تعريف الخيار الإستراتيجي: هناك عدة تعاريف للخيار الإستراتيجي للمنظمة؛ وفيما يلي نتطرق لأهمها:

- الخيار الإستراتيجي "حالة ناتجة عن المقابلة بين نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية للمنظمة من جهة، والفرص والتهديدات الخارجية لها من جهة أخرى".[1]
- كما عرفه بأنه "ذلك الخيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة، والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه أكثر من أي بديل آخر، والذي يمكن أن ينفذ بنجاح".[2]
- كما ينظر إليه على أنه "عملية اختيار البديل الإستراتيجي الأفضل من بين البدائل المتاحة الناتجة لتفاعل عوامل البيئة الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات من ناحية وعوامل البيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة والضعف من ناحية أخرى".[3]

مما سبق يمكن القول أن الخيار الإستراتيجي هو النتيجة النهائية والحاصل عن العملية المتسلسلة والمترابطة الخطوات التي تقوم بها المنظمة بعد قيامها بتحديد اتجاهها الإستراتيجي، بما في ذلك غاياتها وأهدافها التي تتطلع إلى تحقيقها، وهذا الخيار من المفترض أن ينقل المنظمة إلى وضع أفضل ويمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها.

2. خطوات صنع الخيار الإستراتيجي: تمر عملية صنع الخيار الإستراتيجي بالمراحل الآتية:[4]

- **مرحلة توليد البدائل الإستراتيجية:** المقصود هنا أن المنظمة تضع أمامها مجموعة من البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة التطبيق، والتي تتناسب مع الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- **مرحلة تقويم البدائل الإستراتيجية:** إن عملية تقييم البدائل الإستراتيجية ذات أهمية بالغة لتحديد الخيار الإستراتيجي المناسب؛ وإن هذه العملية تخضع لمجموعتين من العوامل هي:
  - مجموعة المعايير الكمية: وتشمل بعض المؤثرات الكمية، كصافي الربح، سعر الأسهم إلخ.
  - مجموعة المعايير النوعية: هي مجموعة من المعايير التي أشار إليها عدد من الكتاب وتشمل ما يلي:
    - ✓ أن تكون الإستراتيجية متجانسة مع الأهداف والافتراضات البيئية والمتغيرات الخارجية، وأن تكون متجانسة مع الإستراتيجيات الأخرى في المنظمة للوصول إلى الإنجاز المطلوب؛

---

[1]– محمود جاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)**، الطبعة 2، دار حامد للنشر، الأردن، 2000، ص 98.

[2]– شهيناز حوحو، **دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 2.

[3]– معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي محمد سليمان، **تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 122.

[4]– محمود جاسم الصميدعي، **مرجع سبق ذكره**، ص 99.

- ✓ أن تكون الإستراتيجية متوافقة مع القدرات المالية والبشرية للمنظمة؛
- ✓ أن تكون مرنة (قابلة للتعديل) ومتكيفة (تتماشي مع الحالة) مستجيبة للبيئة الخارجية؛
- ✓ أن تكون مقبولة من الأطراف والجماعات المتعاملة مع المنظمة والمسؤولة عن تنفيذها؛
- ✓ أن تكون الإستراتيجية ممكنة التطبيق وذات جدوى؛
- ✓ أن تكون متناسبة مع نقاط القوة والضعف في المنظمة، والفرص والتهديدات البيئية؛
- ✓ أن تكون متطابقة مع رسالة المنظمة وفلسفتها؛
- ✓ أن تحقق أهداف المنظمة بأقل قدر ممكن من الموارد وبأقل النتائج السلبية.

- **مرحلة الاختيار الإستراتيجي:** الاختيار الإستراتيجي ما هو إلا عملية اختيار بين البدائل المتاحة، وتتضمن هذه العملية اختيار البديل الأكثر ملائمة لتوجيهات الإدارة، فالمنظمة قد تختار إستراتيجية واحدة أو عدة إستراتيجيات، وعادة ما تتميز كل إستراتيجية بمزايا وعيوب تمكن الإدارة من إجراء عملية الموازنة لتحقيق القرار الرشيد الذي يكون خاضعا لكثير من العوامل.

3. **العوامل المؤثرة في تحديد الخيار الإستراتيجي:** تختلف هذه العوامل من منظمة إلى أخرى، ولكن عموما يمكن تلخيصها فيما يأتي:

- **درجة التزام المنظمة بتصرفات الماضية:** حيث أنه من الصعب تغيير الإستراتيجية الماضية إذا كانت ناجحة، كما قد تلجأ المنظمة إلى تدعيم الإستراتيجية لظهور مشكلات في تطبيقها بعدد من الإستراتيجيات الفرعية، بدلا من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، لكن حين يمكن إجراء تغيير جوهري فقد تصبح الإستراتيجية الماضية غير قادرة على مواجهة المتغيرات التي تحدث في البيئة الصناعية.[1]
- **اتجاه أو ميل الإدارة نحو المخاطرة:** على المنظمة تقدير درجة المخاطرة التي تستطيع تحملها مستقبلا والتعامل معها، وتتوقف تلك الدرجة على التغيرات البيئية الخارجية ومتغيرات المحيط الداخلي، وعموما يمكن القول أنه توجد علاقة طردية بين حدة المنافسة في السوق ودرجة المخاطرة، لذا ينبغي أن تقوم المنظمة بدراسة السوق بدقة حتى تتمكن من تحديد درجة المخاطرة التي ستواجهها، أما القوى الداخلية فهي تتوقف على قوة المركز المالي للمنظمة ومدى رغبة المديرين في تحمل المخاطرة.[2]

---

[1]- حورية دحاح، **هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013، ص 70.

[2]- يحي فريك، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011-2012، ص ص 20-21.

- **الموارد المتاحة:** تعد الموارد الملموسة وغير الملموسة بمثابة مدخلات للأداء الأفضل على مختلف المستويات، وهنا تحتاج إدارة المنظمة إلى رؤية شاملة دقيقة تساعدها على متابعة بناء إمكاناتها، ومن ثم بناء مزايا تنافسية، وإن توفر الموارد بجميع أنواعها مرهون بمستوى التغيير المعتمد في إطار الإستراتيجية التي يتم صياغتها.[1]
- **الوقت الملائم للتصرف:** إذ يتوجب على المنظمة معرفة الأوقات التي تحتاج فيها لأموال من أجل إنفاقها على النشاطات، ومتى تولد هذه الأنشطة العوائد، والوقت المناسب لعرض المنتجات في الأسواق.
- **الحصة السوقية لمنظمة الأعمال:** تشير إلى حجم الحصة السوقية التي تتمتع منظمة الأعمال بها، فالمنظمة ذات الحصة السوقية الكبيرة تستخدم إستراتيجية تختلف من منظمة تتمتع بحصة سوقية محدودة.
- **درجة الإبداع والابتكار للأنشطة مستقبلا:** على القائمون بعملية التخطيط الإستراتيجي إلى النظر نحو مستقبل المنظمة (3-5) سنوات من الآن، وأن يحاول الإجابة على مجموعة من الأسئلة كما هو شكل الصناعة (خلال خمسة سنوات مثلا)، وكما هو شكل المنظمات الصغيرة والمتوسطة (خلال 5 سنوات مثلا) وللإجابة على هذه الأسئلة تتطلب دراسة مجالات كثيرة، منها شكل الأنشطة، المنتجات، الأسواق، التكنولوجيا، العاملون، المنافسة، الموردون.[2]

المبحث الثالث: عملية تنفيذ الإستراتيجية

تعتبر عملية تنفيذ الإستراتيجية العملية الثانية من عمليات الإدارة الإستراتيجية وتأتي بعد عملية صياغة الإستراتيجية المنتهية بعملية الخيار الإستراتيجي، ويتم في هذه العملية تحويل الاستراتيجيات والسياسات والأنشطة والخيارات الملائمة إلى تصرفات فعلية يمكن تطبيقها وتنفيذها لتحقيق أهداف وغايات المنظمة، حيث أن التحليل والتوجه والاختيار الاستراتيجي لا قيمة له لدى المنظمة ما لم تكن هذه الخيارات قابلة للتنفيذ.

المطلب الأول: ماهية التنفيذ الإستراتيجي

لا شك أن الصياغة الجيدة للإستراتيجية تعتبر من ضرورات نجاح الإستراتيجية، إلا أن مجرد الصياغة الجيدة وحدها لا تعتبر كافية لضمان النجاح دون وجود كفاءة عالية في عملية تنفيذ الإستراتيجية، وهذا هو التحدي الأصعب في مجال إدارة الإستراتيجية.

أولا– مفهوم التنفيذ الإستراتيجي: تنفيذ الإستراتيجية يطلق عليها غالبا بالمرحلة التنفيذية أو التشغيلية وتعتبر من أهم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وفيما يلي نورد بعض التعريفات المقدمة للتنفيذ الإستراتيجي:

[1]– معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي مُحَّد سليمان، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 126-127.

[2]– أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 4، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص 303.

- يعني التنفيذ الإستراتيجي: "تحريك ودفع العاملين بما فيهم من المدراء لوضع الإستراتيجيات موضع التنفيذ، ويتطلب انضباطا فرديا والتزاما جماعيا، والتنفيذ الاستراتيجي الناجح يتوقف على قدرة المدير على تحفيز العاملين، ويستدعي توفير مهارات فردية جيدة لنجاحه"؛[1]
- كما يشير إلى: "مجموعة النشاطات والفعاليات التي تمارس لوضع الخطط والسياسات في التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانية والإجراءات"؛[2]
- يعرف كذلك بـ "العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد المادية والبشرية، ونظم الأفراد والحوافز والتركيب التنظيمي، ونظم المعلومات الإدارية والقيادية ونظام تقويم الأداء الإستراتيجي"؛[3]
- كما ينظر إليه على أنه "العملية التي يتم من خلالها تحويل الاستراتيجيات إلى تصرفات فعلية من خلال وضع السياسات وتنفيذ البرامج والموازنات وتحديد الإجراءات اللازمة لذلك".[4]

من التعاريف السابقة يمكن القول أن التنفيذ الإستراتيجي هو: سلسلة من الأنشطة المترابطة تتضمن ترجمة الإستراتيجية المختارة إلى إجراءات عملية في إطار الموارد البشرية والتنظيمية والمالية المتاحة؛ وبذلك فهو يمثل المرحلة التي يتم فيها تهيئة المستلزمات لوضع الإستراتيجية المختارة موضع التنفيذ، وعليه فإن الانتقال من مرحلة الصياغة إلى مرحلة التنفيذ ليس بالأمر السهل، فالتنفيذ الاستراتيجي يستوجب توافر ثلاث جوانب أساسية هي:[5]

- يجب أن تُجزأ الإستراتيجية إلى عناصر صغيرة تكون قابلة للتنفيذ؛ أي الانتقال من العام إلى التفصيلي أو الجزئي، بمعنى كيف يمكن وضع خطط للتنفيذ منسجمة ومترابطة مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة؛
- المعرفة والإحاطة وتفعيل القدرات القيادية والمهارية لجعل الجميع يساهم في عمليات التنفيذ بفعالية؛
- حشد الموارد بكافة أشكالها (معرفية، مادية، ثقافية إلخ) وتخصيصها بطرق صحيحة وسليمة.

---

[1]- مُحَمَّد منصور إسماعيل العريفي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 2، دار الكتاب الجامعي، اليمن، 2011، ص 16.

[2]- أحمد عطا الله القطامي، **التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 132.

[3]- فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2000 ، ص 197.

[4]- عبد الوهاب برحال، **علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018، ص 55.

[5]- أمينة عدنان، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل (دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية)**، مجلة التنظيم والعمل، العدد 3، مخبر تحليل واستشراف تطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، جوان 2012، ص 52.

ثانيا– أهمية عملية التنفيذ الإستراتيجي: إن عملية تنفيذ الإستراتيجية لها أهمية كبيرة ذكرها العديد من المختصين، وقد تم إيجاز أهمية عملية التنفيذ بالآتي:[1]

- نقل الإستراتيجيات المصاغة والخيارات المعتمدة إلى أرض الواقع وإلى نتائج مستهدفة؛
- يؤدي التنفيذ الجيد إلى نتائج محددة تساهم في نجاح المنظمة من خلال زيادة الحصة السوقية والأرباح؛
- تعطي عمليات التنفيذ معنى محدد لالتزام العاملين والإدارة بالأهداف الواردة بالخطط وكيفية الوصول إليها؛
- تساعد على بناء التجربة الذاتية للمنظمة، حيث أن للإمكانات المتاحة في مجال مهارات الإدارة والموارد البشرية يمكن أن تستغل استغلالا فعالا في ضوء وضعها ضمن آليات التنفيذ؛
- تساعد على تطوير القدرات التنافسية للمنظمة تجاه المنظمات الأخرى، ويمكن لها أن تعالج الهفوات والإخفاقات التي يمكن أن ترد في التنبؤات أثناء عملية التنفيذ.

في حين يؤكد "Bryson" أن أهمية التنفيذ الفعال والناجح للإستراتيجية المختارة تكمن في المكاسب الهامة التي تحققها، والتي أولها هي النجاح في تحقيق الأهداف، التي يتم من خلالها مواجهة القضايا الحقيقية بكفاية وسرعة، أما ثاني هذه المكاسب فهو الوجه الآخر للمكسب الأول، وتحديدا تجنب الأساليب التقليدية للفشل.

ثالثا– العلاقة بين صياغة الإستراتيجية وتنفيذها: يشير العديد من الباحثين إلى أن هناك مدخلين لدراسة هذه العلاقة:[2]

المدخل الأول: يقوم على أساس أن عملية التنفيذ منفصلة عن عمليات الصياغة، ولها حدودها وأبعادها المستقلة.

المدخل الثاني: هو المدخل التكاملي، أي التكامل بين الصيغة والتنفيذ للإستراتيجية، إذ لا توجد حدود فاصلة بين هاتين العمليتين، وتتداخل وتتكامل نشاطاتهما.[3] ويقول سعد غالب ياسين "إذا كانت عملية صياغة الإستراتيجية تعتبر عملية ديناميكية صعبة، فإن عملية تنفيذ الإستراتيجية بصورة ناجحة تمثل في الواقع تحديا أكثر صعوبة وتعقيدا، لأن طريقة معالجة هذا التحدي وترجمته إلى سلسلة من الإنجازات يحدد مباشرة الجهد المبذول مسبقا". والشكل الآتي يوضح أهمية كل من صياغة وتنفيذ الإستراتيجية ويعبر عن أربعة نتائج لعلاقة صياغة الإستراتيجية وتنفيذها والنتائج المحتملة هي:[4]

---

[1]– وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص ص 136-137.

[2]– ثابت عبد الرحمان، جمال الدين مُحَمَّد مرسي، **مرجع سبق ذكره**، ص 364.

[3]– فلاح حسن عداي الحسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص 199.

[4]– حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات (دراسة حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال بالمدية)**، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 62-63.

الشكل رقم (1-3):احتمالات النتائج المتوقعة من العلاقة بين الصياغة والتنفيذ للإستراتيجية

تنفيذ الإستراتيجية	صياغة الإستراتيجية		
	جيد	سيئ	
فعال	النجاح (1)	المغامرة (3)	
غير فعال	المشكلات (2)	الفشل (4)	

المصدر: كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 281.

1. **النجاح**: هو أكثر النتائج احتمالا عندما يكون لدى المنظمة صياغة جيدة وتطبيق جيد، لكن لابد من القيام بتحليل بيئي مستمر حتى يتم التكيف مع المتغيرات البيئية وفقا للاستقرار البيئي.
2. **المشكلات**: تشير إلى تطبيق ضعيف في الإستراتيجية التي تسبق صياغتها بصورة جيدة، إما بسبب تركيز الإدارة على عملية صياغة الإستراتيجية أو عدم الاهتمام الكافي بالتنفيذ، فمن الخطأ التركيز فقط من قبل المديرين على الصياغات النظرية دون الاهتمام بمعوقات التنفيذ وإشكالاته وبناء الكوادر والأطر والهياكل اللازمة لعملية تنفيذ الإستراتيجية.
3. **المغامرة**: تشير إلى الأوضاع التي تكون فيها عملية صياغة الإستراتيجية ضعيفة ولكن يجري تطبيقها بصفة جيدة، وإزاء هذا الوضع يمكن توقع نتيجتين:

- الأداء الجيد للإستراتيجية قد يتجاوز عناصر الضعف الموجودة في الخطة؛
- يحذر الإدارة من فشل وشيك.

يعتقد بعض الباحثين أن المؤسسات اليابانية في بداية دخولها للسوق العالمي كانت تغطي كثيرا من النقص الحاصل في صياغات استراتيجيات من خلال أساليب وأطر فعالة للتنفيذ فيها. لكن الأمر يحتاج في كل الأحوال إلى إجراء تغيرات أساسية وجوهرية في عمليات الصياغة لكي تصبح متماشية وملائمة لمتطلبات عمل المنظمة.[1]

4. **الفشل**: يحدث على الأغلب عندما تكون صياغة الإستراتيجية ضعيفة وإجراءات التنفيذ ضعيفة، وهي من أصعب الحالات، خاصة أثناء العودة من بداية صحيحة.

إن صياغة الإستراتيجية وتنفيذها عمليتان مستمرتان ومتكاملتان، لكن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة نجاح تنفيذ الإستراتيجية، وذلك لأن عملية تنفيذ الإستراتيجية أكثر صعوبة من عملية الصياغة،

[1]- نصيرة علاوي، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011، ص 42.

وإن التنفيذ يحتوي على عمليات وأنشطة متعددة ومعقدة.[1] ويمكن الوقوف على هذه الحقيقة من خلال استقراء الفروقات الموضحة في الجدول الآتي:

الجدول رقم (1–2) : الفرق بين الصياغة وتنفيذ الإستراتيجية

صياغة الإستراتيجية	تنفيذ الإستراتيجية
– تركز الصياغة على الفعالية	– يركز التنفيذ على الكفاءة
– أن أساس الصياغة يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي	– أن أساس التنفيذ يُبنى على العمليات التشغيلية
– تتطلب الصياغة مهارات توقع، تخمين، وتحليل جيدة	– يتطلب التنفيذ مهارات دافعية وقيادة فعالة
– تتطلب الصياغة التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد	– يتطلب التنفيذ التنسيق والتكامل بيم جميع العاملين داخل المنظمة
– مفاهيم وأدوات الصياغة تكاد تكون واحدة في المنظمات الكبيرة والصغيرة	– التنفيذ يختلف كلية مع اختلاف الأحجام وأنماط المنظمات

المصدر: مُحَمَّد حنفي مُحَمَّد نور تبيدي، **أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010، ص 111.

وبشكل عام، فإنه لابدّ من التأكيد على العلاقة التبادلية القائمة على صياغة الإستراتيجية وتنفيذها، ونجاح العملية الإستراتيجية يعتمد على نجاح كلتا العمليتين، ولهذا يجب صياغة الإستراتيجية بما يسهل تنفيذها باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة.[2]

المطلب الثاني: عمليات التنفيذ الإستراتيجي

تتم تهيئة الإستراتيجية للتنفيذ من خلال العمليات التالية: عملية وضع وتحديد السياسات، عملية وضع وتحديد البرامج، تخصيص وتوزيع الموارد، وعملية وضع وتحديد الموازنات، وفيما يلي شرح موجز لهذه العناصر.

أولا– عملية وضع وتحديد السياسات: تعد عملية وضع وتحديد السياسات العملية الأولى في عملية تنفيذ الإستراتيجية، فتعرف السياسات على أنها: "مجموعة من القواعد العامة توضع بمعرفة المديرين في المستويات الأعلى لتوجيه وضبط الأعمال التي تتم في المستويات الإدارية الأقل فهي بمثابة خريطة تبين الطريق أمام المرؤوسين لإتباعه"، وبذلك فالسياسات تمثل الخطوط العريضة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة أثناء التنفيذ، وتتحكم فيها طبيعة الأهداف الموضوعة وتنبثق مباشرة من الخطط الإستراتيجية، وتهدف إلى جعل عملية انجازها

[1]– مؤيد سعيد سالم، **مرجع سبق ذكره**، ص 222.

[2]– فلاح حسن عداي الحسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص 200.

أكثر كفاءة وفاعلية، وتوضع لتعبر بصورة أساسية عن ما يسمى بعناصر النجاح الحرجة في عمل المؤسسة باتجاه إنجاز أهدافها الإستراتيجية.[1] ومن أمثلة على السياسات التي تتبع عادة في المنظمات ما يأتي:[2]

- اتخاذ الإجراءات التي تؤدي إلى رفع إنتاجية العمل إلى حدودها القصوى الممكنة؛
- اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتوفير الشروط الضرورية للاستخدام الأكفأ للموارد الرأسمالية في المنظمة؛
- اتخاذ الإجراءات الملاءمة لإيجاد والمحافظة على بيئة عمل صحيحة تتصف بالإبداع خاصة في مجال تطوير المهارات البشرية والتكنولوجية والأداء على اختلاف مستوياته في المنظمة؛
- إعطاء الأولوية إلى الأمور الأكثر أهمية والأكثر ارتباطا بالمصالح بعيدة المدى للمنظمة.

ويمكن تصنيف السياسات إلى نوعين هما:[3]

- **السياسات العامة:** هي مجموعة من القواعد العامة التي تحكم التصرفات الخاصة لإنجاز الأعمال وعادة ما يطلق عليها بالسياسات الرئيسية أو العليا ومدارها الزمني متوسطة أو طويلة الأجل، مؤثرة جدا على المنظمة ككل وعادة ما يتم تدوينها في دستور المنظمة؛
- **السياسات التنفيذية:** تشير إلى مجموعة من الضوابط والإجراءات التفصيلية الخاصة بتدفق إنجاز الأعمال والأنشطة الوظيفية، وتنطوي على خطوات لتنفيذ السياسات العامة ويمكن أن يطلق عليها اصطلاح السياسات التشغيلية أو الوظيفية ومن أمثلة ذلك: سياسات التسويق، سياسات الإنتاج.

إن السياسات إذا أحسن صياغتها وإعدادها، فإنها يمكن أن تؤدي إلى الكثير من الفوائد والمنافع للمنظمة؛ نذكر منها ما يأتي:[4]

- تحقيق نوع من التناسق والانسجام بين الجهود المختلفة، مما يقلل من الانحرافات في تنفيذ الخطط؛
- توفير الوقت والجهد للعاملين نظرا لوجود سياسات محددة سلفا تساعد الإدارة في تحديد الطرق التي يجب إتباعها عند التنفيذ؛
- إيجاد نوع من الرقابة على أساليب التنفيذ نظرا لوجود قواعد محددة وواضحة تحكم اختيار هذه الأساليب.

لتحقيق هذه المنافع، وجب أن تتوافر فيها مجموعة من الشروط:[5]

---

[1]- أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 108.

[2]- **مرجع نفسه**، ص 109.

[3]- منيرة مازوني، **لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2010، ص 30.

[4]- أحمد جمال جلال، **مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2016، ص 59.

[5]- محمد كتاب، **السياسات الإدارية (تعريفها ومواصفاتها وفوائدها وصياغتها)**، على الرابط:
https://www.business4lions.com/2018/07/Administrative-policies.html، تاريخ الاطلاع: 04-05-2020.

- أن تكون واضحة ومفهومة للجميع؛
- أن تتصف بالشمول لكافة مجالات وظائف المنشأة؛
- أن تكون متكاملة مع أهداف واستراتيجيات المنظمة وسياساتها المختلفة؛
- الاستقرار النسبي، فلا يتم تغييرها بصورة متكررة وسريعة من وقت لآخر؛ لما يفقدها الكثير من فوائدها؛
- المرونة؛ حتى تكون قابلة للتعديل والتغير لتتماشى مع ما يحدث في أهداف واستراتيجيات وظروف المنظمة من تغيير؛ فإنه من أخطر ما يمكن أن تؤدي إليه السياسات التي تم صياغتها بصورة جيدة أنها قد تتحول — مع الوقت— إلى غاية في حد ذاتها، وأن تتجمد عقليات الإدارة والموظفين عند نصوصها، ويشيع هذا الجهد لدرجة الالتزام الحرفي بتطبيق السياسات، حتى وإن أصبح تطبيعها غير منطقي وبلا مبرر، بل وقد يضر بمصلحة المنشأة ذاتها، ومن هنا فإن على القائمين بوضع السياسات ضرورة مراعاة أنها سلاح ذو حدين.

ثانيا– وضع وتحديد البرامج: تعرف البرامج على أنها: "خطة تستخدم لمرة واحدة فقط أو لمرات محدودة، صممت لتنفيذ مشروع معين"، وتشمل هذه الخطة على ما يلي:[1]

- مجموعة من الأنشطة الواجب القيام بها للوصول إلى الهدف المحدد؛
- الخطوات المطلوب إتباعها للوصول إلى الهدف؛
- الترتيب/التتابع الزمني للخطوات المحددة؛
- الوقت المستغرق لتنفيذ كل خطوة؛
- الجهة أو الفرد المسؤول عن كل خطوة.

يهدف إعداد البرامج التنفيذية إلى تحويل البيانات الخام التي تم جمعها، وتحديد عدد من الأمور والأولويات التي تتعلق بكل هدف، مع التأكيد على أن البرامج التنفيذية ينبغي أن تتضمن أمورا عدة أهمها:[2]

- طريقة التنفيذ؛
- مؤشر الأداء (النواتج المتوقعة)؛
- مسئولية التنفيذ (من سيؤدي العمل ؟)؛
- تحديد المدة الزمنية للتنفيذ والتكلفة المتوقعة؛
- المتابعة والمراجعة النهائية.

[1]– مُحَّد منصور إسماعيل العريقي، **مرجع سبق ذكره**، ص 25.

[2]– عادل منصور سليمان اللوح، **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 31.

تحتاج هذه العملية إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة، وأهم أسس نجاح هذه العملية هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية.

ثالثا– عملية وضع وتحديد الموازنات: تعتبر الموازنة الوجه الآخر للبرنامج التنفيذي، وتتضمن الكلفة التقديرية التي يتطلبها البرنامج التنفيذي، وهي أيضا: "بيان برامج المنظمة معبرا عنها بصورة نقدية، أي أنها توضيح للتكاليف التفصيلية لكل برنامج لأغراض التخطيط والرقابة ويعتبر موضع تخطيط الميزانية آخر خطوة حقيقية لتقويم إمكانية الإستراتيجية المختارة".[1]

تستخدم الموازنة كأداة للرقابة؛ حيث يتم المقارنة بين الأرقام التقديرية الواردة في الموازنات التقديرية والأرقام الفعلية وتختلف الموازنات كثيرا من ناحية دقتها، والتفصيل الموجود فيها، وكذلك في طرق تطويرها. وقد تم حديثا تطوير نوع من الموازنات التقديرية التي تستخدم الأساس الصفري عوضا عن اعتماد أرقام السنوات السابقة كأساس لإعداد الموازنة، وفي الموازنات ذات الأساس الصفري تقوم كل إدارة بإعداد موازنتها التقديرية من الصفر عن طريق تحديد النشاطات الضرورية لإنجاز الأهداف الكلية للمنظمة وتكلفتها بشكل دقيق، ودون الاعتماد على أرقام ميزانيات السنوات الماضية مما يعكس واقعا حقيقيا لأرقام الموازنة المستقبلية للمنظمة.[2]

رابعا– تحديد الإجراءات: بعد إعداد البرامج والموازنات المطلوبة لتنفيذها، يتم إعداد إجراءات التشغيل المعيارية التي تمثل الخطوات التي يجب ممارستها من قبل جميع أنشطة المنظمة لإنجاز البرامج المختلفة، ويجب أن تكون الإجراءات بسيطة تسهل تنفيذ البرامج المرغوبة، كما يجب تدريب العاملين علي استخدامه. وتُعرف على أنها "الخطط التي تحدد الخطوات التي يجب إتباعها لإنجاز عمل معين ".[3] والإجراءات أكثر تحديدا من السياسات حيث تسعى إلى تفصيل الخطوات اللازمة لتنفيذ السياسات ، ومن أمثلة الإجراءات: كيفية حصول الموظف على إجازة.

لتحقيق جودة الإجراءات يستلزم دراسة الإجراءات في كل فترة وإعادة هندستها، تبسيطها، وأتمتتها لتحقيق التحسين المطلوب؛ ومن المشاكل والمعوقات التي تصاحب الإجراءات في المنظمات نذكر:[4]

- عدم توثيق الإجراءات، وعدم إتباع الأنظمة في تنفيذ بعض الإجراءات؛
- بعض العمليات لا تتبع نظام معين من الخطوات الثابتة وتتغير الإجراءات تبعا لذلك؛

---

[1]– آمال نمر حسن الصيام، **تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010، ص 39.

[2]– عادل منصور سليمان اللوح، **مرجع سبق ذكره**، ص 32.

[3]– **مرجع نفسه**، ص 33.

[4]– **مرجع نفسه**، ص 33.

- استخدام كميات كبيرة من الورق؛
- كثرة التعقيدات والحاجة لتحويل المعاملات بشكل يدوي؛
- إهدار الوقت في توصيل وتنفيذ الإجراء.

خامسا– تخصيص وتوزيع الموارد: تعتبر عملية تخصيص الموارد من الأنشطة الأساسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية إذ يتم تخصيص الموارد بين الإدارات والأقسام وفقا للأولويات المحددة في ضوء الأهداف السنوية، وكذلك تتم توزيع الموارد بمراعاة مجموعة من العوامل منها: الحفاظ على الموارد، مراعاة المعايير المالية في الأجل القصير، البناء التنظيمي المناسب، مراعاة مختلف المخاطر، الدقة في معرفة احتياجات كل إدارة.[1]

من المهم التأكيد على أن تنفيذ الإستراتيجية لا يقتصر على استغلال موارد المنظمة فحسب بل على حمايتها وتنظيمها وتوجيه استخدامها، وكيفية توزيعها على البرامج والمشاريع باعتبارها نظما جزئية تعمل على المساهمة في تنفيذ الإستراتيجية. ولا بد من تصنيف الموارد إلى موارد مالية، موارد بشرية، وموارد تكنولوجية؛ لمعرفة القدرة التنظيمية والممهدة لتنفيذ الإستراتيجية؛ حيث أن التنفيذ يتأثر بالموارد المتوفرة والقدرات المتاحة الفعلية والاحتمالية للمنظمة، ومن جانب آخر؛ يجب أن نشير إلى أن بعض المنظمات تفشل في تخصيص الموارد بصورة جيدة، ويرجع ذلك إلى عدة عوامل؛ يمكن أن نذكر منها ما يأتي:[2]

- المبالغة والحرص الزائد على حماية الموارد والمحافظة عليها دون أن يمسها أحد، وكأن هذه الموارد قد تحولت في حد ذاتها إلى غاية، فيتم اقتنائها ليس لتسهيل وتنفيذ إستراتيجية معينة وإنما لحراستها؛
- المبالغة في تخصيص الموارد على أساس المعايير المالية قصيرة الأجل، وعدم الاهتمام بالمعايير طويلة الأجل؛
- عدم وضوح وسلامة سياسات المنظمة وأهدافها؛
- التردد في تحمل المخاطر؛
- عدم وجود المعلومات الكاملة لدى الإدارة العليا بالعمليات المختلفة التي تمكنها من تخصيص الموارد المناسبة بدقة في الوقت والمكان المناسب.

المطلب الثالث: نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية

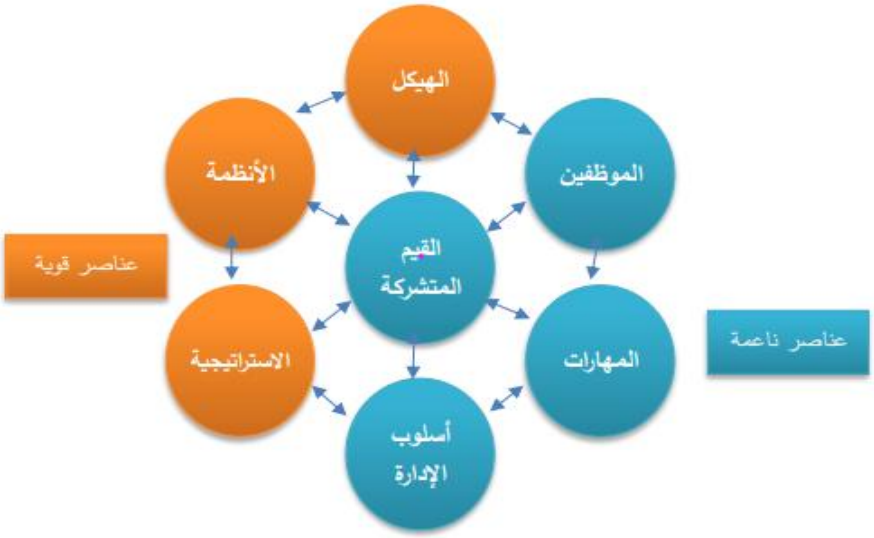
لأجل ضمان نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية لابد من أن تتوفر مجموعة من العناصر لنجاحها، ولقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية (Consulting Firm Mckinsy and Company) نموذجا أطلقت عليه

[1]– نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 337.

[2]– محمد كتاب، **تخصيص الموارد (التخصيص الأمثل للموارد لأي منظمة)**، على الرابط:
https://www.business4lions.com/2018/07/Resource-allocation.html، تاريخ الاطلاع: 04-05-2020.

(S7) إذ يوضح هذا النموذج العناصر التنظيمية والإدارية الضرورية لنجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية؛[1] كما يوضحه الشكل الآتي:

شكل (1–4):عناصر نموذج ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية



المصدر: أفنان وسيم داود، **تحليل البيئة الداخلية باستخدام نموذج ماكينزي ودوره في إدارة الأزمات في قطاع غزة (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني)–**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018، ص 24.

من الشكل أعلاه تتمثل العناصر الإدارية والتنظيمية – والتي يمكن تقسيمها إلى عناصر قوية وأخرى ناعمة – بما يأتي:[2]

أولا– العناصر القوية؛ تشمل الآتي:

1. الإستراتيجية: هي مجموعة الممارسات المتكاملة التي تمارسها المنظمة بقصد تحقيق التفوق على المنافسين وتحسين صورتها أمام العملاء مع قدرة متميزة على تخصيص الموارد، مع ضرورة أن تعكس هذه الإستراتيجية رسالة المنظمة والظروف البيئية التي توجد فيها. وحيث أن هذه الظروف لا تتصف بالثبات النسبي فإن واضع الإستراتيجية يجب عليه أن يغير من استراتيجياته لتستمر حالة التطابق بين رسالة المنظمة والبيئة بصورة دائمة. وعليه، فإن الإستراتيجية على وفق نموذج ماكنزي هي الإستراتيجية السليمة الواضحة تكون طويلة الأجل تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، وتعززها رؤية المنظمة وقيما القوية؛ لذا تعدّ وسيلة لتحقيق غاية محددة وهي رسالة

[1]– زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 306.

[2]– مُحَّد مصطفى السنهوري، **الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013، ص ص 249-251.

المنظمة في المجتمع سواء كانت رسالتها تتعلق بمنتجات أم خدمات،كما أنها قد تصبح غاية لقياس مستوى الأداء.[1]

2. الهيكل: يمثل مجموعة العلاقات التنظيمية التي تظهرها الخريطة التنظيمية، والأعمال، والمهام، والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من ؟، فضلا عن تحديد شبكات الاتصال وانسيابية المعلومات بين مختلف المستويات في المنظمة. لذلك يعدّ الهيكل التنظيمي وسيلة أساسية وفعالة لتنفيذ الإستراتيجية وكلما كانت الهياكل التنظيمية مرنة، فأنها تتيح للعاملين فرص الإبداع والمشاركة عند إعداد وتنفيذ الإستراتيجية والعكس صحيح.

إن اختيار الهيكل المناسب يأتي في إطار تحليل مجموعة كبيرة من المتغيرات التي تلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في تحديدها وإدراكها ورؤية انعكاساتها على طبيعة عمل المنظمة. حيث تعمل الإدارة العليا على مواءمة الهيكل مع الاستراتيجي المرسومة، حيث توجد عدة توجهات لفهم العلاقة بين هيكل المنظمة وإستراتيجيتها، والتي يمكن بيانها في الفقرات الآتية:[2]

- هيكل المنظمة مرهون بإستراتيجيتها: من أبرز هذه الدراسات دراسة (chandler) حيث بينت أن أي تغيير وتعديل في الاستراتيجيات الخاصة بتنوع المنتجات وازدياد الطلب عليها يصاحبه دائما تغيير وتعديل في الهياكل التنظيمية؛
- الهيكل التنظيمي كعامل محدد للإستراتيجية: في هذه الوضعية لا يمكن اعتبار الإستراتيجية كمعطى، وإنما يتم إعدادها في إطار هيكلة، وهناك العديد من الباحثين في علم الإدارة الذين تبنوا هذا الاتجاه ودراساتهم أشارت إلى ذلك، ومنها دراسة (Bower)، التي تطرقت إلى اعتمادية الإستراتيجية على الهيكل التنظيمي؛
- المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي: تعتبر المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي متطلبا أساسيا وضروريا لنجاح المنظمة وتقدّمها في مجال الأعمال، لما يمثله من أهمية كبيرة في كسب ميزات تنافسية وتحقيق مستوى عالي من الأداء. ومن هنا فإن النقاش أيّهما يسبق الآخر تصبح حالة غير واقعية، لذلك فإن هناك التأثير المتبادل بين هذين المفهومين يأخذ اعتباراته وفق المؤثرات الداخلية والخارجية العديدة، وأن هذه الحالة أكثر واقعية خاصة إذا علمنا أن النظر للبيئة المحيطة بالمنظمة يتأثر بمجموعة من المتغيرات.

3. الأنظمة: تدل على عمليات التشغيل والتدفقات التي تبين كيفية إتمام العمل داخل المنظمة أولا بأول، وذلك لمختلف الأنشطة والعمليات ومن بينها نظم المعلومات، ونظم الموازنات الرأسمالية، ونظم الإنتاج والعمليات، ونظم

---

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، نصرة ناصح حوشان، **استخدام إطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية (بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة)**، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد 34، العدد 37، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2018، ص 68.

[2]- الهام منصوري،كمال منصوري، **المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي**، مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمّد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014، ص ص 324-325.

رقابة الجودة وقياس الأداء وتقييم العمل. وظهرت الحاجة إليها بسبب التداخل بين الوظائف الذي رافق التطور الإداري نتيجة التعقيد المتواصل لأنشطة المنظمة، فاتساع حجم المنظمات وزيادة الحاجة إلى إتباع الأساليب العلمية في إدارتها، أبرزت الحاجة إلى نوع خاص من الأنظمة التي تسهم في نقل المعلومات وتحليلها وتوفيرها في الوقت المناسب لاستخدامها في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية، وازدادت أهمية الأنظمة مع ازدياد استخدام الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال.

ثانيا– العناصر الناعمة؛ وتشمل الآتي:

1. القيم والغايات المشتركة: تمثل القيم والتطلعات الأساسية والطموحات التي يشترك فيها الأفراد بالمنظمة، وغالبا لا تكون صريحة في الأهداف، وإنما تعبر عن الأفكار العريضة للتوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المنظمة؛ فالقيم بمثابة المفاهيم التوجيهية والأفكار الأساسية التي بنيت على أساسها الأعمال في المنظمات فيكون لها معنى كبير داخل المنظمة على الرغم من أن الآخرين خارج المنظمة قد لا يفهمونها لأنها تُذكر بصورة مجردة[1]، وعليه يجب تطعيم المورد البشري بمجموعة من القيم التي تميزها المؤسسة عن غيرها وتعطيها القوة الدافعة الفعلية للإنتاج ومن أمثلتها: قيم الولاء، وقيم الالتزام، وقيم استشعار الأجر الأخروي، قيم القيادية، الانتماء، التكافل، المشاركة، الجد والاجتهاد، الأخلاق، العمل الجماعي.[2] وبالنسبة لنموذج ماكينزي تُعدّ القيم المشتركة جوهر النموذج أنها تمثل المعايير التي توجه سلوك الأفراد وإجراءات المنظمة، وبالتالي فهي أساس كل منظمة؛ والثقافة التنظيمية تتأتى من خلال ثلاث مصادر أساسية:[3]

- تأثير بيئة العمل بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، فمثال المنظمات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيمة الإبداع التكنولوجي؛
- تأثير القادة الإداريين والاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا "معينا" من الافتراضات التي تستند في معظم الأحيان إلى التجربة الخاصة لهؤلاء الأفراد في ضمن إطار ثقافة المجتمع أو أي مصدر اجتماعي آخر؛
- التجربة العملية لهؤلاء الأفراد وما يحملونه من خبرة في تقديم الحلول للمشكلات الأساسية للتنظيم.

2. المهارات: تشير إلى القدرات والإمكانات والكفاءات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، والخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وأثناء التغير التنظيمي غالبا ما تنشأ الحاجة إلى معرفة المهارات التي تحتاجها المنظمة بالفعل لتعزيز استراتيجياتها الجديدة و/أو هيكلها الجديد، إذ يتم إعداد قوائم لجرد

[1]– طاهر محسن منصور الغالبي، نصرة ناصح حوشان، **مرجع سبق ذكره**، ص 70.

[2]– أفنان وسيم داود، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[3]– طاهر محسن منصور الغالبي، نصرة ناصح حوشان، **مرجع سبق ذكره**، ص 71.

المهارات المتاحة والمهارات التي يجب أن تحصل عليها المنظمة لتواكب المتغيرات التي تصاحب بيئة العمل، ويمكن تقسيم المهارات إلى ثلاثة أقسام رئيسة من الضروري توافرها في الأفراد العاملين في المنظمات تتمثل بـ:[1]

- المهارات الفنية التي تتعلق بمبدأ المعرفة وإتقان الفرد للعمل الذي يؤديه أو سيؤديه؛
- المهارات الإنسانية التي ترتبط بقدرة الفرد على التعامل مع الأفراد لتحقيق الأهداف؛
- المهارات الفكرية المتعلقة بمدى تمكن الفرد من رؤية المنظمة كوحدة متكاملة وفهم الأمور التي تنشأ من احتكاك المنظمة بالبيئة الخارجية المحيطة بها.

3. الموظفين: يشير إلى عدد ونوع العاملين الذين يعملون لدى المنظمة، وتعتبر الموارد البشرية من أهم عوامل التطوير الإداري حيث أكدت التجارب على أن العنصر البشري هو سر نجاح المنظمة. فالمنظمة الجيدة هي التي تحسن عملية اختيار موظفيها، وهي التي تحرص على تدريبهم وتنمية قدراتهم بكل ما هو جيد من مهارات ومعارف واتجاهات، وهي التي تحرص على تحفيزهم ومكافأتهم ضمن نظام مرن للمكافآت والحوافز المادية والمعنوية.[2]

كما أن تنوع الموارد البشري أصبح أمرا مهما دفع المنظمات إلى بذل المزيد من الجهود لمعالجة شواغل الوظائف وتعظيم الاستفادة من الأنواع المختلفة للأفراد من خلال دراسة الاختلافات الواضحة وغير الواضحة بين الموظفين مثل كيفية التفكير، التعلم والعلم، حل المشكلات، إدارة الوقت وغيرها من الاعتبارات الأخرى التي ترتبط بتركيبة المورد البشري داخل المنظمة مع اكتشاف الكيفية التي توفر قيمة اكبر للمنظمة من خلال إجراء الأبحاث والدراسات لإدارة المتطلبات البيئية لمواجهة تحديات المنظمة.[3]

4. نمط الإدارة: يمثل نمط الإدارة الإيديولوجية الفكرية لمنظمة الأعمال وفلسفتها التنظيمية، بحيث تبين قيم ومعتقدات الإدارة وما تحسبُه مهما ويحتاج إلى الموارد المادية والبشرية بالإضافة إلى عنصر الزمن، ويستحق أن يتحول إلى سلوك وتصرف، ويظهر دور الأنماط الإدارية من خلال التأكيد على الاستقلالية والمبادأة وتشجيع الموظفين على تحمل المخاطرة والمشاركة عن قرب في العمليات اليومية، وعدم تفرد الإدارة العليا باتخاذ القرارات الإستراتيجية وضرورة الاتصال الوثيق بكل المستجدات لكل من في المنظمة.

[1]- طاهر محسن منصور الغالبي، نصرة ناصح حوشان، **مرجع سبق ذكره** ، ص 71.

[2]- أفنان وسيم داود، **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[3]- طاهر محسن منصور الغالبي، نصرة ناصح حوشان، **مرجع سبق ذكره**، ص 72.

خلاصة الفصل

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل، يمكن الوصول إلى أن عمليات الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا فهم واقعي وعميق لما يدور في بيئة المنظمة الداخلية ومحاولة التعرف على نقاط القوة والضعف فيها، وفهم بيئة المنظمة الخارجية ومحاولة التعرف على الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها، مما يمكن من توقع واستشراف المستقبل والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل التي تقود المنظمة لتحقيق أهدافها وغاياتها، فحين تريد المنظمات تحقيق تلك الأهداف لا بدّ من وجود خريطة توضح لها معالم البيئة التي تنشط فيها، ومن ثم تحتاج إلى بوصلة تحدد لها الاتجاهات، فبدون بوصلة لن تستطيع أن تفك رموز الخريطة، وسيصبح وجودها كالعدم، وتأتي الإدارة الإستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه المنظمة وتحدد لها الاتجاه الصحيح.

في نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- عمليات الإدارة الإستراتيجية أصبحت بمثابة الطريق الرئيسي لنجاح المنظمات لاسيما في بيئة يسيطر عليها التغير وعدم الثبات والمنافسة الحادة؛
- تساعد عمليات الإدارة الإستراتيجية المنظمة علي توجيه مواردها التوجه الصحيح في المدى البعيد، كما تسهم في تمكينها من استخدام مواردها وإمكانياتها بطريقة فعالة، بما يمكن من استغلال نواحي القوة والتغلب على نقاط الضعف؛
- حتى تتمكن المنظمة من النجاح والتميز على منافسيها لابدّ لها أن تدرك أهمية عمليات الإدارة الإستراتيجية، لما لها من قدرة على مواجهة التغيرات والمستجدات الطارئة في بيئة المنظمة، وكذا قراءتها للمستقبل بشكل جيد، بالإضافة إلى تفعيل التميز في أسواق المنافسين؛
- عمليات الإدارة الإستراتيجية بمختلف عملياتها ومكوناتها وأنشطتها تمتلك سمات غير متوافرة لدى المنافسين؛ الشيء الذي يمكنها من تحقيق أهدافها وغاياتها بكفاءة وفعالية، **وتحقيق ما يسمى بالنجاح الإستراتيجي، وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.**

الفصل الثاني

إسهام عمليات الإدارة الإستراتيجية

في تحقيق فرص النجاح الإستراتيجي

تمهيد

إن اختيار المنظمة لإستراتيجية محددة ونجاحها في تطبيقها يتطلب منها القيام بممارسات متعددة، تضمن لها النجاح فيما خططت له وفكرت فيه، وصولا لأهدافها التي عن طريقها يمكن أن تحقق رسالتها، ومن بين هذه الممارسات تطبيق المفهوم العلمي للإدارة الإستراتيجية.

اهتم الباحثون بمختلف توجهاتهم الفكرية بالنجاح الإستراتيجي، خصوصا مع ملامح البيئة الراهنة وما أفرزته من متغيرات تتسارع بشكل كبير. وعليه، لم يظهر مفهوم النجاح الاستراتيجي بصورة اعتباطية أو كترف فكري، بل ولد من أرض الواقع، في ظل ندرة الموارد والأزمات العالمية التي عصفت بالمنظمات؛ وهذا ما استلزم الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر اتجاه أي طارئ قد يهوي بالمنظمة إلى الفشل الاستراتيجي، وتبني مقاييس تستند عليها ضد التهديدات الخارجية، وتكون لها عونا في تسلق سلّم النجاح الاستراتيجي.

من خلال هذا الفصل سنتطرق للمباحث الآتية:

المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي

المبحث الثاني: أبعاد النجاح الإستراتيجي

المبحث الثالث: تعزيز النجاح الإستراتيجي من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية

المبحث الأول: ماهية النجاح الإستراتيجي

يعد مفهوم النجاح الإستراتيجي مصطلح جديد ظهر كبديل لعدد من المفاهيم التي تصف المنظمة الفاعلة، ولقد أصبح هذا المفهوم أكثر تداولا في عالم الأعمال، وهو يركز على مؤشرين التكيف والنمو اللذان يؤديان إلى البقاء، كما أنه مرحلة جديدة نحو تحقيق أهداف المنظمة

المطلب الأول: مفهوم النجاح الإستراتيجي

النجاح كلمة شاملة ليس لها مفهوم معين أو شكل محدد، مما جعل النظر إلى النجاح يتحول من مجرد تحقيق عائد مالي أو حصة سوقية إلى امتلاك القدرة الإستراتيجية التي تحقق للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

أولا– تعريف النجاح: يُعدّ النجاح محصلة مباشرة للالتزام التام بالقواعد والقوانين التي تحكمه؛ وليس مجرد حدث عشوائي أو صدفة أو ضربة حظ، وفيما يلي عرض لتعريف النجاح.

أ. النجاح لغة: جاء مصطلح النجاح في اللغة العربية من اشتقاق كلمة نجح وهو تعبير عن شيء الذي يناله الإنسان من بعد تعب وجهد جهيد، وفي اللغة الإنجليزية يعني نجح أو أفلح وإحراز المنزلة الرفيعة، وفي معجم اللغات فإن النجاح بالفتح تعني الظفر بالحوائج.[1]

ب. اصطلاحا: يمكن انتقاء تعريف من مختلف التعاريف التي قدمها الباحثون حول مفهوم النجاح بأنه "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها واستمرارها في الحفاظ على الميزة التنافسية في الرؤية والتخطيط والعمليات والتطوير المستمر والثقافة المنفتحة والقيادة المتفاعلة وآليات فاعلة للمراجعة والتقييم".[2]

ج. المفاهيم المتشابهة للنجاح: يتداخل مصطلح النجاح مع مفهوم التفوق، وفيما يلي عرض وتوضيح أوجه الاختلاف بينه وبين النجاح:[3]

- التفوق يحقق إمكانية النجاح طويل المدى، بينما النجاح يكون أفضل من الآخرين على مستوى المنظمة.
- التفوق يكون بالبحث عن أهداف أخرى، بينما النجاح يكون بتحقيق الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة.

---

[1]– حاتم فارس الطعان، **أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة ميدانية في وزارة النقل)**، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 3، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة العراقية، العراق، ص 209.

[2]– سمية بلقاسم، **دور تدريب الكفاءات على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات الشاملة CAAT)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013، ص 36.

[3]– حاتم فارس الطعان، **مرجع سبق ذكره**، ص 210.

- تحقيق التفوق يكون بأعلى مستوى من مستويات الأداء، بينما النجاح يتحقق بتحقيق الأداء المطلوب من قبل المنظمة.

من خلال التمييز بين المصطلحين إلا أنهما بالرغم من ذلك يمثلان الصورة الإيجابية التي تسعى إليها أي منظمة، كما لا تستطيع المنظمة تحقيق التفوق ما لم تكن المنظمة ناجحة، وذلك لكون النجاح يمثل الأرضية الخصبة التي ينمو فيها التفوق.

ثانيا– تعريف النجاح الإستراتيجي: احتل مفهوم النجاح الاستراتيجي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث، حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي الذي سبقه بمفهوم الكفاءة والفعالية، وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المقدمة:

- عرف النجاح الإستراتيجي على أنه "البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها".[1]
- النجاح الإستراتيجي يكمن في "القدرة على التكيف بين المنظمة والبيئة والاستمرار بشكل فاعل فيها".[2]
- كما عرف على أنه "مجموعة من الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز، الريادة، زيادة العوائد، إضافة قيمة عليا للأعمال، النمو والاستمرار عبر اعتماد إستراتيجية واضحة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، قيادة فعالة، وابتكارات مستمرة وصفقات متكررة".[3]
- كما ينظر إليه على أنه "النهج المتبع من قبل المنظمة المتسم بالأفكار الإبداعية المتجددة، والهادف إلى التكيف، البقاء والنمو في ظل الصراع التنافسي".[4]

مما سبق، يمكن القول أن النجاح الإستراتيجي هو قدرة المنظمة على تحقيق النجاح بعيد المدى المرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية المتمثلة في التكيف، النمو، البقاء وتحقيق مستويات أداء عالية تفوق أداء المنافسين.

---

[1]– كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 343.

[2]– كوسرت محمد أبا بكر، مظفر حمد علي، **العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل)**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق، 2017، ص 334.

[3]– لمى ماجد حميد، **إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة)**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26، كلية المأمون الجامعة، العراق، 2015، ص 157.

[4]– نوفل عبد الرضا الكمري، عماد حسين سعود، **أثر إدارة المراسيم والإتيكيت في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الضيافة (دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد)**، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 189.

ثالثا– خصائص النجاح الإستراتيجي: للنجاح الإستراتيجي مجموعة من الخصائص تميزه عن باقي المفاهيم؛ يمكن إيجازها في النقاط الآتية:[1]

- الانتشار: من خلال تقديم خدمات للقطاع المستهدف دون تعقيدات وعندما يطلبها؛
- التكامل: يكون عن طريق تقديم خدمات شاملة لتلبية الاحتياجات والتطلعات؛
- المبادرة: أخذ الإستباقية من خلال المراقبة الجيدة للبيئة المتغيرة؛
- التكيف: من خلال التكيف مع البيئة والتعلم من تقديم الخدمة.

رابعا– أهمية النجاح الإستراتيجي: للنجاح الإستراتيجي أهمية بالغة بوصفه يحقق الفوائد الآتية:[2]

- يحقق النجاح الإستراتيجي للمنظمة مزايا تدوم طويلا؛ حيث تمثل هذه المزايا مفتاح الحصول على النجاح بالمنافسة في الأعمال على المدى البعيد؛
- النجاح الإستراتيجي يعزز للمنظمة موقعها السوقي؛
- يعطي للمنظمة دفعا لتحقيق المزيد من النجاحات؛
- النجاح الإستراتيجي معيار مهم لتحديد مدى نجاح المنظمة في قراراتها وخططها الإستراتيجية وأعمالها.

كما تكمن أهمية النجاح الإستراتيجي في النقاط الآتية:[3]

- إجراء التحليل البيئي والذي يهتم بدراسة البيئة الداخلية والخارجية بهدف الكشف عن العناصر الإستراتيجية التي من الممكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على المنظمة في المستقبل، حيث ينتهج به الأسلوب المنهجي لتحديد المقدرات المميزة التي تمتلكها المنظمة واستغلالها؛
- اختيار إستراتيجية تنافسية من بين الإستراتيجيات التنافسية التي تناسبها بالاعتماد على ما وضعه (Porter)، حيث تمكن المنظمة من اختيار إستراتيجية كلفة أقل مقارنة بمنافسيها، أو تميز نفسها عن منافسيها من خلال تميز الخدمة بشكل أفضل بحيث يشبع حاجات القطاع المستهدف، أو من خلال تكاليف أقل للمنتج المقدم لهذا القطاع؛

---

[1]– آلاء عبد الموجود العاني، فدعم عبد حمد، **إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2019، ص 226.

[2]– أسيل مجيد عبد النبي، **المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الإستراتيجي للمصارف (بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة)**، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 14، العدد 49، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، 2019، ص ص 40-39.

[3]– كوسرت مُحَّد أبا بكر، مظفر حمد علي، **مرجع سبق ذكره**، ص 335.

- التطبيق الجيد للإستراتيجية المختارة، وذلك من خلال تكوين نظام متسلسل من الخطوات، الإجراءات والأساليب التي تصف كيفية إنجاز كل وظيفة وتقليص الفجوة بين ما هو مخطط وما يتوقع تحقيقه.

رابعا– العوامل المؤدية لتحقيق النجاح الإستراتيجي: هناك العديد من العوامل التي تساعد في عملية تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، ويمكن إيجازها في النقاط الآتية:[1]

- مناخ مشجع داخل المنظمة للبدء في الجهود المؤدية إلى النجاح الإستراتيجي، ومنها وجود مديرين ذوي خبرة في مجال التخطيط، أنظمة المعلومات ونظام الاتصالات، بالإضافة إلى توافر معلومات كاملة عن بيئة المنظمة وكفاءتها.
- وجود حماس لدى الموارد البشرية في المنظمة وضمن مختلف المستويات الإدارية لبذل الجهد في مجال وضع الخطط الإستراتيجية وتنفيذها، وأن يواكب هذا الحماس تفهم كامل لدور كل فرد في تنفيذ الإستراتيجية، وبما يساعد المنظمة على البقاء والاستمرار في ظل التغيرات المستمرة.
- وجود فريق عمل متكامل للقيام بعملية التخطيط الإستراتيجي، وأن التنفيذ الإستراتيجي للخطط يجب أن يكون من خلال موارد بشرية قادرة على تحمل مسؤولية هذا التخطيط.
- وضع الخطط الملائمة لنيل رضا المتعاملين مع المنظمة، وتقديم كل ما يساعد أو يساهم في رفع مستوى رضاهم.
- أن يشتمل التخطيط الإستراتيجي لمنظمات الأعمال على تحليل ووصف تفصيلي لكل الملابسات المتعلقة بواقع التنفيذ، من حيث دراسة السوق والمنظمات المنافسة والاستفادة من الخبرات السابقة في عمل التنبؤات عن المستقبل.

المطلب الثاني: متطلبات النجاح الإستراتيجي

حتى يتحقق النجاح الإستراتيجي في المنظمة وترقيته للأفضل واستمراره، والحصول على نتائج إيجابية، فمن الضروري توفير مجموعة من المتطلبات التي تساهم بشكل مباشر وفعال في تحقيقه ومن أهمها: القيادة التحويلية، تقديم الخدمات والمنتجات المتميزة، الإبداع والابتكار والمرونة الإستراتيجية.

أولا– القيادة التحويلية: تعتبر بمثابة الرأس من الجسد للإدارة؛ مثلما الإدارة هي الرأس من الجسد لمنظمة الأعمال، وبالتالي فإن معرفة القيادة التحويلية وأهميتها تجعل منها أحد المتطلبات الضرورية للنجاح الإستراتيجي.

[1]– إبراهيم أحمد سليمان العيدي، **نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2018، ص ص 34-33.

1. **تعريف القيادة التحويلية:**لم يتفق الباحثون على تعريف موحد للقيادة التحويلية، ويعود السبب في ذلك لاختلاف وجهات النظر والفلسفات حول القيادة التحويلية، حيث تُعدّ من المفاهيم الحديثة، الأمر الذي نتج عنه عدة تعريفات، وفيما يلي نورد مختلف التعاريف:

- القيادة التحويلية هي "القيادة التي تتجاوز تقديم الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع المرؤوسين فكريا وإبداعيا، وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزءا أساسيا من الرسالة العليا للمنظمة".[1]
- كما تشير إلى "عملية يسعى من خلالها القائد والتابعون إلى نهوض كل منهم بالآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق".[2]
- القيادة التحويلية هي "التي تدخل القادة في علاقة تفاعلية مع المرؤوسين، وتجعل القادة أكثر نشاطا وقدرة على إيجاد صفوف جديدة من القادة".[3]

2. **مكونات القيادة التحويلية:** تتمثل مكونات القيادة التحويلية في النقاط الآتية:[4]

- **الرؤية:** يتعين على القائد أن يكون قادرا على الإفصاح عن رؤيته حول المستقبل، ويحدد توقعات عالية ويخطط لسلوكيات تتلاءم مع تحقيق تلك التوقعات.
- **أسلوب الاتصال الفعال:** قدرة القادة التحويليين في إثارة وتحفيز المرؤوسين ذهنيا.
- **التمكين:** ينبغي أن يكون القائد التحويلي قادر على أن يمكن الآخرين من خلال دعمهم والتعاطف معهم والتعبير عن الثقة بهم، بأن يعطيهم الإحساس بأنهم يعملون كأشخاص متميزين.
- **تنفيذ الرؤية:** على القادة التحويليين أن يكونوا قادرين على تنشيط التابعين، وتركيز جهودهم على تحقيق الأهداف.

3. **أهمية القيادة التحويلية:** تظهر أهمية القيادة التحويلية في النقاط الآتية:[5]

---

[1]- خولة مساعد يوسف عبد العال، **درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية،كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2015-2016، ص 19.

[2]- إياد حماد، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 392.

[3]- علي ضبيان الرشيدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض**، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33 ، العدد 71، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2018، ص 7.

[4]- ماهر صبري، **القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009، ص 108.

[5]- سامي بشير أبو رمان، **أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016، ص71.

- تسعى القيادة التحويلية إلى تمكين العاملين من خلال تفويض السلطات، والعمل على تطوير مهاراتهم وتعزيز ثقتهم بأنفسهم، كما تعمل على تشكيل فرق عمل معتمدة على نفسها ذاتها؛
- يمكن أن تتطور صفات القيادة التحويلية وتتحسن عن طريق التدريب الذي يترك أثرا مهما على تصورات والتزامات وأداء التابعين في مختلف مستويات المنظمة؛
- تبني القيادة التحويلية فكرة "المسؤولية الأخلاقية" التي بدورها تحفز العملين على تفضيل المصلحة العامة على المصلحة الشخصية، وبالتالي اكتساب السلوك التعاوني داخل المنظمة؛
- القيادة التحويلية نمط قيادي يصلح للتطبيق في جميع المستويات والتي بحاجة إلى التغيير الجذري وحتى في منظمات الناجحة، وهي صالحة بشكل عام لمواجهة جميع الحالات.

ثانيا– تقديم المنتجات والخدمات المتميزة: إن المنظمة التي تتبني إستراتيجية التميز ينبغي أن تكون منتجاتها متميزة وفريدة في الصناعة التي تعمل بها؛ التي تأتي من خلال تقديم منتج أو خدمة متميزة فريدة للمستهلك.

1. **تعريف إستراتيجية التميز:** يمكن تعرف إستراتيجية التميز بأنها "تقديم منتجات أو خدمة متميزة عن تلك المقدمة من طرف المؤسسات المنافسة، وبالتالي العميل يقبل أن يدفع فيها سعر أعلى من المعتاد، وهناك العديد من المداخل لتمييز منتج إحدى الشركات عن الشركات المنافسة هي: تشكيلات مختلفة للمنتج، سمات خاصة بالمنتج، تقديم خدمة ممتازة، جودة متميزة، الزيادة التكنولوجية".[1]

2. **أنواع إستراتيجية التميز:** تستطيع المنظمة أن تحقق لنفسها مركزا تنافسيا مميزا من خلال إيجاد درجة عالية من التميز لمنتجاتها وخدماتها عن تلك التي يقدمها المنافسون، وعليه يمكن التمييز بين الأنواع الآتية:[2]

- **التميز نحو الأعلى:** تتمثل في قدرة المنظمة على إنتاج منتجات أو تقديم خدمات ذات قيمة لدى العملاء؛ بحيث تنفرد بها عن المنافسين. هذا النوع من التميز يمكن أن يعتمد على الأداء، التكنولوجيا والإبداع في شكل منتج.
- **التميز نحو الأسفل:** هناك بعض المنظمات حققت نجاحا كبيرا بفضل هذه الإستراتيجية؛ والتي تقترح من أجل سعر منخفض أو عرض منتج بقيمة أو نوعية أقل من المنافسين؛ تقليص بعض الخصائص؛ تخفيض أداء المنتج؛ وهي موجهة للعملاء الذين يولون أهمية كبيرة للسعر؛ برغم من معرفتهم بأن نوعية المنتج أو الخدمة محدودة؛ فهم لا يستطيعون أو لا يرغبون في التوجه إلى عروض أخري بقيم أو نوعية أعلى.

---

[1]– أحمد خويلدي، **دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الخدمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2014، ص 10.

[2]– مُحَّد أمين بن جدو، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2013، ص ص 49– 51.

- **التميز المادي:** يكون بالنسبة للسلع التي لا يمكن ملاحظة جودتها من قبل الشراء؛ إذ يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة عن السلعة أو الخدمة.
- **التميز المعنوي:** يكون بالنسبة للسلع التي لا يمكن ملاحظة جودتها إلا بعد الاستهلاك؛ ولا يتم إنشاء صورة ذهنية مباشرة بل يجب إرسال إشارات متصلة بها إلى العملاء بأشياء متباينة للتميز.

3. طرق تحقيق التميز: يمكن الوصول إلى التميز بأحد الطرق الآتية:[1]

- تقديم خدمات أو ضمانات مميزة للمستهلك؛
- تخفيض تكاليف الإنتاج ومن ثم تخفيض سعر المنتج في السوق؛
- التقليل من الخدمات التي تقدم للمستهلك في مقابل تخفيض سعر المنتج؛
- جعل عملية الصيانة للمنتج أسهل وأقل تكرارا؛
- تقديم تخفيض كبير في السعر المنتج الجديد عند مبادلته بمنتج آخر قديم؛
- توفير درجة عالية من التكامل في المنتج عند استخدامه مع منتجات أخري مع تحسين درجة الراحة في استخدام المنتج أو جعل استخدام المنتج سهل؛
- تصميم المنتج بحيث يمكن أداء العديد من الوظائف، أو على العكس تنميته ليكون منتجا متخصصا يصلح للاستخدام المتخصص في مجال واحد.

ثالثا– الإبداع والابتكار: يعتبر الإبداع والابتكار ذو أهمية كبيرة في المنظمات؛ فالابتكار الرفيع والأصالة في الإنتاج ضرورة قصوى في الوقت الراهن؛ لما يتلاءم مع تجدد الاحتياجات وتعقد الحياة، إن المجتمعات لا يمكن تغييرها بسهولة فقط لتوافر عنصر الإدارة لدى أعضائها، وبذلك يتم استخدام مجموعة من أساليب وأدوات التي تساهم من أجل تحقيق الغايات والأهداف.

1. تعريف الإبداع و الابتكار: يمكن تعريف كل من:

– الإبداع بأنه "العملية التي تؤدي إلى ابتكار أفكار جديدة أو أسلوب أو طريقة لإنشاء شيء جديد من غير مثال سابق خارج عن المألوف، وهذه الأفكار إما تكون نافعة ومفيدة أو مخزية تجلب الدمار والضرر".[2]

– أما **الابتكار** فعُرف في قاموس Good على أنه "تفكير مبتكر الذي يكشف حالات جديدة أو الوصول إلى حلول للمشكلات القديمة، وتؤدى إلى أفكار أصلية متزامنة مع الفكر".[3]

[1]– مُحَّد أمين بن جدو، **مرجع سبق ذكره**، ص51.

[2]– خالد العامري، **إدارة الإبداع**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 56.

[3]– حسين إبراهيم بلوط، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 358.

من خلال التعريفين نستخلص إلى التمييز بدقة متناهية بين الإبداع والابتكار؛ فالإبداع يتعلق بتأليف الأفكار وتوليدها، أما الابتكار يتعلق بتطبيق هذه الأفكار وتحويلها إلى واقع عملي ملموس.[1]

2. أنواع الإبداع والابتكار في المنتج: نجد من بين أنواع إبداع وابتكار المنتج ما يلي:[2]

- **تقديم منتجات جديدة:** هو أي شيء جديد يمكن تغييره، أو إضافته، أو تحسينه، أو تطويره على مواصفات وخصائص المنتج سواء المادية الملموسة، أو غير الملموسة، أو الخدمات المرافقة له ويؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء، ويكون هذا المنتج جديدا على المنظمة أو السوق أو العملاء أو جميعهم معا.

وبغض النظر عن درجة التقدم التكنولوجي المستخدمة في تطوير المنتج الجديد؛ وهذا ما قد يشمل مواصفات المنتج؛ علامة تجارية؛ سعره؛ ترويجه؛ خدمات ما بعد البيع؛ تغليف العبوات؛ الضمانات المقدمة؛ طرق الدفع أو حتى عملية إعادة إحلال المنتج في قطاعات سوقية معينة؛ ويمكن أن نميز بين ثلاث تصنيفات أساسية من بينها:

- ✓ **منتجات الابتكار الجذري:** هي منتجات مبتكرة تماما والتي لم تكن موجودة من قبل، حيث توجد سوقا جديدة تماما؛
- ✓ **منتجات الابتكار التدريجي (التحسيني):** تتمثل في التغييرات على المنتجات الحالية، وذلك بغرض تقليل التكلفة أو زيادة القيمة المضافة للمستهلكين أو مواكبة ظروف المنافسة في السوق؛
- ✓ **المنتجات المقلدة:** هي التي تكون منسوبة لمنظمة معينة ولكنها ليست جديدة بالنسبة للسوق، أي أن المنظمة تريد الاستحواذ على جزء من السوق الحالي عن طرق منتجاتها.

- **تحسين المنتج الحالي أو القائم:** يشير إلى إجراء تعديل عليه؛ أي تغيير بعض خصائصه كزيادة بسيطة من خلال إعادة تصميم أفضل له؛ وتقديمه بشكل جديد إلى السوق لتلبية حاجات ولرغبات الزبائن، ويمثل تحسين المنتج الحالي مصدرا لتقديم منتج بخصائص جديدة، تميزها عن المنافسين في السوق بهدف المحافظة على حصة المنظمة في السوق.

3. أهمية الإبداع والابتكار في المنظمة: يمكن تحديدها في النقاط الآتية:[3]

- يساهم الابتكار في التنمية والاقتصاد، ويلعب دورا كبيرا في تطويرهما؛
- خلق فرص عمل جديدة؛
- استحواذ أسواق بواسطة ما تم ابتكاره من منتجات؛

---

[1]- سليم إبراهيم الحسنية، **الإدارة بالإبداع**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2009، ص 5.

[2]- نسيمة إدريسي، **ابتكار المنتج وأهميته في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2016، ص5.

[3]- مُحَّد زويد العتيبي، **الطريق إلي الإبداع والتميز الإداري**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص29.

- رفع مستوى الإنتاجية؛
- المساهمة في رفع مستوى الثروات الوطنية وتنميتها؛
- تحقيق الرضا والثقة بالنفس لدى المبتكر؛
- ينمي ويراقب المهارات الشخصية في التفكير والتفاعل الجماعي من خلال فرق العصف الذهني؛
- يعتبر الابتكار ضرورياً جداً لغايات الحفاظ على البقاء ضمن عالم المنافسة؛
- يزيد من جودة القرارات التي تصنع لمعالجة المشكلات على مستوى المنظمة أو على مستوى قطاعاتها وإداراتها، في المجالات المختلفة الفنية والمالية والتسويقية وتلك الخاصة ببيئة العمل الاجتماعية؛
- يساعد على خلق وتعزيز صورة ذهنية طيبة عن المنظمة لدى عملائها.

رابعا– المرونة الإستراتيجية: لا يكفي أن تقوم المنظمة بإجراء عمليات التحليل البيئي لعوامل البيئية التي تؤثر على أدائها، بل ينبغي عليها أن تطور القدرة على الاستجابة لها من خلال تعزيز مرونتها الإستراتيجية؛ وتطوير مواردها وإمكانياتها بشكل يمكنها من استغلال الفرص المتاحة الاستغلال الأمثل وتجنب التهديدات والمخاطر المحتملة.

1. **تعريف المرونة الإستراتيجية:** يمكن تعريف المرونة الإستراتيجية على أنها "قدرة المنظمة على تحديد التغيرات الرئيسية أو الكبرى في البيئة الخارجية، وتخصيص الموارد بسرعة للمسارات الجديدة أو الإجراءات الجديدة في الرد على هذه التغيرات، بمعنى؛ أن المرونة الإستراتيجية هي قابلية إستراتيجية للتعديل على ضوء ما يستجد من الظروف والتغيرات المستقبلية التي لم تكن متوقعة؛ فكلما زاد عدم التأكد زادت الحاجة إلى توفير عنصر المرونة في القرارات الإستراتيجية".[1]

2. **أبعاد المرونة الإستراتيجية:** إن تحسين المرونة الإستراتيجية للمنظمة يمكن أن يتحقق من خلال التركيز على ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:[2]

- **التفكير:** يعكس قدرة المنظمة بإجراء التغيرات قبل غيرها من المنظمات الأخرى، ويتطلب القيام بالتحليل البيئي ووضع البدائل والسيناريوهات المحتملة من الفرص وتعزيز القدرة الإستراتيجية للمنظمة؛
- **المهارة:** إمكانية اشتقاق واسعة وتفعيل روح المبادرة والفعل من خلال التأكيد على الإبداع والابتكار؛
- **الاستثمار:** يمكن للمنظمة من الحصول على تغذية أمامية وعكسية تدعم خياراتها الإستراتيجية، وذلك من خلال وجود ثقافة تنظيمية قوية معززة بأطر رقابية صحيحة.

[1]– عادل هادي البغدادي، مهندس ياسر العطوي، **تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد16، العدد4، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القادسية، العراق، 2014، ص 60.

[2]– روان باسم عبد الشريف، **أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015، ص ص 33– 34 .

كما حدد كل من (De Tini & Tonchia) خمسة أبعاد للمرونة الإستراتيجية نذكرها في الآتي:[1]

- **السرعة:** تعني القدرة على الاستجابة السريعة لطلبات الزبائن والسوق؛ وإدخال أفكار وتقنيات جديدة بسرعة في المنتجات؛
- **الاتساق:** هي القدرة على إنتاج منتج معين يلبي توقعات الزبائن بنجاح؛
- **البصيرة (الفطنة أو الحدة):** القدرة على التنبؤ والاستجابة لاحتياجات ورغبات الزبائن الجديدة؛
- **الخفة:** القدرة على التكيف الفوري مع العديد من بيئات العمل المختلفة؛
- **الإبداعية:** القدرة على توليد أفكار جديدة لجميع المكونات المتاحة من أجل استحداث مصادر جديدة للقيمة.

3. أهمية المرونة الإستراتيجية: أدركت المنظمة أهمية المرونة الإستراتيجية لعدة أسباب منها:[2]

- تمثل شرط لزيادة قدرة المنظمة على مواجهة التغيرات البيئية التي تحدث في الأسواق بكفاءة وفعالية؛
- تعزيز قابلية المنظمات وقدرتها للاستجابة لتغير حاجات ورغبات الزبائن المتغيرة؛ واهتمامها بقدرات المنظمة التسويقية وذلك من خلال عمليات التفاعل بينها وبين زبائنها؛
- مساهمتها في زيادة قدرة المنظمة على عرض منتجاتها في أسواق متعددة؛
- زيادة قدرة المنظمة على توليد قيمة حالية حقيقية للزبائن؛
- جعل المنظمة سريعة الاستجابة لأي تغير في طلبات الزبائن المتغيرة؛
- مهمة لنمو المنظمة وبقائها؛
- تهتم بتوليد فرص للمنظمات لتحسين نوعية طبقات المجتمع.

المطلب الثالث: دعائم النجاح الإستراتيجي

يقوم النجاح الإستراتيجي على مجموعة من الدعائم التي تساعد في تحقيقه في بيئة يسودها التعقيد، وتتمثل هذه الدعائم في رأس مال الفكري، تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر والتغيير التنظيمي.

أولا– رأس المال الفكري: يعد رأس المال الفكري لأي منظمة القيمة التي تميزها عن المنظمات المتماثلة، بل وتعطيها الصدارة في حال تفوقها عن غيرها.

1. مفهوم رأس المال الفكري: على ضوء ما تقدم من تعاريف لرأس المال الفكري، رأينا أنها تختلف باختلاف وجهات النظر لهذا المفهوم، ولكنها في مجملها تتفق على أنه عبارة عن "مجموعة الخبرات، القدرات

[1]– نوال عبداوي، **مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة الزبون**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير،جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017، ص 78.

[2]– **مرجع نفسه**، ص ص 76– 77.

والكفاءات التي يمتلكها مجموعة من أفراد المنظمة، ومجموعة أفراد مبدعة ومبتكرة لكل ما هو متميز بالنسبة للمنظمة، هذه الأخيرة عليها أن تعمل على توظيف هذه المهارات من أجل زيادة الإنتاجية وتحقيق ميزة تنافسية لها، لأنه بمثابة السلاح التنافسي لها الذي يضمن لها البقاء في عالم الأعمال".[1]

2. **أهمية رأس المال الفكري:** تتجلي أهمية رأس المال الفكري في النقاط الآتية:[2]

- يُمثل مستقبل المنظمات الساعية للنجاح في الأمد البعيد؛
- يُعدّ السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم، فهو يُمثل القوة المحصلة التي تضمن البقاء للمنظمة،
- وجوده يمثل ميزة تنافسية نتيجة ما يقدمه من معرفة مفيدة وغير متاحة لبقية المنظمات؛
- يُمكن المنظمة من زيادة إنتاجها مقارنة مع مثيلاتها؛
- مسؤول عن عملية تحويل مورد ومعرفة متميزة إلى مساهمة ذات قيمة اقتصادية في السوق.

3. **مكونات رأس المال الفكري:** تتمثل مكونات رأس المال الفكري في النقاط الآتية:

- **رأس المال البشري:** يمثل مجموعة المهارات، الخبرات، المعارف الضمنية والصريحة، الصفات والخصائص المختلفة الكامنة في العاملين بالمنظمات، مع القدرة على كل ما تعلموه وما يمتلكونه استخداما مترابطا بتوليد معرفة جديدة، ومبتكرات تساعد في حل المشكلات وتطوير المنظمات.[3]
- **رأس المال الهيكلي:** يشير إلى مجموعة الإجراءات، البراءات، القواعد ومستودعات البيانات التي تبني وتطور المنظمة عبر الزمن لتمكين رأس المال البشري بالقيام بمهامه في إنشاء المعرفة وتوليفاتها، وتحقيق رافعتها؛ فهو يمثل البنية التحتية الضرورية لرأس المال البشري من أجل القيام بمهامه على أحسن شكل.[4]
- **رأس المال العملاء (العلاقات):** يُمثل جميع الموارد المتعلقة بالعلاقات الخارجية للمنظمة، مثل العلاقة مع العملاء والموردون والشركاء في بحوث التطوير، وعلاقة المنظمة مع بعض الأطراف المستفيدة مثل: المساهمون.[5]

---

[1]- لويزة فرحاني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016، ص67.

[2]- ميسون علي عبد الهادي، **رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي(دراسة تطبيقية على برامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017، ص ص 15-16.

[3]- حامد هشام مُحَمَّد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، دار طيبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017، ص 42.

[4]- عبد الرحمن كساب عامر، **رأس المال المعرفي**، دار كتاب للنشر والتوزيع، بدون بلد، بدون سنة نشر، ص 63.

[5]- ميسون علي عبد الهادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 26.

- **رأس المال النفسي**: هو التفاؤل الايجابي حول إمكانية النجاح الآن وفي المستقبل، والأمل الذي يشمل الإصرار الشخصي على التقدم نحو الأمام والقدرة على المقاومة عند الوقوع في المشكلات.[1]
- **رأس المال الاجتماعي**: يعد رأس المال الاجتماعي بمثابة كيان حيوي متماسك يضم شبكات العمل المترابطة والمتفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية والابتعاد عن الفردية، ويعمل على تحقيق الآتي:[2]
  - ترسيخ قيم الالتزام التنظيمي ومن ثم تحقيق ما يُسمى بالعمل ذو الأداء العالي؛
  - المساهمة في تعزيز العمل الجماعي وزيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي؛
  - تقليل كلفة المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم.

ثانيا– تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة: أدت زيادة حدة المنافسة بين المنظمات إلى تغير نظرة هذه الأخيرة من التركيز على جودة مواصفات المنتج إلى التركيز على جودة كل العمليات والأنشطة لتحقيق رضا العملاء، ويتم تجسيد ذلك من خلال ما يُعرف بإدارة الجودة الشاملة.

1. **تعريف إدارة الجودة الشاملة:** يمكن تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها "الفلسفة الإدارية وممارسات المنظمة العلمية التي تسعي لأن تضع كل من الموارد البشرية، وكذلك المواد الخام لأن تكون أكثر فاعلية وكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة".[3]

2. **أهمية إدارة الجودة الشاملة:** تتجلي أهمية إدارة الجودة الشاملة في بعض النقاط الآتية:[4]
   - تقليص تكاليف النوعية وزيادة الحصة السوقية؛
   - تقليص المبيعات وزيادة رضا المستهلكين؛
   - تقليص الحوادث والشكاوى؛
   - زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة؛

3. **مبادئ إدارة الجودة الشاملة:** تتجلى أهم المبادئ الأساسية لتطبيق إدارة الجودة الشاملة كالآتي:[5]

---

[1]– هاني فؤاد سلمان الفقعاوي، **القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي (دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2019، ص 34.

[2]– عبد الرحمن كساب عامر، **مرجع سبق ذكره**، ص 49.

[3]– خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 76.

[4]– **مرجع نفسه**، ص ص 78– 80.

[5]– مُحَّد صحراوي، علي زكرياء، **متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية AMC بالعلمة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019، ص ص 13-14.

- **مبدأ التركيز على المستهلك:** إن التركيز على المستهلك هو من فرص نجاح المنظمة في الفكر التسويقي الذي جاء به (Kotler) وزملائه، وذلك من خلال دراسة سلوكه الشرائي الاستهلاكي؛
- **مبدأ التركيز على العملية:** يُعدّ أحد الإستراتيجيات المهمة لأجل الارتقاء بجودة المنتج؛
- **مبدأ التحسين المستمر:** يؤكد هذا المبدأ فرضية أن الجودة النهائية ما هي إلا نتيجة لسلسة من الخطوات والنشاطات المترابطة؛
- **مبدأ القيادة الموجهة:** يجب أن يكون القائد متمكن من قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛
- **مبدأ اتخاذ القرارات على أساس الحقائق:** لابد للمنظمات أن تعتمد على حقائق وبيانات صحيحة وليس مجرد اقتراحات أو توقعات أفراد، حتى تتمكن من اتخاذ قرارات سليمة؛
- **أسلوب إدارة العمليات:** إن تحقيق أهداف المنظمة بالفعالية يكون بالاعتماد على منهج العمليات في تسيير مواردها؛
- **العلاقة ذات المصلحة المشتركة مع العاملين:** إن علاقة المنظمة مع مورديها هي علاقات تتميز بوجود مصالح مشتركة بين الطرفين مما يعزز قدرة كلا الطرفين على الاستفادة منها.

ثالثا– التحسين المستمر: في ظل مناخ عمل متغير ومتطور، يعتبر عدم تطور أنشطة الأعمال بمثابة تراجع للخلف، ولذلك تسعى المنظمات إلى إجراء أعمال تحسين مستمر في كل الأنشطة، وبمشاركة جميع العاملين في كل الأقسام.

1. **مفهوم التحسين المستمر:** هناك عدة طرق مختلفة لتعريف التحسين المستمر، إلاّ أنه يتم إيجازها في هذا التعريف "فلسفة تسعي إلى تحسين كل العوامل المتعلقة بالعمليات والأنشطة التي تحول المدخلات إلى مخرجات علي أساس مستمر، وتشمل هذه العملية المعدات والطرق والخامات والأفراد".[1]

2. **أهمية التحسين المستمر:** تتجلي أهمية التحسين المستمر في النقاط الآتية:[2]

- التحسين المستمر ليس أداة أو أسلوب بل طريقة حياة تركز على الزبون لا على الحصة السوقية، لذا فهو من المرتكزات الأساس في نجاح المنظمات واستمرارها في السوق؛
- التحسين المستمر هو سباق بدون خط نهاية، فهو مرحلة لا تنتهي لان هناك مجالات عديدة للتحسين؛
- يركز التحسين المستمر على منهجية ماذا (What)، وكيف (How)، وليس على منهجية من (Who)؛

[1]– الأخضر خراز، **تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018، ص 81.

[2]– ميسر إبراهيم احمد الجبوري، **نظم إدارة الجودة**، بون دار النشر، العراق، 2008، ص266.

- التحسين المستمر يقوم على فكرة أن الوقاية خير من العلاج من خلال مبدأ اعمله صحيحا منذ البدء؛
- التحسين المستمر يجبر الإدارة والعاملين على جعل التعلم الهدف الأساس الواجب تحقيقه بوصفه أحد الأساليب الداعمة للمنظمات في مجال المنافسة.

3. مبادئ التحسين المستمر: تتجلي أسس التحسين المستمر في النقاط الآتية:[1]

- **التركيز على العميل**: التركيز على العملاء الخارجين من خلال بذل المجهود لتحفيزهم على الشراء، أما العملاء الداخليين فهم الذين يتوقف على أدائهم تحقيق مستوي الجودة المستمرة المطلوبة؛
- **التركيز على العمليات والمنتج معا**: بحيث يتم التركيز على إيجاد حلول للمشاكل التي تعرض بين تحسين نوعية المنتجات والخدمات، فالعيوب التي تظهر تُعدّ مؤشرا على عدم الجودة؛
- **تجنب الأخطاء قبل وقوعها**: يتم هذا عن طريق استعمال معايير للقياس مسبقة تمكن من قياس جودة المنتجات والخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا من استخدامها بعد وقوع الخطأ؛
- **تدعيم دور العاملين**: يجب على الإدارة إدراك أهمية مقابلة جهود العاملين بالثناء وإشعارهم بأهمية جهدهم، إذ لا يكون عن طريق التعويض المادي بل يمتد إلى التعويض المعنوي بتنمية روح الفريق؛
- **إتباع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات**: من خلال التفهم الكامل للعمل ومشكلاته وكافة المعلومات التي تتخذ على أساسها القرارات؛
- **الاستفادة من معلومات التغذية العكسية**: مراقبة العمليات بدءا من مرحلة المدخلات للارتقاء بمستوى الأداء، وضمان نجاح لمخرجات الإنتاج.

رابعا– التغيير التنظيمي: أصبح التغيير التنظيمي أمرا حتميا في عمل وسلوك المنظمات المعاصرة حتى تتمكن من النمو والاستقرار ومواجهة المنافسة في ظل التغير المستمر لعناصر البيئة.

1. تعريف التغيير التنظيمي: يشير التغيير التنظيمي إلى "التغيير المخطط والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمة في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل، كما يعتبر مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل، وتجديد عملياتها من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة الفعالية في العمل".[2]

[1]– عامر ذايب العتيبي، **أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 29.

[2]– سيد سالم عرفة، **إدارة التغيير**، الطبعة 2، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 90.

2. **أهمية التغيير التنظيمي**: تتجلى أهمية التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:[1]

- تحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب مع أهدافها؛
- تطبيق المنهج العلمي في اتخاذ القرار، من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه؛
- التموقع وسط المنظمة المنافسة لها وفرض مكانتها؛
- زيادة ثقة الزبائن والعملاء في المنظمة.

3. **مجالات التغيير التنظيمي**: تتجلي مجالات التغيير التنظيمي في النقاط الآتية:[2]

- **تغيير التركيب التنظيمي**: تشمل عملية إعادة تصميم التركيب التنظيمي استحداث وحدات تنظيمية واستبعاد أخري، ويترتب على ذلك تعديلات في مجالات التنظيم بما يتماشى مع التغيرات الأخرى؛
- **التغيير في التكنولوجيا**: يمثل التغييرات في العملية الإنتاجية للمنظمة متضمنة معرفتها وأساس مهارتها، وتصمم هذه التغييرات لجعل الإنتاج أكثر كفاءة، أو الإنتاج بكميات أكبر؛
- **التغيير في الموارد البشرية**: يتضمن تغيير المهارات، القدرات المعرفية والسلوكية، ومحاولة تكوين قيم واتجاهات ايجابية جديدة باتجاه تحقيق أهداف المنظمة؛
- **تغيير المهام**: يتمثل باستحداث أعمال جديدة، أو ترك أعمال قائمة، أو تغيير في أسلوب أداء الأعمال الجارية، نتيجة لوجود التطورات في رغبات واحتياجات المجتمع بوصفها عاملا مؤثرا في هذا التغيير.

المبحث الثاني: أبعاد النجاح الإستراتيجي

احتل مفهوم النجاح الإستراتيجي مكانة هامة في بعض الدراسات والبحوث، حيث تطورت مفاهيمه من خلال الفكر التنظيمي، وباختلاف هذه المفاهيم لا يوجد اتفاق بين الباحثين حول أبعاد النجاح الإستراتيجي، بل تنوعت من باحث إلى آخر، ولعل هذا التنوع يعود لتنوع المنظمات، وانطلاقا من آراء الباحثين حول أبعاد النجاح الإستراتيجي، يتم الاعتماد على أربعة أبعاد (البقاء، النمو، التكيف، التعلم المستمر) بالتفصيل من خلال المطالب الآتية:

---

[1]- حاتم السماتي، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018، ص 45.

[2]- رغد محمد يحي خروفة، **قوة القيادة لدعم مجالات التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض منظمات الصناعية في محافظة تينوي)**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد32، العدد99، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل،العراق،2010، ص7.

المطلب الأول: البقاء في ميدان المنافسة

يعد البقاء المرتكز الأساس الذي يمكن أن تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم لها في ميدان الأعمال، لذا تسعى إلى ترسيخ جذورها بالبقاء في بيئة أعمال متسارعة تتشابك وتترابط فيها العوامل والقوى والمؤثرات لتطال كافة أركانها، فتزيد المنظمات من تصميمها على النجاح وإختراق الصعاب لتحقيق البقاء كلما ازدادت التعقيدات والصعاب التي تواجهها.[1]

أولا– البقاء جوهر النجاح الإستراتيجي: يمثل البقاء المرتكز الذي تنطلق منه المنظمة للبحث عن وضع ملائم ثم التكيف مع متغيرات البيئة المحيطة بها في الأمد الطويل، فالبقاء يعني "القدرة على الاستمرار"،[2] حيث يرى البعض أن مجرد بقاء المنظمة في دائرة المنافسة في الوقت الحاضر بسبب الظروف التي تعمل فيها يُعدّ نجاحا في حد ذاته، ولكنه هل إن جميع المنظمات ناجحة بذات المستوى ؟ بالتأكيد لا، لذا يُعدّ البقاء الأساس الذي يمكن المنظمة من البحث عن وضع متناغم لإجراء المزيد من عمليات التكيف مع البيئة المحيطة بالمنظمة من أجل الاستمرار والنمو.[3]

ومن أجل تحقيق ذلك، يوجب عليها خلق المستقبل في ضوء حاجات زبائنها، واقتناص الفرص الجديدة، وتطوير كفاءاتها لتهيئة البنية التحتية للمستقبل، وبما أن بقاء المنظمة مرهون بفهم قابليتها على فهم إدارة الموجودات، ينبغي أن يكون هناك تناسب بين أهداف وإستراتيجيات المنظمة واستغلال الموجودات المعرفية، ويتضح من خلال ذلك أن البقاء في ميدان الأعمال هو هدف من أهداف المنظمة، والذي يتحقق من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهداف المجتمع فضلا عن تحقيق أهدافها، وعلى فهم وإدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة والاهتمام بمصالح الأطراف كافة والتي لها علاقة مع المنظمة والمستثمرين والموردين والزبائن والعاملين.[4]

---

[1]– صلاح الدين عواد الكبيسي، **علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي (بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 103، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2018، ص 24.

[2]– لمى ماجد حميد، **إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة)**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26، كلية المأمون الجامعة، العراق، 2015، ص 157.

[3]– سناء جاسم مُحَّد الذبحاوي، **دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف)**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 2، العدد 40، الجامعة الإسلامية – النجف الأشرف–،العراق، 2016، ص 477.

[4]– لمياء سليمان الزبيدي، رؤى يونس جاسم، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015، ص 159.

ثانيا– أسباب فشل البقاء: إن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراض ضمني بأن التنظيمات تبدأ وتنتهي بآلية ولادة وفناء شبيهة بالكائنات العضوية، حيث أوضح بعض الباحثين أن أسباب فشل المنظمات في تحقيق البقاء تتمثل في:[1]

- الموقف المالي الحرج الذي قد يجعل الكثير من المنظمات تلجأ إلى نوع من إعادة الوجود بالاكتساب والاندماج؛
- عدم تأكد المنظمة من إشباع حاجات المجتمع، وضعف حاجات المجتمع، وضعف استجاباتها للظروف الطارئة وللتغيرات البيئية والمختلفة؛
- الاختلاف بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، وإحباطها لإبداعاتهم وضعف تطويرها لبرامج التجديد والابتكار؛
- ضعف إدارة الصراع في المنظمة.

فالأسباب المذكورة أنفا تجعل المنظمة عاجزة عن التحكم بنتائجها، وإعادة وضعها إلى موضع البقاء المستمر وتقبل بالانهيار والزوال، لاسيما إذا كان عمرها المنظمي وحجمها صغيرين، لأن قابليتها حينها على مواجهة المشكلات ستكون ضعيفة، وإن البقاء اليوم يعتمد على بقاء عمليات المنظمة ضمن حدود مستويات الفاعلية والكفاءة، وتحقيق البقاء في ميدان المنافسة يمثل الهدف العام للمنظمات، والذي يتحقق من خلال تحقيق الأهداف الفرعية الآتية:[2]

- قدرتها على تحقيق أهدافها المتمثلة برفع قيمتها المنظمية فضلا عن تحقيق أهداف زبائنها؛
- قدرتها على فهم إدارة الموجودات الرئيسية الملموسة وغير الملموسة؛
- الاهتمام بمصالح جميع الأطراف ذات الأطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وموارد بشرية.

ثالثا– استراتيجيات تحقيق فرص البقاء: تدرس نظرية المنظمة كيف يمكن أن تزيد المنظمات من قدراتها على النمو والبقاء في بيئة تنافسية ومدى قبولها في السوق، إذ أن معاناة المنظمات الجديدة هي في مسؤولية التجديد، والكثير منها يموت بسبب عدم تطوير المعارف المطلوبة لجذب الزبائن، والحصول على مصادر أخرى لغرض زيادة

[1]– أرادن حاتم، أمل محمود علي، **فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات ببغداد)**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد9، العدد 26، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2014، ص 266.

[2]– بشرى مُحَّد علوان، سعدية حايف كاظم الطائي، أمير علي خليل، **النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة (بحث استطلاعي تحليلي مقارن لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة)**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق، 2018، ص 258.

فرص بقاء المنظمات التي تظهر المصداقية والمقبولية لدى عملائها بتلبية حاجاتهم، إن زيادة فرص بقاء المنظمات في ميدان المنافسة يتحقق بإتباع مجموعة من الإستراتيجيات؛ نذكر منها:[1]

- **إستراتيجية الداخل الأول ويرمز لها بالرمز (R)**: تتبعها المنظمات التي تنتهز فرصة التواجد مبكرا في السوق، وتكمن فائدة المنظمات التي تنتهز فرصة التواجد مبكرا في السوق، وتكمن فائدة المنظمات من هذه الإستراتيجية تكمن في حصولها أولا على الفوائد والموارد المرجوة في محيطها ونتيجة لذلك تكون المنظمة قادرة على النمو بسرعة وتطور مهاراتها التي تزيد فرص بقائها وازدهارها، مقابل إستراتيجية الداخل الأخير والتي يرمز لها بالرمز (K) تتبعها المنظمات التي تتأخر في الدخول إلى السوق والتي عادت ما تتأسس في بيئات أخرى وتنتظر أن تدخل بيئة جديدة حتى تقل عدم ثبوت تلك البيئة والطريقة الصحيحة للتنافس تكون واضحة.
- **إستراتيجية خاصة مقابل إستراتيجية عامة:** يمكن أن يتحدد الفرق بين الإستراتيجيتين من خلال طاقة محيط العمل التنافسي، ومجموعة الموارد التي لأجلها تتنافس المنظمات، وأن المنظمات التي تتبع الإستراتيجية الخاصة تركز مهاراتها بملاحقة حد ضيق من الموارد في بيئة أو مكان منفرد، أما المنظمات التي تتبع الإستراتيجية العامة فتنشر مهاراتها لتتنافس على حد أوسع من الموارد في بيئات وأماكن متعددة، وأن الإستراتيجية الخاصة تطور إمكاناتها للسيطرة على الإستراتيجية العامة في مكان واحد وذلك بتركيز نشاطها في ذلك المكان وتقدم لزبائنها خدمات أفضل، إذ أنها قادرة على تطوير منتجات أرقى لأنها تستثمر كل مواردها في مكان ضيق، وبالعكس تستطيع الإستراتيجية العامة أن تتفوق على نظيرتها عند وجود عدم ثقة في البيئة العامة والخاصة ويمكن أن تتواجد في المكان نفسه.

في حين حدد الباحث (Porter) ثلاث إستراتيجيات يمكن من خلالها تحقيق البقاء للمنظمات هي:

أ. **إستراتيجية التمايز:** يقصد بإستراتيجية التميز تلك "الإستراتيجية التي تسعى المنظمة بموجبها إلى التفرد في تقديم منتج معين إلى الزبائن على مستوى بعض الجوانب المهمة لديهم مقابل سعر مرتفع"،[2] وتتجسد من خلال: الجودة العالية، الاستجابة السريعة والتجديد، منافذ التوزيع، العلامة التجارية. إن نجاح هذه الإستراتيجية يكمن في فهم المنظمة لمصادر المحتملة لتميز المنتج؛ وهي:[3]

- **النوعية:** تعني قدرة المنظمة على إنتاج منتج ذو مواصفات عالية الجودة مقارنة بمنتجات المنظمات المنافسة؛
- **التسليم:** يعني إتاحة المنتج للمشتري عند حساب الطلب دون تأخير؛

---

[1]- بشرى محمد علوان وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 259.

[2]- ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003، ص 38.

[3]- قنديل باسل فارس، **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في دارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008، ص 63.

- **المرونة:** تعني التكيف مع التقلبات في الطلب سواء كان ذلك بالمواصفات أو التكلفة وغيرها والقدرة على الاستجابة لها؛
- **الابتكار:** يعني قدرة المنظمة على تقديم المنتجات جديدة من حيث التصميم، أو التصنيع، أو التغليف أو كل ما هو جديد، ويمكن أن ينتج عن الابتكار استجابة أسرع للفرص والتهديدات ولأسس الميزة التنافسية، وهذا يحدث عندما تستطيع المنظمة استغلال قدرتها الجوهرية في المحافظة على ميزاتها التنافسية.

ب. **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تعني "قدرة المنظمة على الإنتاج بأقل التكاليف لو تم مقارنتها بمنافسيها، وذلك من خلال حذف الأنشطة غير الضرورية والرقابة المحكمة على عناصر التكاليف".[1]

ولأجل توظيف إستراتيجية قيادة التكلفة وبشكل ناجح يتوجب ما يلي:[2]

- أداء نشاطات سلسلة القيمة بشكل أكثر كفاءة من المنافسين؛
- إعادة النظر بسلسلة القيمة للمنظمة لإلغاء بعض الأنشطة التي تسبب التكاليف.

لكي تنجح المنظمة في اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة، يجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الآتية:[3]

- تحقيق وفرات واقتصاديات الحجم في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع يترتب عليه انخفاض تكلفة الوحدة الواحدة؛
- شراء المنظمة للآلات وامتلاكها النظم والمهارات الجيدة ومواكبة التطورات التكنولوجية من شأنه أن يؤثر على تخفيض التكاليف؛
- تراكم الخبرة ناتج من زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد لنفس العمل، أما التعلم فانه يشير إلى أن زيادة عدد مرات انجاز عمل معين يخفض الوقت المستغرق لإنجاز هذا العمل، وبالتالي الخبرة السابقة والتعلم له تأثير فعال في خفض التكاليف.

ت. **إستراتيجية التركيز:** أساس هذه الإستراتيجية هو تركيز المنظمة على مجال تنافسي محدود داخل قطاع الصناعة الذي تعمل فيه، بحيث يتم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف نشاط المنظمة التسويقي في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المنظمة، وتأتي أهمية هذا النوع من الإستراتيجية بإتاحتها الفرصة للمنظمة أو وحدات الأعمال في التركيز على هدف محدد، مما يجعلها أكثر فاعلية وكفاءة من المنافسين في إنجازه.

---

[1]- معاذ خلف إبراهيم الجنابي، **الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2011، ص 77.

[2]- فاطمة صرصار، محمد بن حميدة، **إستراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق (العلاقة بين قيادة التكاليف ووفورات الحجم والتعلم)**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، مخبر إدارة الابتكار والتسويق MIM، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس، الجزائر، ص 238.

[3]- **مرجع نفسه**، ص 238.

ولإستراتيجية التركيز بصفة عامة بعدان هما:[1]

- البعد الأول: التركيز على التكلفة؛ أي تخفيض هذه الأخيرة إلى أدنى حد ممكن، وعليه يتم تقديم منتج منخفض التكلفة مقارنة بالمنافسين؛
- البعد الثاني: الذي يركز على مجموعة أو شريعة محددة من الزبائن لهم احتياجات مختلفة عن الآخرين أو يرغبون في خدمة مميزة.

المطلب الثاني: بعد النمو

يُعدّ النمو ظاهرة من الظواهر الطبيعية الأساسية ومن العمليات المعقدة للمنظمة، وهو أحد العمليات المرغوبة بسبب ما يحلفه من حافز لاغتنام الفرص وقدرات لمواجهة التهديدات والتحديات، لذلك فهو مقياس مدى أمكانية المنظمة وقدرتها على الاستمرار في النشاط فالنمو كمصطلح يؤشر على "قابلية المنظمات على التميز عبر تنويع أنشطتها وتنمية توجهاتها وتطوير برامجها، قابلية المنظمة على ممارسة نشاطها من خلال تنويع منتجاتها وزيادة رأس المال البشري العامل فيها".[2]

أولا: أهمية النّمو بالنسبة للمنظمة: وُصف النمو بأنه مرحلة من مراحل دورة حياة المنظمة تقوم خلالها بتطوير مهارات ومعارف خلق القيمة التي تجعلها تكتسب موارد أضافية، وأنه يسمح للمنظمة أن تزيد قيمتها العلمية ومن ثم تطوير ميزتها التنافسية، وتشعر المنظمة القادرة على اكتساب الموارد إن لها موارد فائضة تجعلها تنمو سريعا وبمرور الوقت سوف تقوم المنظمات بالتغيير وتصبح شيئا مختلفا عما كانت عليه عند بداية نموها.[3]

يُعدّ النمو من الأهداف التي تجعل المنظمة تعمل من أجل الحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجم العمليات والاستثمارات المستعملة وحجم الأرباح المحققة لها جراء هذه الاستثمارات وبمعني أخر أن يكون حجم المنظمة في المستقبل أفضل مما هو عليه حاليا، فعلى المنظمات أن تنمو سريعا لمجاراة التغيرات التي تحدث حولها وينبغي أن تعدل المنظمات نفسها ليس من وقت إلى أخر فقط ولكن طوال الوقت أيضا وينبغي أن توازن المنظمات في الوقت الحاضر نفسها للإبداع والتغيير ليس فقط من أجل الازدهار ولكن أيضا للبقاء في عالم المنافسة الحادة.[4]

---

[1]- (ـ، **الفصل الخامس، الاستراتيجيات المتقاربة**، على الرابط، تاريخ الاطلاع: 6-06-2020.)-http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html.

[2]- اريج سعيد خليل، أنفال عياد حمود، **تأثير نظام استمرارية إدارة الأعمال في النجاح الاستراتيجي**، مجلة الدنانير، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2019، ص 163.

[3]- بشرى مُحَمَّد علوان وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 261.

[4]- اريج سعيد خليل، أنفال عياد حمود، **مرجع سبق ذكره**، ص 163.

ثانيا– العوامل المساعدة على النمو: توجد هناك عدة عوامل دافعة للنمو، نوجز أهمها في النقاط الآتية:[1]

- الكلف التي تقابل الإيرادات في معادلة الربح تسعي المنظمات إلى خفضها لزيادة الأرباح، واعتماد نمط الإنتاج الواسع لتقليل كلفة الوحدة الواحدة؛
- الإيرادات التي تؤشر قيمة السلع و الخدمات المباعة كونها طرفا أساسيا في معادلة الأرباح، واستمرار المنظمة بالنمو طالما أن الإيراد الحدي يفوق الكلفة الحدية؛
- الربح (الفارق بين الإيرادات والكلف) خلال مدة زمنية محددة الذي يدفع المنظمة للنمو حتى النقطة التي يتعادل فيها الإيراد الحدي مع الكلفة الحدية.

هناك من يضيف العوامل الآتية:[2]

- العامل الأول: رغبة وإصرار أعضاء المنظمة على بقائها واستمرارها؛
- العامل الثاني: يشير إلى وجود عدة هياكل تنظيمية فاعلة؛
- العامل الثالث: امتلاك المنظمة أهدافا متطورة قصيرة و طويلة الأمد على أن تكون متكاملة مع بعضها البعض.

ثالثا– استراتيجيات تحقيق النمو: حتى تستطيع المنظمات تحقيق النمو في عالم المنافسة الحادة، ينبغي تبني مجموعة من الإستراتيجيات نذكر أهمها في النقاط الآتية:

1– إستراتيجية التنويع: تتجلى أهمية إستراتيجية التنويع في كونه يضمن للمنظمة التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية.

أ. **تعريف إستراتيجية التنويع**: يمكن تعريف إستراتيجية التنويع بأنها "قيام المنظمة بالتوسع من خلال تقديم عدد من المنتجات الجديدة أو بعض الخدمات الجديدة، أو إضافة بعض الأسواق الجديدة، والهدف الرئيسي لها هو دخول المنظمة في بعض مجالات الأعمال، والتي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها حاليا".[3]

ب. **أنواع إستراتيجية التنويع**: تتضمن إستراتيجية التنويع الأنواع الآتية:

- **التنويع المترابط والتنويع الغير مترابط**

---

[1]– مُحَمَّد عبد القادر مُحَمَّد، مُحَمَّد عبد الرحمن عمر، **متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الأهلية/دهوك)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد 44، الجزء 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2018، ص 10.

[2]– لمياء سليمان الزبيدي، رؤى يونس جاسم، **مرجع سبق ذكره**، ص 160.

[3]– مُحَمَّد شتوح ، **أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2009، ص 113.

- **التنويع المترابط**: هو التنويع الذي تعتمد فيه المنظمة على نشاطها الأساسي، أي تدخل ميادين النشاط (DAS) التي تستطيع فيها استخدام مواردها الحالية.[1]
- **التنويع غير المترابط**: يعني التنويع في مجالات نشاط مختلفة ليس لها أي ارتباط واضح بطبيعة النشاط الحالي أو الأنشطة الحالة، أو التنويع بالتحرك إلى مناطق جغرافية أي أسواق جديدة،[2] ويبقي الهدف هو تحسين الربحية وإشباع مختلف الرغبات وكسب عملاء جدد مما يؤدي إلى زيادة نمو منظمة الأعمال.[3]

- **التنويع الداخلي والتنويع الخارجي**

- **التنويع الداخلي**: يعتبر التنويع داخليا إذا قامت المنظمة بإنتاج منتجات جديدة بالاعتماد على مواردها الداخلية، وغالبا ما تكون هذه المنتجات مترابطة مع مجالات العمل الحالية للمنظمة.[4] ويمكن أن تأخذ هذه الإستراتيجية أشكالا متعددة وهي ممثلة في المصفوفة الآتية:

الشكل رقم (2-1): يمثل مصفوفة Ansoff

	منتجات حالية	منتجات جديدة
أسواق حالية	إستراتيجية اختراق السوق	إستراتيجية تطوير المنتج
أسواق جديد	إستراتيجية تطوير السوق	إستراتيجية التنويع

المصدر: محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 135.

وسنتطرق إلى شرح كل عنصر على حدى:[5]

- **إستراتيجية اختراق السوق**: عن طريق زيادة التغلغل في السوق باستخدام نفس المنتج الحالي للمنظمة، وإن نجاح هذه الإستراتيجية يعتمد على عدة عوامل منها: دورة حياة المنتج ومكانة المنظمة في السوق؛
- **إستراتيجية تطوير السوق**: حيث تعمل المنظمة على البحث عن أسواق جديدة لمنتجاتها الحالية؛

---

[1]- أمين قطوش، **أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة بعض المؤسسات)** ، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018، ص 20.

[2]- مُحَمَّد عبد الوهاب حسن عثماوي، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2014، ص 72.

[3]- ناصر شافي الدوسري، **اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدي شركات التامين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010، ص18.

[4]- عبد الله غالم، تيمجغدين عمر، **أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014، ص 67.

[5]- محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 136.

- **إستراتيجية تطوير المنتج**: توسيع المنظمة لحصتها في السوق الحالي بإدخال منتجات جديدة؛
- **إستراتيجية التنويع**: تتمثل هذه الإستراتيجية في سعي المنظمة لزيادة حصتها في السوق من خلال العمل باتجاهين في آن واحد وهما تطوير منتجات جديدة ومحاولة إدخالها إلى أسواق جديدة.

– **التنويع الخارجي**: يحدث هذا النوع عندما تقوم المنظمة بالدخول إلى مجالات أعمال جديدة عادة ما تكون مترابطة. ويأخذ التنويع الخارجي ثلاثة أشكال أساسية؛ وهي كالآتي:[1]

- **الاستحواذ**: أي قيام المنظمة بشراء منظمة أو منظمات أخرى، عادة ما تكون أصغر منها أو تعاني من صعوبات، وبالتالي تكون المنظمة قد ضمت إليها منتجا أو منتجات أخرى وأسواق أخرى؛
- **الاندماج**: انضمام منظمات أو أكثر ومزج أعمالها لتكون منظمة واحدة، ربما باسم جديد أو باسم أحدهما، وعادة ما تكون تلك المنظمات ذات حجم صغير؛
- **المنظمات المشتركة**: في هذه الحالة ليس هناك شراء ولا اندماج، وإنما هناك منظمة جديدة تم إنشائها بالاشتراك ما بين منظمتين أو أكثر، بغرض إنتاج منتج أو منتجات أخرى.

2. إستراتيجية التكامل: تمثل أحد أشكال التوسع بالنسبة للمنظمة؛ وفيما يلي عرض موجز لمضمونها.

أ. **تعريف إستراتيجية التكامل**: يقصد بإستراتيجية التكامل قيام المنظمة بتوسيع أنشطها إلى مجالات مكملة للأنشطة القائمة.

ب. **أشكال إستراتيجية التكامل**: تأخذ إستراتيجية التكامل شكلين هما:[2]

- **إستراتيجية التكامل العمودي**: هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المنظمة لمكانة عمودية، ويمكن اعتبارها شكل خاص من إستراتيجية التنويع في نظام القيمة.[3] وتقوم هذه الإستراتيجية على نوعين من أنواع التكامل العمودي التي سيتم إيجازها كالآتي:[4]

---

[1]– عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013، ص ص 21-22.

[2]– فطيمة برعي، **دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي(دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009، ص8.

[3]– عادل لعجالي، **دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012، ص 55.

[4]– مراد محبوب، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007، ص 66.

- **إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي:** تعني امتداد المنظمة للسيطرة على مصادر توريد مستلزمات إنتاجها؛
- **إستراتيجية التكامل العمودي الأمامي:** تعني امتداد المنظمة للسيطرة على منافذ التوزيع؛

▪ **إستراتيجية التكامل الأفقي:** تشير إستراتيجية التكامل الأفقي إلى شراء المنظمة لمنظمة أخرى تعمل معها في نفس القطاع (الصناعة) بهدف توسيع المنطقة الجغرافية لنشاطها.[1]

المطلب الثالث: بعد التكيف

إن وجود المنظمات المعاصرة في بيئة متغيرة غير مستقرة عالية التعقيد في شتي الجوانب يتطلب الاستجابة السريعة والتكيف مع المتغيرات البيئية في جوانبها المختلفة.

أولا– مفهوم التكيّف: يمكن تحديد مفهوم التكيف في النقاط الآتية:

- يُعرف التكيف على أنه "الحدّ الذي تتمكن فيه المنظمة من التجاوب مع أي تغير في داخلها أو خارجها".[2]
- كما يشير إلى "الاستجابة التي تبديها المنظمة عند تعاملها مع الظروف البيئية الجديدة".[3]
- يُعرف أيضا بأنه "قدرة المنظمة على التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها مستقبلا، وإيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان".[4]

من التعاريف السابقة الذكر، يمكن أن تستكشف الأمور الآتية:[5]

- إن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وإرضاء العاملين مرتبط بقدرتها على التكيف.
- إن المنظمة محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء، ولابد لها من ذلك من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها، للحد من الخسائر الناجمة من عدم التكيف معها، وهذا ما جعل التكيف الخطوة الأولي في:

❖ الجسر الذي يربط البيئة المتحركة وتغيراتها بتحرك المنظمة باتجاه احتواء هذه المتغيرات.

---

[1]– العيد قريشي، **علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة (دراسة حالة مجمع سوناطراك)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015–2016، ص 44.

[2]– باسم فيصل عبد النايف، **المقدرات الإستراتيجية لصناع المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 99، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014، ص 85.

[3]– أرادن حاتم، أمل محمود علي، **مرجع سبق ذكره**، ص 266.

[4]– باسم فيصل عبد النايف، **مرجع سبق ذكره**، ص 85.

[5]– **مرجع نفسه**، ص 85.

❖ إرساء خطوات المنظمة نحو النمو كمرحلة لاحقة.

- إن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف مع الأدوار المتغيرة للبيئة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها نلك الأدوار.
- إن التكيف أحد المفاهيم الناتجة عن الانفتاح الفكري للمنظمة على البيئة، ومجسدا لأحد أنماط العلاقة بينهما، كما يعتبر عن قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية في صورة الاستمرارية في عملياتها.

ثانيا– أهمة التكيّف: التكيف يمثل الخطوة المهمة في إيجاد جسر بين البيئة المتحركة دوما والتي تحمل العديد من المفاجآت التي على المنظمة التحسب لها والتحرك تجاه احتواء هذه المتغيرات وردم فجوة التباين بينها وبين البيئة الخارجية، فالمنظمات الأكثر نجاحا في البيئة المتقلبة هي التي تستطيع أن تبقى من خلال الاتصال الثابت مع البيئة من أجل أن يتمكنوا من تحديد الفرص والتهديدات لتمكن المنظمة من الاستجابة الفورية للمتغيرات البيئة والتكيف معها.[1]

كذلك يُعتبر التكيف من أكثر العوامل الحاسمة في تحديد بقاء المنظمة أو زوالها، لأن تغيرات البيئة يمكن تحملها لأمد زمني قصير، ولكن التكيف في أطار الظروف المتغيرة ضروري لبقاء المنظمة على الأمد البعيد، في حين عده آخرون من أكثر العوامل أهمية في تحول المنظمات غير الهادفة للربح إلى منظمات متعلمة قادرة على بناء إمكاناتها وتعظيم قيمة أدائها، وبما يعزز أهمية تكيفها مع البيئة في ضوء السعي لمزيد من النمو والنهوض بالمسؤولية الاجتماعية والتنافس فيما بينها للبرهنة علي قيمتها.[2]

ثالثا– مؤشرات تحقيق التكيف البيئي: هناك مجموعة من المؤشرات التي تساهم في تحقيق التكيف البيئي لتستديم المنظمة علاقتها مع التغيرات هي على النحو الآتي:[3]

- تحسين مستوى الأداء لكل فرد عن طريق التدريب والتكوين الذي يتلقاه عن كل تغيير يحدث داخل التنظيم؛
- تشجيع روح الفريق وتحسين التعاون عن طرق نشر روح العمل الجماعي، وتقليل دوران العمل بتوفير الاستقرار الوظيفي للعمال والتشجيع ومنح المكافآت؛

---

[1]– مثنى سعد ياسين، أحمد عبد الله دانوك، **دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد 41، الجزء 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2017، ص 224.

[2]– بشرى مُحَّد علوان وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 260.

[3]– نوفل عبد الرضا الكمري، عماد حسين سعود، **الصورة الذهنية للسائح وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة (دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد)**، مجلة الغري العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2018، ص 226.

- التجديد في مكان العمل في الوسائل والمهارات، وتنمية الموارد البشرية بتطوير القدرات وترقية الأنماط السلوكية لها؛
- ترشيد النفقات من أجل التحكم في التكاليف، والتحقيق التوازن التنظيمي عن طريق جعل كل مكونات المنظمة تتناسب وأهدافها، وتطبيق المنهج العلمي في إتحاد القرارات من خلال التأني في اتخاذه وعدم التردد في الاستقرار عليه، والحزم في تنفيذه.

إن البيئة تختلف عن بعضها البعض حسب درجة تعقيدها وبساطتها ومرونتها، حيث إن درجة التعقيد والمرونة تؤثر بشكل كبير على عمليات التكيف، كما انه تؤثر على هذه العمليات مدى استعداد المنظمة لتطويع عناصرها مع التغيرات البيئية وتطوراتها، وعليه وجب على المديرين أن يدركوا الفجوة التي نفصل بين الأداء الفعلي والمخطط من خلال إتباع تحليل (swot) لتعريف الوضع الراهن للمنظمة ومن ثم تحديد معوقات التغيير التي تمنع من الوصول إلى وضعها المستقبلي المنشود.[1]

نستنتج مما سبق؛ أن قدرة المنظمات على تحقيق أهدافها وإرضاء الموارد البشرية مرتبط بقدرتها على التكيف، إذ أنها محاطة بتغيرات بيئية تتطلب منها التوازن والاستقرار النسبي ثم البقاء، ولابد لها من أجل البقاء من التنبؤ بتلك التغيرات ومعالجتها للحد من الخسائر الناجمة عن عدم التكيف معها، لأن المنظمات الناجحة هي القادرة على التكيف والانفتاح الفكري مع الأدوار البيئية المتغيرة، وكذلك الفرص التي تتيحها والتهديدات التي تفرضها تلك الأدوار بما يضمن لها قيمة عالية تجعلها قادرة على الاستجابة وبسرعة للتغيرات البيئية لغرض الاستمرارية في عملياتها.

المطلب الرابع: التعلم المستمر

مع نهاية القرن العشرين وبداية الألفية الثالثة تغيرت سمات العالم تغيرا سريعا، عكس ظلاله على مختلف المجالات وفرض على المنظمات واقعا جديدا، مما وجب عليها تبني مفاهيم إدارية حديثة للتكيف مع هذه المتغيرات ومن بين أهم هذه المفاهيم التعلم المستمر.

أولا– مفهوم التعلم المستمر: يعتبر مفهوم التعلم المستمر من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تم تطويرها لتمكين المنظمات من البقاء والاستمرار وتحقيق أهدافها في ظل الظروف البيئية المتغيرة والمستجدة؛ حيث يشير إلى:

[1]– بشرى محمد علوان وآخرون، **مرجع سبق ذكره**، ص 260.

- "العملية أو مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحسين قدراتها البشرية، وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكييف معها سواء الخارجية أو الداخلية وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المنظمة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية".[1]
- "الجهد المتواصل تمارسه المنظمة في بناء وتنظيم المعرفة وتحسينها، بهدف الوصول إلى معان مشتركة كي يستفاد منها في حل المشكلات التي تواجهها عن طريق خبرات وتجارب أعضاء المنظمة".[2]
- "قدرة المنظمة على كسب التبصر والفهم العميق من خلال الخبرة، التجربة، الملاحظة، التحليل، والرغبة في فحص كل من تجارب الإخفاق والنجاح".[3]

ثانيا– أبعاد التعلم المستمر: تشير الأدبيات الحديثة أن لكل منظمة إستراتيجيتها ونموذجها الخاص للتعلم التنظيمي، بما يتفق مع طبيعة أنشطتها وأهدافها، وما تمتلكه من مهارات وقدرات، وتجارب وخبرات، والمستوى التعليمي لمواردها البشرية، والإمكانات المادية والمعنوية لممارسة عملية التعلم التنظيمي، ويرى أن أبعاد التعلم المستمر تتضمن ثلاثة أبعاد؛ وهي:[4]

1. البعد الاستراتيجي؛ يتضمن العناصر الفرعية الآتية:

- الرؤية المشتركة بين أعضاء: من خلال توحيد جهودهم في وضع خطة عمل للوصول إلى المستقبل المنشود؛
- متابعة التغيرات البيئية: توقع التغيرات البيئية والاستعداد لوضع الخطط والسيناريوهات للتكيف معها؛
- إستراتيجية التعلم: أن يكون لدى المنظمة خطة تساند التدريب والتعلم والابتكار بصورة واضحة وواعية.

2. البعد التنظيمي: يشتمل العناصر الفرعية الآتية:

- العمل من خلال الفريق: يشجع على الحوار وتوليد أفكار مبتكرة للتعامل مع المشكلات؛
- الهيكل التنظيمي المرن: هو مثل الفريق الذي يعطي العاملين الحرية في التجارب والابتكار؛
- إيجاد المعرفة وتشاركها: من خلال الاستفادة من الأخطاء السابقة وتجارب المنظمات الناجحة والمنافسة.

---

[1]– عمر محمد درّه، **استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011، ص 53.

[2]– بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 25.

[3]– أيمن حسن ديوب، **أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، جامعة دمشق، سوريا، 2013، ص 130.

[4]– سجاد خضير، عباس محمد علي، حاتم ميثم أديب، **التعلم المنظمي وأثره في الأداء المتميز**، ص ص 12-14 على الرابط: http://www.uomisan.edu.iq/project/admin/pdf/86800341820.pdf، تاريخ الاطلاع: 06-06-2020.

3. البعد الثقافي: يتضمن العناصر الآتية:

- التعلم من الأخطاء: الأخطاء التي يقع فيها الفرد أثناء التنفيذ لا تشكل نقطة ضعف، وإنما تشكل فرصة للتطوير؛
- البيئة المساندة للتعلم: تشير إلى القدرة على اكتساب المعلومات والمعارف الجديدة وتنقيحها وحفظها ثم العمل على استخدامها في التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجه التنظيم، وتشجيع القادة والعاملين على إيجاد طرق وأفكار جديدة، وإدخال تحسينات في أساليب العمل ونوع المنتجات والخدمات، ومكافأة المبدعين؛
- الجودة الكلية للتعلم: إن الاهتمام بالجودة الكلية للتدريب والتعلم يعتبر الخطوة الأولى نحو التعلم المستمر.

ثالثا– الأهمية الإستراتيجية للتعلم المستمر: انطلاقا من الأبعاد السالفة الذكر، تتضح لنا مدى أهمية التعلم المستمر للمنظمة؛ إذ يتيح هذا النوع من التعلم الفرصة أمام العاملين في مختلف المنظمات بالتعلم بشكل دائم ومستمر بجانب الإسهام في تحسين جودة أداء الموارد البشرية في هذه المنظمات، وفيما يلي نورد الأهمية الإستراتيجية للتعلم المستمر في النقاط الآتية:[1]

- يمنح المنظمة القدرة على إعادة بناء هياكلها التنظيمية واستراتيجياتها حسب التغير البيئي؛
- يمكن المنظمة من مواجهة حالات عدم التأكد البيئي إذ تزداد الحاجة إلى التعلم المستمر تبعا لها؛
- يشكل التعلم المستمر نقطة انطلاق لصياغة الرؤية الإستراتيجية للمنظمة فهو يعد قدرة جوهرية لها فعل استراتيجي؛
- يسهم التعلم المستمر في زيادة وتجديد معارف المنظمة مما يسمح لها بالحفاظ على تنافسيتها.

ضف إلى ذلك:[2]

- اكتساب الموارد البشرية معارف ومهارات واتجاهات سلوكية جديدة ومتنوعة تمكنها من أداء أعمال جديدة في المستقبل؛
- رفع كفاءة المنظمة الإنتاجية وفاعليتها التنظيمية؛
- تحقيق التعاون والمشاركة بين أعضاء المنظمة في إعداد كفاءات جديدة من خلال نقل الأفكار وتقاسم الممارسات العملية؛
- تدعيم القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية؛

[1]– بلقاسم جوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص 30.

[2]– نعيمة بارك، سلمى عمارة، **التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة " BATICIM" وحدة أم البواقي)**، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة الشلف، الجزائر، 2018، ض 150.

- خلق علاقات تفاعلية بين الكفاءات المتوفرة.

رابعا– أساليب التعلم المستمر: إن منظمات اليوم تتعامل مع مناخ يسوده التغير السريع والديناميكية التنافسية العالية المركزة على متطلبات الزبون وتسويق العلاقات، وعلى هذا الأساس فإن المنظمة في حاجة إلى التعلم بذات السرعة التي تتغير فيها الظروف، إذا ما أرادت أن تكون منظمة فاعلة، فالمنظمات التي تسعى للتحول إلى منظمة دائمة التعلم عليها تشخيص مدى جاهزيتها للتعلم وقياس هذه الجاهزية لتبني وتطبيق أساليب التعلم المستمر المتنوعة؛ وفيما يلي نعرض هم هذه الأساليب:[1]

أ. التعلم أحادي الحلقة: يحدث هذا التعلم عندما تحاول المنظمة تصحيح أخطائها بأسلوب لا يدفعها إلى إجراء أي تعديلات، أو تغيرات أساسية في نظمها وسياساتها، وبموجب هذا الأسلوب يتعلّم العاملون من مخرجات ممارساتهم، فإذا كانت إيجابية يحرص العاملون على تكرار نفس الأفعال، وإذا كانوا غير راضين عن المخرجات عندها يتم التوقف عن تلك الممارسات.

ب. التعلم ثنائي الحلقة: يحدث هذا التعلّم عندما تكتشف المنظمة أخطاءها وتعمد إلى تصحيحها عن طريق إعادة التفكير، والتساؤل في الأنظمة والسياسات والأساليب التي سببت حدوث مثل هذه المشكلات، ووفق هذا الأسلوب يتجه العاملون إلى توسيع دائرة التعلم ويبحثون عن معارف جديدة وكيفية تطبيقها، فبدلا من أن يظل التعلم مرتبط بالبحث عن حلول للمشاكل، فإن البحث يتجه نحو أسباب المشكلات وعن القرارات البديلة التي يمكن أن تحول دون وقوعه.

ج. التعلم ثلاثي الحلقة: يهدف هذا التعلم إلى مساعدة المنظمة على إدراك آلية التعلم المناسبة التي تمثل الإطار الكامل لحدوث عملية التعلم في المنظمة، كما يهدف إلى خلق المعرفة وإعادة تقييم الأساليب والأنظمة الموجودة، ودراستها بنظرة شاملة لتطوير مفاهيم وأسس جديدة تعمل على صياغة هياكل تنظيمية ملائمة لعملية التعلم.

خامسا– أنواع التعلم التنظيمي: تشير الأدبيات إلى تعدد أنواع التعلم التنظيمي التي يمكن أن تتبناها المنظمات لتتحول لمنظمات متعلمة، إلا أن الغالبية من الباحثين يتفقون على أن هناك خمسة أنواع للتعلم التنظيمي هي:[2]

- **التعلم التكيفي**: يعني بمفهومه كيف أن المنظمة تصحح ذاتها بما يتفق مع المتغيرات البيئية لتتكيف معها، والمنظمة هنا تسفيد من تجاربها وخبرتها السابقة وتحليل السلوكيات وإعادة توجيهها بما يحقق الأهداف المرغوبة، لذلك فالتعلم التكيفي يقوم على التغذية العكسية وتقويم النتائج جراء التعديلات بما يحقق ويتلاءم مع الأهداف.

[1]– عمر محمد درة، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 60-61.

[2]– بلقاسم جوادي، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 39-41.

- **التعلم التنبؤي**: يقصد بالتعلم التنبؤي التعلم المبني على اكتساب المعرفة الناتجة عن تصور المستقبل والاستعداد له عبر تغييرات تنظيمية مخططة، إذ ينطوي على محاولة تجنب النتائج والخبرات السلبية، من خلال التعرف على أفضل الفرص المستقبلية واكتشاف الطرق والأساليب للاستفادة منها، فهو ينطلق من رؤية المنظمة المستقبلية والنتائج التي قد تترتب عليها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التي تعمل على تحقيقه، لذا يعتبر هذا التعلم تعلما استباقيا وإستراتيجيا، فهو يزيد من الطاقات التنظيمية الحالية والمستقبلية للمنظمة، وينعكس إيجاباً على حاضر المنظمة ومستقبلها.
- **التعلم التفاعلي**: التعلم التفاعلي يعني التعلم من خلال العمل حيث يقوم على فكرة أنه لا تعلم بلا عمل، وأن كل عمل يحدث درجة من التعلم سواء كان ذلك مستهدف أو غير مستهدف، فالفرد يتعلم من كل المواقف الاجتماعية وتعامله وتفاعله مع الآخرين، وأن فرق العمل والاجتماعات الدورية المبرمجة وغير المبرمجة، والمناقشة الجماعية للقضايا التنظيمية من قبل القادة والعاملين تدعم عملية التعلم التفاعلي، وهي بذاتها تعتبر من أساليب التعلم التفاعلي.
- **التعلم الجمعي**: يتطلب عددا من القدرات مثل حل المشكلات والتجريب بمداخل جديدة، والتعلم من خلال الممارسة الجيدة، وتحويل المعرفة بكفاءة عبر المنظمة وهذا يؤدي لزيادة اكتشاف واستغلال التعلم.
- **التعلم التوليدي**: هذا النوع من التعلم يسمح للعاملين برسم الصورة المستقبلية للمنظمة ومن خلالها يسعون إلى تحدي الواقع القائم وتطويره، وهذا يستلزم عادة بناء التفكير خارج الأطر النمطية المعتادة والروتينية، تحوّل القيادات، تطوير العمليات، وتمكين العاملين من المشاركة في رسم السياسات بعد إثرائهم بالمعلومات، لذا ينبغي على القادة أن تحرص على مواصلة اكتساب المعرفة وإثراء المعارف.

التعلم التوليدي لا يتوقف عند اكتساب المعرفة وإيصالها للآخرين، وإنما يستهدف إنتاج معرفة جديدة ومبتكرة تفوق في قيمتها وتوظيفها التطبيقي المعرفة السابقة، لذلك فالتعلم التوليدي هو نتاج لمهارات التفكير الإبداعي والابتكاري الديناميكي التي تتكامل من خلاله سلسلة الأفكار الإبداعية لفرق التعلم والتحديث التنظيمي.

المبحث الثالث: تعزيز النجاح الإستراتيجي من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية في كونها قادرة على استشراف المستقبل من خلال القدرة على متابعة المستجدات البيئية عن كثب، ومن خلال هذا المبحث سنحاول معرفة دور الرقابة الإستراتيجية في تقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية، وصولا إلى محاولة بناء تصور مقترح لتنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي، ومرورا ببطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم النجاح الإستراتيجي.

المطلب الأول: الرقابة الإستراتيجية لتقويم عمليات الإدارة الإستراتيجية

تمثل الرقابة الإستراتيجية المرحلة الأخيرة في نموذج الإدارة الإستراتيجية، وهي مرحلة لا تقل أهمية عن سابقاتها، فهي تهدف إلى التأكد من أن المراحل السابقة تتوافق مع بعضها البعض بطريقة تسهم في بلوغ الأهداف بأكثر كفاءة.

أولا– تعريف الرقابة الإستراتيجية: وردت عدة تعاريف تناولت مفهوم الرقابة الإستراتيجية؛إذ تعرف بأنها:

- "ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على القيام بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمات في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر".[1]
- "تلك العملية التي تتضمن تحديد الدرجة أو المدى والتي تتمكن من خلالها إستراتيجيات المنظمة وبنجاح تحقيق أهدافها وغاياتها، فإذا لم تتمكن من الوصول إلى هذه الأهداف والغايات كما خطط لها –وإذا كان القصد من الرقابة هو لتعديل استراتيجيات المنظمة أو لتنفيذها–، فإن ذلك يتطلب أن يتم تحسين طاقة أو قابلية المنظمة لإنجاز أهدافها".[2]
- "نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها".[3]

مما سبق يمكن القول، أن الرقابة الإستراتيجية هي: عملية إدارية تعتمد على مجموعة الإجراءات الموضوعة بغية متابعة الأعمال والتأكد من أنها تتم وفقا لما سطر له من أهداف، ومن ثم تحديد الانحرافات لاتخاذ ما يلزم لمعالجة تلك الانحرافات، وإن الهدف الأساسي من عملية الرقابة هو التأكد من أن جميع الممارسات التي تم وضعها موضع التنفيذ في المنظمة قد ساهمت بشكل أو بآخر في تحقيق رسالة المنظمة الخاصة بها.

ثانيا– أهمية الرقابة الإستراتيجية: يمكن تبيان أهمية الرقابة في النقاط الآتية:[4]

- إن تعقد التنظيمات المعاصرة يتطلب تواجد نظام رقابي مناسب لقياس أدائها وفعاليتها، ومن خلال هذا النظام يستطيع المنظمة متابعة مختلف الأنشطة وتتزود بالمعلومات الكافية التي من شأنها ضمان سير العمل؛

---

[1]- بن جدو بن علية، **الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014-2015، ص 08.

[2]– فلاح حسن عداي الحسيني، **مرجع سبق ذكره**، ص 220.

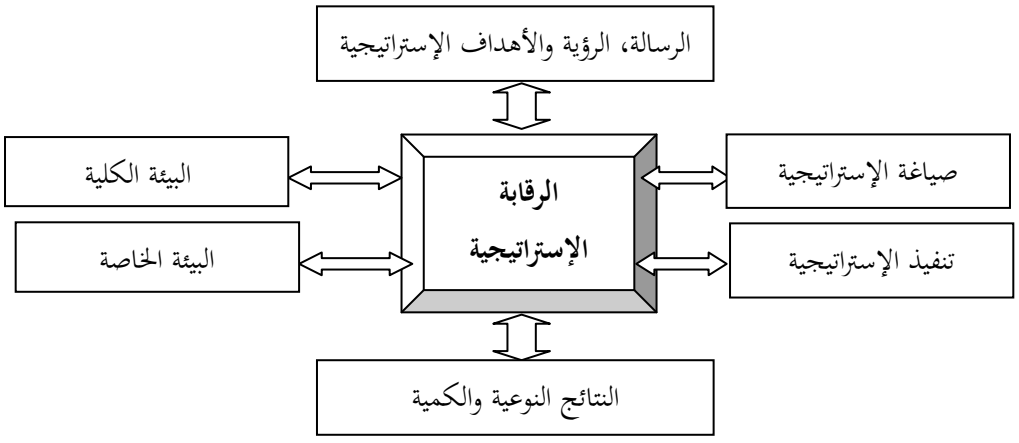
[3]– أنس عبد الباسط عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 184.

[4]– أحمد زردومي، السعيد بلوم، **الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 49، 2018، ص 232، على الرابط: http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/2770/2917، تاريخ الاطلاع: 13-06-2020.

- تختلف أهداف المنظمة عن أهداف الأفراد العاملين؛ فتوقعاتهم قد تتعارض مع ما تسعى المنظمة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة تسعى إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساسا نحو تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- توضح الرقابة الإستراتيجية الانحرافات التي حدثت أثناء التنفيذ، وبالتالي تحديد الإجراءات لتصحيحها؛
- تقوم الرقابة بتوجيه المخططين نحو نقاط الضعف التي حدثت في خططهم التي أظهرها النظام الرقابي كنتيجة للانحرافات، مما يترتب عليه تغيير أو تعديل الخطط والإجراءات؛
- الرقابة الإستراتيجية أمر بالغ الأهمية إذا نظرنا إليها من الزاوية الاقتصادية؛ وذلك أن وقوع الأخطاء وعلاجها قد يكلف المنظمة أموالا باهظة، ومن ثم فإن الرقابة قد تجنبها بعض الأخطاء وتوفر عليها التكاليف؛
- الرقابة الإستراتيجية تقوم بحماية أصول المنظمة من سوء الاستعمال والإهدار.

يقول الباحث (Wright) أن عملية الرقابة الإستراتيجية تتوسط العديد من الأنشطة الإدارية، فهي وسيلة مرشدة، وتحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات الآتية: البيئة العامة، البيئة الصناعية، الرسالة والرؤية والأهداف، صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ونتائج الأداء الكلي للمنظمة، كما هو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (2-2): امتداد الرقابة الإستراتيجية



المصدر: مُحَمَّد شتوح، **تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015-2016، ص 96.

من الشكل يتضح لنا، أن الرقابة الإستراتيجية تكتسي أهمية، لأن العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية ليست ثابتة على المدى البعيد، فالتغير سمة رئيسية لهذه العوامل، مما يؤثر بالتالي على نقاط القوة والضعف وكذلك على الفرص والتهديدات، وليس التغيير فقط ولكن أيضا متى سيكون هذا التغيير ؟ وبأي الطرق سيتم؟.

ثالثا– شروط نجاح الرقابة الإستراتيجية: إن نجاح عملية الرقابة مرهون بتوفر جملة من الشروط؛ أهمها:[1]

- يجب أن يقتصر نظام الرقابة على الحد الأدنى من المعلومات لإعطاء صورة حقيقية عن الأحداث، حيث أن الكم الكبير من المعلومات يؤدي إلى ضياع المعلومات الهامة وسط كم هائل من المعلومات وغير المفيدة؛
- الرقابة يجب أن تركز بصورة رئيسية على النشاطات الحيوية بغض النظر عن كونها سهلة القياس أم صعبة؛ بمعنى أن تتابع نظم الرقابة الأنشطة والنتائج الهامة فقط، بغض النظر عن صعوبة القياس؛
- الرقابة يجب أن تزود متخذي القرارات بالمعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، ليتسنى لهم اكتشاف الانحرافات بين النتائج والأهداف عند وقوعها؛
- الرقابة يجب أن تركز على جوانب الأداء بعيدة المدى بالإضافة إلى جوانب الأداء قصيرة المدى؛
- تنمية روح الرقابة الذاتية لدى المسيرين والعاملين في جميع المستويات التنظيمية، وذلك من خلال تنمية روح المسؤولية لديهم، وجعل هذا السلوك جزء لا يتجزأ من الثقافة السائدة في المنظمة؛
- يجب الاهتمام بمكافأة النجاح في الوصول إلى معدلات الأداء المرغوبة أو تعديلها، بدلا من معاقبة الفشل في الوصول إلى هذه المعدلات.

رابعا– مراحل الرقابة الإستراتيجية: يتضمن أي نموذج للرقابة الإستراتيجية على مجموعة من المراحل المترابطة والمتكاملة فيما بينها، وعموما نستعرض فيما يلي مراحل الرقابة الإستراتيجية حسب النموذج الذي يقدمه (Steiner) سنة 1986، والذي يشمل المراحل الآتية:[2]

1. **وضع المعايير**: المعيار هو الأساس الذي يميز العمل الجيد من العمل الرديء في مختلف المجالات الوظيفة، وعملية اختيار المعايير يجب أن تستوفي الشروط التالية: واقعية المعايير وإمكانية تحققها، الفهم والقبول، الصدق والثبات، مع ضرورة أن تكون مرآة عاكسة لأهداف المنظمة حتى يتسنى اكتشاف الانحرافات؛ وكأمثلة لبعض أشكال المعايير نذكر منها:

- المحور المالي: معيار المردودية المالية، معيار الربحية التجارية، معدل العائد على الاستثمار، هوامش الربح إلخ؛
- المحور الإنتاجي: معدل دوران المخزون، عدد الوحدات المعيبة، النفايات، الإنتاجية الكلية إلخ؛
- المحور السلوكي: معدل دوران العمل، حوادث العمل، معدل الغياب، الصدمات والشكاوي إلخ؛
- المحور التنافسي: رضا الزبون، وقت التسليم، الشكاوي، المردودات، الحصة السوقية، رقم الأعمال إلخ.

[1]- أنس عبد الباسط عباس، **مرجع سبق ذكره**، ص 200.

[2]– قبطان شوقي، **الإدارة الإستراتيجية (مطبوعة محكمة)**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017، ص ص 121-124.

مع الإشارة إلى أن المعايير على اختلافها يمكن أن نقسمها إلى معايير كمية وأخرى كيفية، فالمعايير الكمية هي المعايير التي تعبر عنها بمؤشرات تعطي أرقاما محددة كأن نقول حصة سوقية تقدر ب (30%)، أما المعايير الكيفية فهي المعايير التي يعبر عنها بملاحظات وصفية كأن نقول مقبول، متوسط، ضعيف إلخ.

2. **قياس الأداء:** يستند قياس الأداء إلى عدة حقائق مرتبطة بمدى اعتبار الانحراف بين الأداء الفعلي والأداء المعياري مبررا كافيا لاتخاذ الإجراء التصحيحي، وإلى أي مدى يستمر المعيار الموضوع ومتى يتم استبداله، ويتطلب قياس الأداء تحديد المرحلة التي يجب أن تتم فيها عملية القياس، حيث يمكن أن نميز بين ثلاث فترات زمنية للرقابة الإستراتيجية؛ هي:

- ✓ الرقابة السابقة: تهدف إلى اكتشاف الانحرافات في الأداء من المنبع، وتكون في مرحلة التشخيص الإستراتيجي وصياغة الإستراتيجية، لاكتشاف التغيرات التي تطرأ فجأة في بيئة المنظمة حتى تأخذها بعين الاعتبار؛
- ✓ الرقابة الآنية: هي الرقابة التي تكون أثناء التنفيذ الإستراتيجي بمختلف مستوياته، وتكتسي هذه الرقابة أهمية كبيرة لأنها تظهر إن كان من المهم الاستمرار في تنفيذ، أو التوقف عنه قبل فوات الأوان؛
- ✓ الرقابة اللاحقة: تسمى هذه الرقابة بتقييم الأداء، حيث تتم بعد الانتهاء من كل مراحل الإدارة الإستراتيجية لتنتهي بتغذية عكسية تصب في مراحل التشخيص الإستراتيجي والصياغة والتنفيذ الإستراتيجي.

3. **مقارنة الأداء بالمعايير:** يعد أمرا غير واقعي تطابق نتائج قياس الأداء الحالي مع المعايير الموضوعة في كل الحالات، لذا ينبغي على المنظمة لكي يكون نظامها الرقابي عمليا، تحديد مجال مقبول يختلف فيه الأداء الفعلي عن المعايير المستهدفة، ومن هنا فان عملية المقارنة تتطلب تحديد المدى الذي يقع فيه الأداء مخالفا للمعايير المستهدفة، ولكنه يكون مقبول؛ ويطلق على هذا النطاق تسمية (فجوة إستراتيجية مقبولة).

4. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** تقوم المنظمة كخطوة أخيرة في نظام الرقابة الإستراتيجية على تصحيح الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة (الأداء المتوقع)، وقد تتضمن هذه الخطوة القيام بتعديل أية مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، ولا يستثنى من ذلك نظام الرقابة الإستراتيجية الذي قد لا يكون ملائما بذاته لهذه العملية، وتنطوي قيام المنظمة بالإجراءات التصحيحية بعد أن تجيب على الأسئلة الآتية حتى تتمكن من تحديد أسباب الانحراف:

- هل يعود الانحراف إلى أسباب داخل المنظمة أو خارجها ؟
- هل كان من الممكن التنبؤ بأسباب الانحراف أو أنها أسباب استثنائية ؟
- هل الاستراتيجيات الحالية مناسبة للاستمرار فيها ؟
- هل تستطيع المنظمة التعامل مع هذه المتغيرات وإلى أي مدى ؟

المطلب الثاني: بطاقة قياس الأداء المتوازن (BSC) لتقييم النجاح الاستراتيجي

ظهرت بطاقة الأداء المتوازن (BSC) لمواجهة القصور في أنظمة الرقابة المالية التقليدية، حيث لم تعُد تكفي لتحقيق طموحات المنظمات الرائدة في ظل التحديات المعاصرة، وفي إطار ذلك طُرحت بطاقة قياس الأداء المتوازن بواسطة (Kaplan et Norton) ونوقشت لأول مرة في جامعة هارفارد عام 1992، حيث تعتمد على الرؤية والأهداف الإستراتيجية، التي يتم ترجمتها إلى نظام لمقاييس الأداء ينعكس بدوره في صورة اهتمام وتوجه استراتيجي عام، يسعى كل فرد في المنظمة إلى تحقيقه.

أولا– تعريف بطاقة الأداء المتوازن: هناك عدة تعاريف لبطاقة الأداء المتوازن نذكر منها:

- "مجموعة من المقاييس المالية وغير المالية التي تقدم لمدراء الإدارات العليا صورة واضحة وشاملة عن أداء منظماتهم، إلا أنه يمكن وصف بطاقة التقييم المتوازن بكونها إطار عام يشمل جوانب متعددة".[1]
- "نظام إداري يهدف إلى مساعدة الملاك والمديرين على ترجمة رؤية واستراتيجيات منظماتهم إلى مجموعة من الأهداف، والقياسات الإستراتيجية المترابطة".[2]
- "أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف محددة ومقاييس، ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر، كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنظمة".[3]

مما سبق؛ يمكن أن نقول أن بطاقة الأداء المتوازن هي نظام شامل لقياس الأداء من منظور استراتيجي، يتم بموجبه ترجمة إستراتيجية المنظمة إلى أهداف إستراتيجية؛ ومقاييس؛ وقيم مستهدفة ومبادرات واضحة؛كما تعتمد على الموضوعية والشمول في تقييم الأداء الداخلي والخارجي للمنظمة، من خلال مجموعة متوازنة من المؤشرات المالية وغير المالية للأداء.

ثانيا– أهمية بطاقة الأداء المتوازن: تكتسي بطاقة الأداء المتوازن أهمية بالغة ويمكن تلخيصها في النقاط الآتية:[4]

---

[1]– وائل مُحَمَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص151.

[2]– عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009، ص57.

[3]– حياة بن يربح، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية (حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2017-2018، ص 5.

[4]– مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة، **نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2017، ص ص 131-132.

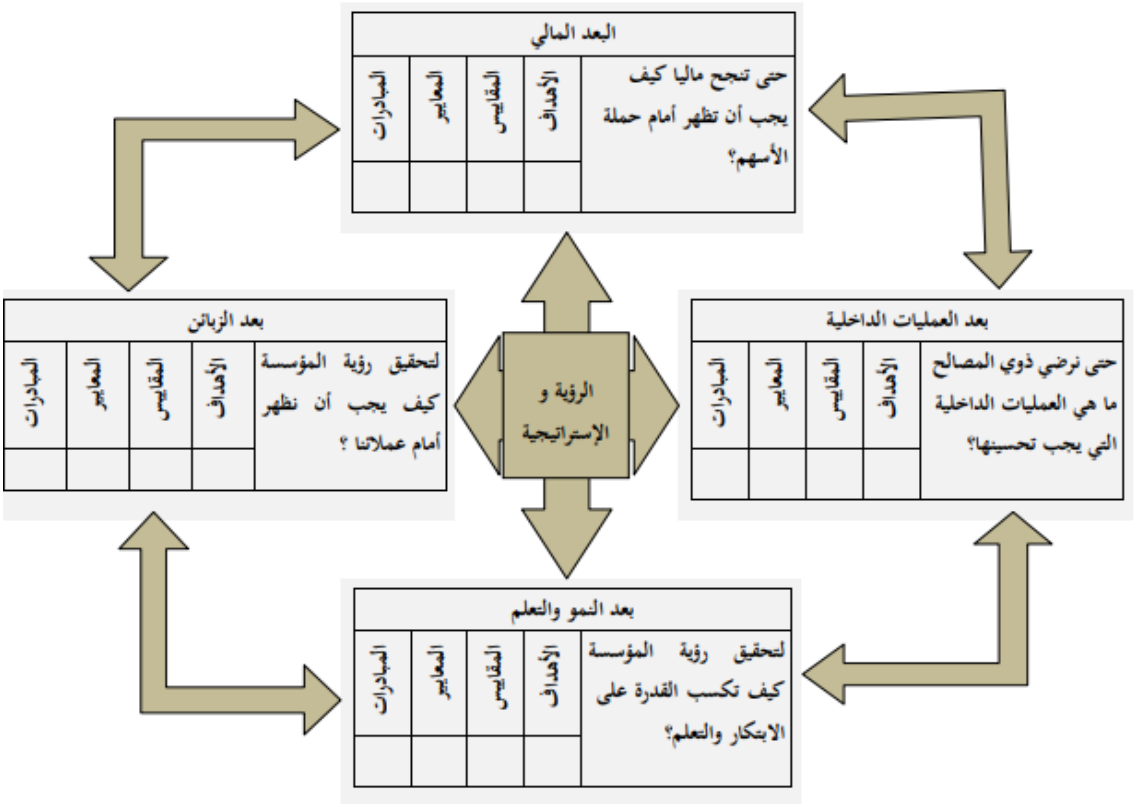
- تعمل بمثابة الحجر الأساسي للنجاح الحالي والمستقبلي للمنظمة على العكس من المقاييس المالية التقليدية؛
- تعالج عجز الأنظمة التقليدية عن ربط إستراتيجية المنظمة البعيدة المدى مع أفعالها ونشاطاتها القريبة المدى؛
- تمكن من تشخيص بصورة عملية مجالات جديدة ينبغي أن تتميز بها المنظمة لتحقيق أهداف العملاء؛
- مساعدة المنظمات بالتركيز الكلي (الكامل) على ما ينبغي عمله لزيادة تقدم الأداء؛
- توضح الرؤية ووضع تسلسل للأهداف، وتوفير التغذية العكسية للإستراتيجية وربط المكافآت بمعايير الأداء؛
- تبقي بطاقة الأداء المتوازن المعايير المالية كملخص مهّم لأداء العمل والإدارة، وبنفس الوقت تلقي الضوء على مجموعة مقاييس أكثر عمومية وتفاعلا (المقاييس الغير مالية).
- تركز على وصف المكونات الأساسية لنجاح المنظمة وأعمالها، وذلك بمراعاة الاعتبارات الآتية:[1]
  - **البعد الزمني**: تهتم عمليات قياس الأداء بثلاثة أبعاد زمنية هي الماضي والحاضر والمستقبل؛
  - **البعد المالي وغير المالي**: حيث تراقب النسب الرئيسية المالية وغير المالية بصورة متواصلة؛
  - **البعد الإستراتيجي**: تهتم عمليات قياس الأداء بربط التحكم التشغيلي القصير المدى برؤية إستراتيجية المنظمة الطويلة المدى؛
  - **البعد البيئي**: تهتم عمليات قياس الأداء بكل من الأطراف الداخلية والخارجية.
- تستمد بطاقة قياس الأداء المتوازن أهميتها من محاولة موازنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية لتقييم الأداء القصير والطويل الأجل في تقرير موحد، وبالتالي تقلل من تركيز المديرين على الأداء المالي قصير الأجل مثل المكاسب السنوية، ولكنها تهتم بالتحسينات في المقاييس غير المالية، التي تشير إلى إمكانية خلق قيمة اقتصادية في المستقبل على سبيل المثال، السعي لزيادة رضا العميل يشير إلى مبيعات أعلى ودخل أعلى في المستقبل.[2]

ثالثا.مكونات بطاقة الأداء المتوازن: تتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة أبعاد أو منظورات رئيسية؛ كما هو موضح في الشكل الآتي:

[1]- جمال حسن مُحَّد أبو شرخ، **مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012، ص ص 33-34.

[2]- مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختباريه في شركة طيران الملكية الأردنية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، الجامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013، ص ص 21-22.

الشكل رقم (2-3): مكونات بطاقة قياس الأداء المتوازن



المصدر: وليد لطرش، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي (دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018، ص 33.

وفي ما يلي شرح موجز لهذه المكونات:[1]

- **الجانب المالي**: يقيس هذا الجانب الربحية الإستراتيجية، لأن تخفيض التكلفة المتعلق بالمنافسين والغير وتحقيقهم للأرباح تمثل المحركات الأساسية للمبادرات الإستراتيجية التي تمارسها المنظمة، ويعتمد الجانب المالي على كم من الدخل التشغيلي والعائد على رأس المال سيتم تحقيقه.
- **جانب العميل**: يحدد هذا الجانب قطاعات السوق المستهدفة، ويقيس نجاح المنظمة في هذه القطاعات لتتحكم في أهداف نموها، وتستخدم المنظمات مقاييس مثل: حصة السوق، عدد العملاء الجدد، ورضا العميل؛
- **جانب العمليات الداخلية**: يعتمد هذا الجانب على العمليات الداخلية التي تؤيد كلا من جانب العميل عن طريق خلق قيمة للعملاء، والجانب المالي بواسطة زيادة ثروة المساهمين؛ ويتكون جانب العمليات الداخلية من ثلاث أبعاد فرعية على النحو الآتي:

[1]- محمد هاني محمد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص ص 259-260.

- عملية الابتكار: التي تتعلق بخلق المنتجات والخدمات والعمليات التي ستقابل احتياجات العملاء؛
- عملية التشغيل: تمثل عمليات الإنتاج، وتوصيل المنتج، والخدمات المتواجدة للعملاء، والمبادرات الأساسية الإستراتيجية للمنظمات الرائدة في تحسين جودة التصميم، وتقليل وقت التوصيل للعملاء ومقابلة أوقات التوصيل المحددة.
- خدمة توصيل المبيعات: تعمل على توفير الخدمة ومساندة العميل بعد البيع، أو توصيل الخدمة أو السلعة.

– **جانب النمو والتعليم**: يحدد هذا الجانب القدرات التي يجب أن تنمو فيها المنظمة من أجل تحقيق عمليات داخلية عالية المستوى التي تخلق قيمة للعملاء والمساهمين؛ إن جانب التعلم والنمو للمنظمات يؤكد على ثلاث قدرات:

- قدرات الموظف التي تقاس باستخدام مستويات مهاراته، ومسح لرضا الموظف ومعدلات الدوران؛
- قدرات نظام المعلومات مقاسة بنسبة للموظفين الصف الأول؛
- التحفيز والمكافئات وتقاس بعدد اقتراحات كل موظف ومعدل تطبيق الاقتراحات.

بالإضافة إلى هذه الجوانب الأربعة، فإن كل جانب أو محور يتكون من أربعة أقسام متكاملة فيما بينها، ويختلف كل قسم من محور لآخر، وهذه الأقسام هي:[1]

– الأهداف: هي النتائج المنشود تحقيقها، والأهداف بشكل عام موزعة على أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وتحمل نفس الأهمية الإستراتيجية؛

– المقاييس: تمثل الجانب الذي يحدد حالة الهدف المراد تحقيقه عن طريق مقارنته بقيمة محددة سلفا؛

– المعايير: مقدار محدد يتم القياس بناء عليه لتحديد مقدار الانحراف سلبا أو إيجابا عن الهدف المراد تحقيقه؛

– المبادرات: تشير المبادرات إلى المشاريع التشغيلية اللازم تنفيذها لتحقيق الهدف.

رابعا– دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم النجاح الإستراتيجي: تُعدّ بطاقة الأداء المتوازن من أهم الأدوات المستعملة في كبرى المنظمات العالمية، وهذا بسبب النجاح الذي حققته في مجال التقييم؛ حيث تتمثل أهميتها في هذا المجال من خلال ما يأتي:[2]

---

[1]– صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012، ص 29.

[2]– ريم الواعر، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL بأم البواقي، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر، 2014-2015، ص 58.

- تمثل بطاقة الأداء المتوازن تقريرا إداريا موحدا ودقيقا لوصف الأداء العملياتي وفقا لأربعة منظورات مختلفة؛
- تساعد روابط السببية بين المؤشرات على إضافة معني وتسهل عملية تحديد الأهداف؛
- إن الجمع بين المؤشرات وفق الأبعاد الأربعة المكونة للنظام يمكن من نقل أثر المبادرة لتحسين الأداء في أحد الأبعاد إلى جميع العمليات في المنظمة ككل.

إن استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم النجاح الاستراتيجي، يكون انطلاقا من تقييم مدى كفاءة المنظمة في تحقيقها الأهداف التي تم وضعها في كل محور من المحاور المكونة لها، وتقييم النتائج المحققة ومقارنتها مع ما كان مخططا له قبل بدء التنفيذ من خلال تحديد المعايير الهامة لتقييم كل محور، وذلك بتحديد لكل معيار القيمة المستهدفة (أي المتوقعة والمبادرات)، وبذلك يمكن تحديد الإجراءات التصحيحية المناسبة في أقل وقت وكفاءة عالية، خاصة في الظروف التي تتميز بعدم التأكد و التعقيد وضيق الوقت؛ ولتحقيق ذلك ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على الجوانب الآتية هي:[1]

- **توضيح وترجمة الرؤية والإستراتيجية:** حتى نضمن تحقيق شرط التوازن الذي تسعى بطاقة الأداء المتوازن إلى الوصول إليه؛ لا بدّ من التأكد أن الأهداف الموضوعة ذات علاقة بالرؤية والإستراتيجية ويمكن تحقيقها في الميدان، كما يجب أن تكون شاملة لجميع جوانب المنظمة وموزعة بين طويلة وقصيرة الأجل؛
- **توصيل وربط الأهداف الإستراتيجية والقياسات:** يتم تقييم درجة إعلام جميع الأفراد في المنظمة بالأهداف الرئيسية، وتحديد المعايير المناسبة لتسهيل تنفيذها وتقييمها، هذا ما يسهل على العاملين فهم واستيعاب الدور المنوط إليهم، وبالتالي تحقيق التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة؛
- **التخطيط ووضع الأهداف وترتيب المبادرات الإستراتيجية:** يقوم هذا الجانب على تقييم مدى كفاءة المدربين في التخطيط وكيفية توزيع مختلف المعايير على المحاور الخمسة للبطاقة، كما يتم التأكد من أن المبادرات الإستراتيجية المقترحة تتوافق مع الأهداف الإستراتيجية.

المطلب الثالث: تصور مقترح لتنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي

إن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يختلف من منظمة لأخرى، ويرجع هذا الاختلاف إلى توجهات المديرين والإدارة العليا في كيفية إرساء آليات التنفيذ، ومن خلال هذا المطلب سنحاول وضع تصور يتضمن آليات عمل محدّدة تساعد المنظمات –خصوصا مؤسسات الصغيرة والمتوسطة– على التعامل الجيّد مع التحديات والمتغيرات

[1]– صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، دراسة حالة بعض المؤسسات، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2011-2012، ص ص92-93.

العالمية والمحلية، واتخاذ القرارات الإستراتيجية المساعدة على إحداث التغيير مع الاستثمار الجيّد للموارد والإمكانات ليتم في الأخير تحقيق النجاح الإستراتيجي.

إن هذا التصور يهدف إلى وضع آلية لتسهيل عملية تنفيذ خطوات الإدارة الإستراتيجية بسلالة بغية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول – تحقيق النجاح الاستراتيجي–، وأهم خطوات هذا التصور سيتم عرضها في النقاط الآتية:

أولا– منطلقات التصور: تم اقتراح هذا التصور في ضوء مجموعة من الدراسات والأبحاث؛[1] والإطار النظري، كما أنه يقوم على أساس المنطلقات الآتية:

- تُعدّ الإدارة الإستراتيجية ضرورة حتمية لمواجهة التحديات البيئة الراهنة لقدرتها عل معرفة الاتجاهات الصحيحة لاتخاذ القرارات؛
- الإدارة الإستراتيجية تمكن من خلق التناغم والتكامل بين مختلف المستويات بالمنظمة؛
- تخلق بيئة مشجعة تجعل كافة العاملين ملتزمين ومشاركين في تحقيق النجاح، نتيجة لوضوح التوجهات المرتبطة بمستقبل المنظمة؛
- ضرورة العمل على تطوير آليات العمل وتحديثها لتحقيق النجاح الاستراتيجي وفق ما يتطلبه الواقع المحلي والعالمي ومسايرة التغيرات البيئية.

ثانيا– كيفية تحقيق التصور المقترح: لتحقيق هذا التصور لابد من تنفيذ عدد من الخطوات الآتية:

1–تحديد رسالة التصور المقترح: يهدف التصور لوضع آلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في ضوء الإمكانات البشرية والمادية المتوفرة في المنظمة لضمان تحقيق أبعاد النجاح الإستراتيجي (البقاء، النمو، التكيف، التعلم المستمر)، وعليه يمكن تحديد رسالة هذا التصور في العبارة الآتية:

---

[1] – إيمان غرزولي، **البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة PLAST–K سطيف)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009-2010.

- فيصل بن مُحَمَّد بن مطلق الخنفري القحطان، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.
- إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.
- منى كشيك، نسرين موشي، **تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لإدارة الأزمات التربوية (دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى في محافظة دمشق**، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية –سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية–، المجلد 38، العدد 6، جامعة تشرين، سوريا، 2016.

المشاركة بشكل فعال في تحقيق النجاح الاستراتيجي من خلال الممارسة العملية والعلمية للإدارة الإستراتيجية.

2-أهداف التصور: يسعى هذا التصور المقترح إلى وضع آليات عمل وفق منهج الإدارة الإستراتيجية، وذلك من خلال عدة أهداف أهمها:

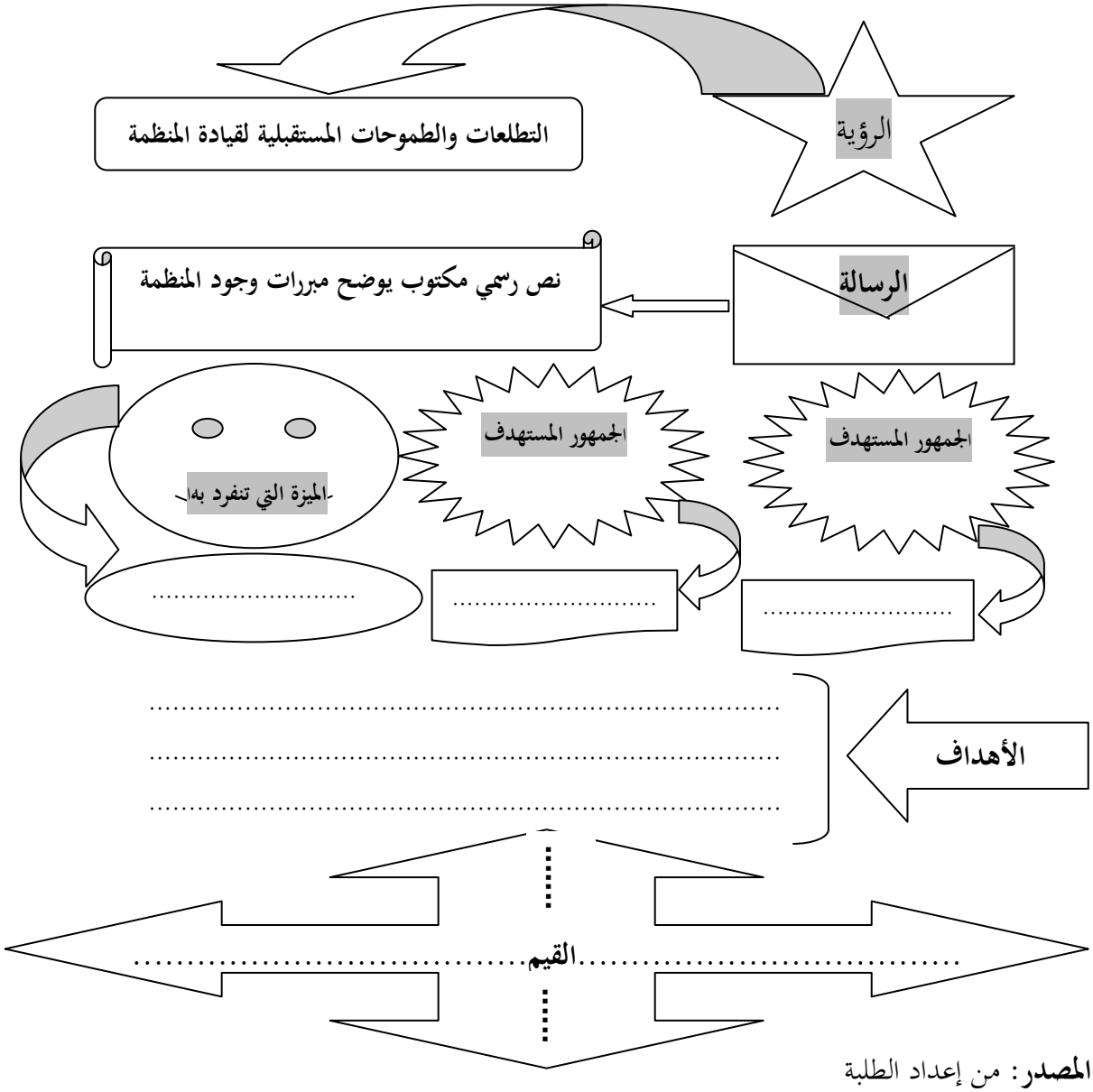
- القدرة على استشراف المستقبل من خلال تحليل الفرص والتهديدات البيئية؛
- تحقيق المبادأة والمبادرة بدلا من أن تكون القرارات المتخذة هي ردّ فعل لقرارات المنافسين؛
- تنمية القدرة على التفكير الإستراتيجي الخلاق لدى المدراء؛
- تحديد خارطة طريق للمنظمة في ضوء ما تفرزه البيئة من تحديات ورهانات؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات في ضوء الأولويات؛
- القدرة على تحرير المنظمة من الغموض خاصة في المواقف التي تقل فيها دقة المعلومات المتوافرة والمشاركة في التخطيط؛

ثالثا- مراحل العمل لتحقيق هذا التصور: يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من الموضوعات التي تحتل مكانة مهمة في الفكر الإداري المعاصر، خاصة وأنها تتعامل وتهتم بكل القرارات التي تؤثر على حاضر ومستقبل المنظمات، وهو ما يستدعي وضع تصور يساعد المدراء في توجيه جهودهم نحو الأهداف المنشودة، إلا أنه من الضرورة تقسيم آليات العمل بهذا التصور وفق عدة مراحل نحددها فيما يأتي:

1. مرحلة التصميم: تعد أهم مرحلة، إذ تشمل على مجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية والتي تتمثل في:

أ. **التوجه الاستراتيجي**: يعتبر تحديد التوجه الاستراتيجي بمثابة خطوة جوهرية في عملية الإدارة الإستراتيجية، وتضمن: تحديد رسالة، رؤية المنظمة، تحديد الأهداف والغايات الإستراتيجية؛ والمخطط الآتي يوضح آلية تحديد عناصر التوجه الإستراتيجي:

الشكل رقم (2-4): آلية تحديد عناصر التوجه الإستراتيجي



المصدر: من إعداد الطلبة

ب. **التحليل الاستراتيجي لبيئة المنظمة:** يهتم بمتابعة وتحليل:

- **تغيرات البيئة الخارجية العامة:** لا بد من دراسة التأثيرات المتبادلة لهذه التغيرات بين الأبعاد بغرض استخلاص نتائج تأثيرها السلبي والإيجابي على الخيارات الإستراتيجية للمنظمة.
- **تغيرات البيئة التنافسية:** دراسة التغيرات التي تؤثر بصورة مباشرة على المنظمة والشكل الآتي يوضح نموذج تقييم الفرص والتهديدات.

الشكل رقم (2–5): نموذج تقييم الفرص والتهديدات

		درجة الأهمية	درجة التأثير	الوزن الوزن = درجة الأهمية × درجة التأثير
		من صفر إلى 10	5– إلى 5+	50– إلى 50+
الفرص	.....			
	.....			
المجموع1				
كلما كان الوزن قريبا من (+50) كانت الفرصة قوية				
التهديدات	.....			
	.....			
المجموع 2				
كلما كان الوزن قريبا من (–50) كان التهديد قويا				
المجموع الكي= المجموع 1+ المجوع 2				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: مُحَمَّد العامري، **نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (swot)**، على الرابط: https://www.youtube.com/watch?v=Susgtn6gQpc&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0RN0pOCPB0YcGz7AJwcCPuhhHIBkuLcUKOi5OB0KXY_1H3X6tq3FRao4A، تاريخ الاطلاع: 21-06-2020.

- **دراسة متغيرات البيئة الداخلية:** تحليل وحصر للعوامل الإستراتيجية الداخلية، ويتم ذلك من خلال مجموعة من المداخل، منها:

*__التحليل المستند إلى الموارد:__ إعداد قائمة بموارد المنظمة المادية، والمالية، والبشرية، والمعلوماتية والمعرفية؛ ثم يتم تقييم كل مورد في ضوء قيمته للزبون، ندرته، إمكانية تقليده، وامتلاك التنظيم الذي يسمح باستثماره.

*__رصد وتحليل الموارد والقدرات الوظيفية:__ يركز هذا التحليل على الوظائف والقدرات التقليدية للمنظمة، والمتمثلة في: البناء التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والتسويق، والمالية، والبحث والتطوير، والموارد البشرية، والإنتاج والعمليات، والمعلومات، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف في كل من هذه الوظائف لتحديد وتقييم إلى أي حد تشكل نقطة قوة أو ضعف.

والشكل الآتي يوضح نموذج تقييم نقاط القوة نقاط الضعف:

الشكل رقم (2-6): نموذج تقييم نقاط القوة ونقاط الضعف

		درجة الأهمية	درجة التأثير	الوزن الوزن = درجة الأهمية × درجة التأثير
		من صفر إلى 10	5- إلى 5+	50- إلى 50+
نقاط القوة	.....			
	.....			
المجموع1				
كلما كان الوزن قريبا من (+50) كان جانب القوة كبير				
نقاط الضعف	.....			
	.....			
المجموع 2				
كلما كان الوزن قريبا من (-50) كان جانب الضعف كبير				
المجموع الكي= المجموع 1+ المجموع 2				

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على: مُحَمَّد العامري، **نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (swot)**، على الرابط: https://www.youtube.com/watch?v=Susgtn6gQpc&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0RN0pOCPB0YcGz7AJwcCPuhhHIBkuLcUKOi5OB0KXY_1H3X6tq3FRao4A، تاريخ الاطلاع: 21-06-2020.

بعد تقييم العوامل الداخلية والخارجية، لا بدّ من تحديد الأولويات ما بين العوامل الإستراتيجية والتي تعتبر عناصر رئيسية في تحقيق رؤيا المستقبلية للمنظمة، وترسم ملامح الخطة الإستراتيجية، وذلك على المدى القصير، المتوسط والطويل، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-1): مصفوفة تحليل العوامل الإستراتيجية

العوامل الإستراتيجية الرئيسية	الرمز	الوزن	معدل الاستجابة	النتيجة	المدة الزمنية بالسنوات		
					قصيرة	متوسطة	طويلة
					المدى 1>	المدى (1-3)	المدى 1 <

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُحَمَّد سعود جرادات، **الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية (منحى نظري تطبيقي)**، 2014، ص 272، على الرابط: file:///C:/Users/2018/Desktop/memoire-2020/Nouveau%20dossier/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8.pdf، تاريخ الاطلاع: 18-06-2020.

ج. **تحديد الموقف الاستراتيجي**: بعد القيام بتحليل البيئة الإستراتيجية يترتب على المنظمة معرفة ما هي الإستراتيجيات العامة التي يمكن تبنيها انسجاما مع إمكانيات المنظمة الداخلية (القوة والضعف) وعواملها الخارجية (الفرص والتهديدات)، والجدول الآتي يوضح أنواع الإستراتيجيات وفقا لنتائج تحليل (swot):

الجدول رقم (2-2): أنواع الإستراتيجيات وفقا لنتائج تحليل (swot)

م	وضع النقطة حسب عناصر SWOT				الإستراتيجيات المقترحة
	البيئة الداخلية		البيئة الخارجية		
	S القوة	W الضعف	O الفرص	T التهديدات	
1	↑		↑		إستراتيجيات هجومية، إستراتيجية التمييز، إستراتيجية القائد، إستراتيجية التكامل الأفقي والعمودي
2	↓		↑		إستراتيجية علاجية، إستراتيجية التركيز، إستراتيجيات التمويل الخارجي و الإفلات
3	↑			↑	إستراتيجية دفاعية، إستراتيجية الدفاع المرن، إستراتيجية الانتشار
4		↑		↑	إستراتيجيات انكماشية، إستراتيجية الاندماج، إستراتيجية التراجع، إستراتيجية الانسحاب
5	↑	↑			إستراتيجية التنويع، الإستراتيجيات المختلطة، إستراتيجيات الاستقرار
6			↑	↑	إستراتيجية التكامل العمودي

المصدر: مُحَمَّد العامري، **نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (swot)**، على الرابط:
https://www.youtube.com/watch?v=Susgtn6gQpc&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0RN0pOCPB0YcGz7AJwcCPuhhHIBkuLcUKOi5OB0KXY_1H3X6tq3FRao4A، تاريخ الاطلاع: 21-06-2020.

د. **الاختيار الاستراتيجي**: بعد تحديد الموقف الاستراتيجي للمنظمة من خلال القيام بتحليل مصفوفة **swot**، يتم اختيار بديل من البدائل الإستراتيجية، الذي يمثل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية أفضل تمثيل.

2. تنفيذ الإستراتيجية: تضطلع عملية التنفيذ الإستراتيجي بمسؤولية الإجابة عن مجموعة من الأسئلة التي يتوقف على تحديد إجاباتها مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية؛ وهي: من الذي سيقوم بتنفيذ خطط المنظمة؟، وما هو المطلوب من أجل القيام بعملية التنفيذ ؟، وكيف سيتم القيام بما هو مطلوب ؟، والجداول الآتية توضح سير العملية بشكلها العام والتفصيلي:

الجدول رقم (2-3): النموذج العام لسير عملية التنفيذ

	إستراتيجية العمل	النشاط 1			النشاط 2		
		البرنامج 1	البرنامج 2	البرنامج 3	البرنامج 1	البرنامج 2	البرنامج 3
الهدف 1							
الهدف 2							

المصدر: من إعداد الطلبة

الجدول رقم (2-4): النموذج التفصيلي لسير الأنشطة

	المهام الرئيسية	المهام الفرعية	المسؤول عن التنفيذ	الزمن		التكلفة	السياسات والضوابط
				من	إلى		
النشاط 1							
النشاط 2							
النشاط 3							

المصدر: من إعداد الطلبة

ملاحظة: عند تنفيذ أي نشاط من هذه الأنشطة يتم إعداد بطاقة لمراقبة خطة العمل وفقا للجدول الآتي:

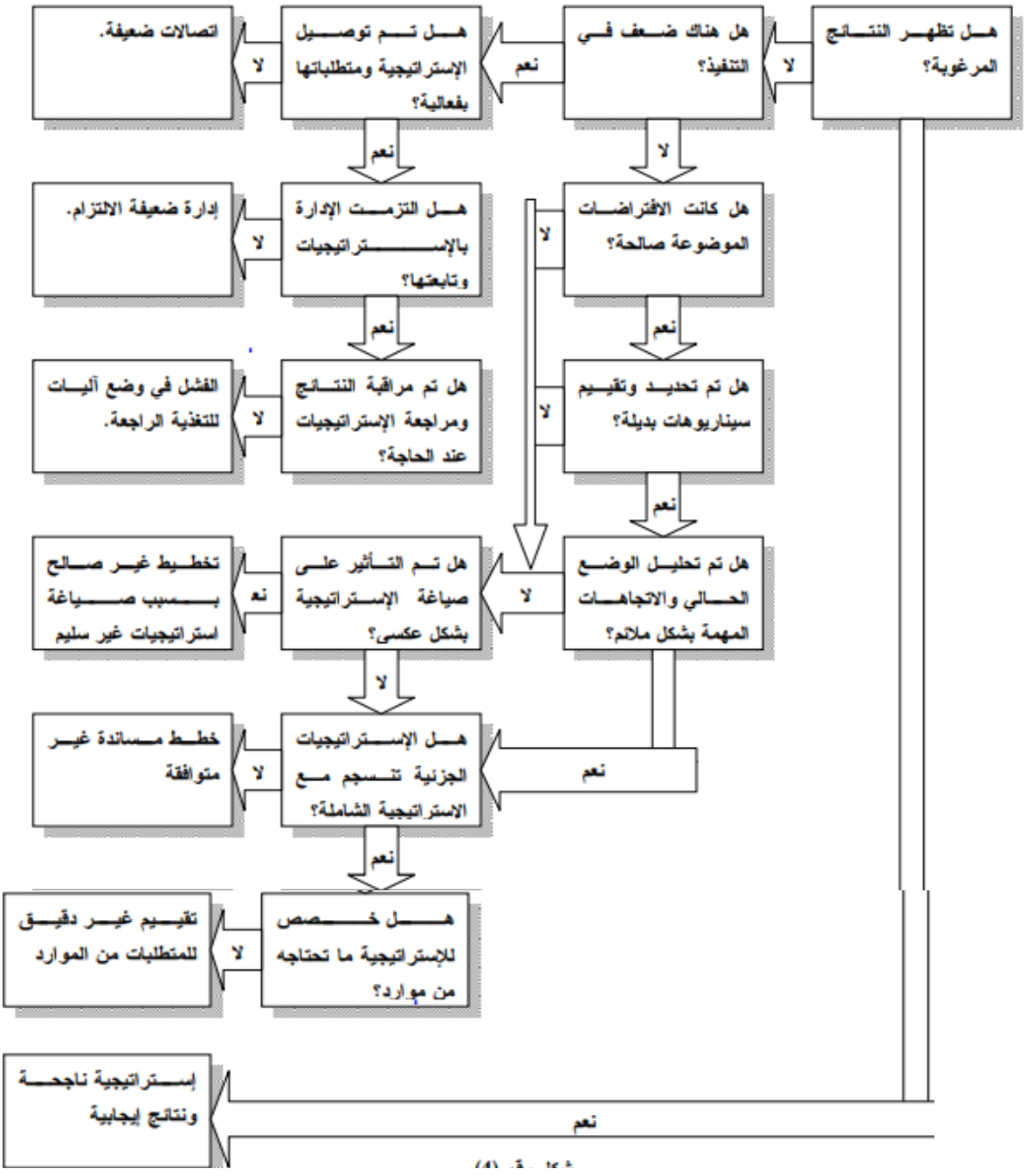
الجدول رقم (2-5): بطاقة لمراقبة خطة العمل

	العناصر الأساسية للمراقبة	ما المحتمل أن يقع من انحراف	كيف ومتى سنعرف ذلك	ماذا سنفعل
الوقت				
الموارد				
النوع				
الكم				

المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُحَّد سعود جرادات، **الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية (منحى نظري تطبيقي)**، 2014، ص 231، على الرابط: file:///C:/Users/2018/Desktop/memoire-2020/Nouveau%20dossier/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8.pdf، تاريخ الاطلاع: 18-06-2020.

4. **عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية:** إن الغرض من عملية رقابة وتقييم الإستراتيجية هو التأكد من إتباع المنظمة للاتجاه الإستراتيجي خلال عملية التنفيذ، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها مسبقا. والشكل الآتي يوضح آلية الرقابة على المستوى التنفيذي:

الشكل رقم (2-7): آلية الرقابة على المستوى التنفيذي



المصدر: إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 71.

ولصياغة حكم دقيق حول الخطة الإستراتيجية يستخدم فريق التقييم مجموعة آليات: المقابلة، تقارير الإنجاز السنوية، نموذج تقييم الخطة والاستقصاء. ويعتبر النموذج الآتي أحد أدوات تقييم الخطة الإستراتيجية (تقييم الأنشطة والأهداف) التي تسهل عملية التقييم، كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول رقم (2-6): نموذج تقييم الأنشطة والأهداف

الغاية الأولي الأنشطة والأهداف	البرامج التنفيذية	الجدول الزمني	الإنجاز			نسبة الإنجاز	مؤشرات الأداء (واقع الإنجاز)	المبررات في حال عدم الإنجاز
			أنجز	مستمر	لم ينجز			
1.								
2.								
3.								

المصدر: إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011، ص 74.

من خلال عمليتي الرقابة والتقييم، يمكننا الوصول إلى مرحلة مهمة في إحداث التعديل المناسب من خلال اتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تمثل الحلقة الأخيرة في دورة الرقابة، وفيها يتم إعادة الأمور إلى نصابها وتعديل الانحرافات وإحداث التعديلات اللازمة للخطة.

خلاصة الفصل

يعتبر النجاح الإستراتيجي من أحدث المفاهيم التي تم تناولها لما لها من مكانة وأهمية في المنظمات، فهو يسمح للمنظمة بتحقيق التميز والتفوق على المنافسين في ظل مستجدات البيئة الراهنة، فعلى ضوءه يتم تحديد درجة التقدم والتطور، ويرتبط ذلك بمدى تبني المنظمة لنظام ناجح يعمل على توفير معلومات دقيقة ويواكب التطورات، ويبقى تحقيق النجاح الإستراتيجي هو حلم كل منظمة ويبقى تجسيده على أرض الواقع ممكن إذا تبنت المنظمة الطريقة الصحيحة في التفكير التي تسمح لها بتحقيق أمرين مهمين هما: تقديم الأفضل ومواجهة الأسوء؛ ولن يتم تحقيق هاذين الأمرين إلا بالاعتماد على عمليات الإدارة الإستراتيجية.

وفي نهاية هذا الفصل خلصنا إلى:

- النجاح الإستراتيجي يحقق مكانة إستراتيجية للمنظمات حيث يضمن لها الاستمرار والتقدم؛
- يتطلب النجاح الإستراتيجي مجموعة من المتطلبات أهمها: القيادة التحويلية، تقديم خدمات ومنتجات متميزة، الإبداع والابتكار، المرونة الإستراتيجية؛
- للنجاح الإستراتيجي مجموعة من الدعائم تساعد في تحقيقه من بينها: رأس المال الفكري، تبني مبادئ إدارة الجودة الشاملة، التحسين المستمر، التغيير التنظيمي؛
- على المنظمة تبنى آلية تسمح لها بتنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق النجاح الإستراتيجي للمنظمة ومتطلبات الألفية الثالثة؛
- إن قدرة المنظمة على البقاء هو افتراض ضمني، لذا لا بدّ من ترسيخ ثقافة الإدارة الإستراتيجية وضرورة الاهتمام بآليات تفعيلها لتحقيق النجاح الاستراتيجي.

الخاتـمـة

ارتبطت إشكالية بحثنا بالدور الذي تلعبه عمليات الإدارة الإستراتيجية كنظام لتحقيق النجاح الإستراتيجي، إذ حاولنا الربط بين هذين المتغيرين، لذا وجب على المنظمات التركيز على عمليات الإدارة الإستراتيجية لأنها تعمل على مواكبة التطورات السريعة للبيئة، وهذا بغرض تمكينها من خلق بيئة مشجعة تسمح لها بممارستها، حتى تتمكن من غرس مبادئ النجاح الإستراتيجي لديها. ومن هذا المنطلق تم طرح الإشكالية في السؤال الرئيسي، والذي كان مضمونه:

" هل يمكن لعمليات الإدارة الإستراتيجية تحقيق فرص النجاح الإستراتيجي في منظمات الأعمال ؟ "

من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري والتصور المقترح يمكن الإجابة عن إشكالية بحثنا: إن الإدارة الإستراتيجية تولي اهتماما بالغا في عملياتها، فعمليات الإدارة الإستراتيجية تعمل على مساعدة المدراء في توجيه جهودهم نحو الأهداف المنشودة من خلال التركيز على آلية تسهل ممارستها لعملياتها، وهذا يمكنها بدرجة كبيرة من التعامل الجيد مع التحديات والتغيرات الراهنة، واتخاذ القرارات الإستراتيجية لإحداث التغيير، إذ تمكنها من الاستثمار الجيد للموارد والإمكانات، ليتم في الأخير تحقيق النجاح الإستراتيجي.

ومن أجل الإجابة على التساؤلات المنبثقة من السؤال الرئيسي، وضعنا مجموعة من الفرضيات وضعت للاختبار، وكانت الإجابة عنها كالآتي:

- نصت الفرضية الأولى على أن "**تطبيق عمليات الإدارة الإستراتيجية هي ضرورة حتمية في البيئة الراهنة**"، فقد تم إثبات صحة الفرضية من خلال الفصل النظري، حيث أن عمليات الإدارة الإستراتيجية هي عمليات متتالية ومترابطة فيما بينها، وإذا حدث تغير في أي عملية سيؤثر بالضرورة على بقية العمليات؛ فهذه العمليات تمثل خارطة طريق أو البوصلة التي تحدد الوجهة الصحيحة نحو تحقيق رسالة المنظمة، وتطبيقها يعتبر ضرورة حتمية للمنظمة.
- الفرضية الثانية نصت على أن "**النجاح الإستراتيجي ثمرة جهد جنتها المنظمة بعد تحكم كبير في إمكاناتها**"، تم إثبات هذه الفرضية في الفصل النظري، حيث أنه ليس من السهل الوصول إليه في ظل المستجدات البيئة الراهنة، وهذا يتطلب من المنظمات قدر كبير من الاهتمام، وذلك بتوفير مجموعة من المتطلبات ودعائم تساعد في تحقيقه.
- أما الفرضية الثالثة نصت على أن "**التصور الافتراضي المقترح صالح لتسهيل تنفيذ خطوات الإدارة الإستراتيجية بسلاسة بغية الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول – تحقيق النجاح الإستراتيجي–**" وتم تأكيد هذه الفرضية في التصور المقترح، حيث انتهينا إلى أن التصور الافتراضي —من وجهة نظرنا– يمثل الاتجاه الصحيح لسير عمليات الإدارة الإستراتيجية بسلاسة ويسهل عملية تطبيقها،

ويتم ذلك من خلال التدوين على نماذج التصور الافتراضي خطوة بخطوة، مما يجعله أكثر فاعلية ويعمل على الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع المأمول ويصبح من أسرار المنظمة.

نتائج البحث: من خلال هذا البحث تم التوصل إلى النتائج أهمها:

- عملية التحليل البيئي هي القاعدة الأساسية لبداية النجاح؛ فمنها يتم تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف والفرص والتهديدات؛
- تشير عملية صياغة الإستراتيجية إلى الاتجاه الصحيح الذي تسلكه المنظمة وتنتهي باختيار إستراتيجية تساعد المنظمة على اتخاذ أفضل القرارات الإستراتيجية؛
- عملية تنفيذ الإستراتيجية تعد من أصعب العمليات لما لها من دور في نجاح إستراتيجية المنظمة؛
- الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة، تهتم بحاضر ومستقبل المنظمة في آن واحد، وبالتالي تعزيز فرص النجاح الإستراتيجي؛
- تشير عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى المسار الناجح الذي يحدث في المنظمة، والذي يمكنها من التكيف والتعلم المستمر بشكل ملائم مع بيئتها، مما يساعدها على النمو والبقاء من خلال التحكم الجيد في توجيه الجهود نحو الأهداف المنشودة؛
- إن عمليات الإدارة الإستراتيجية باتت اليوم تمثل ضرورة إستراتيجية وليس خيارا لتحقيق النجاح الإستراتيجي في ظل معطيات البيئة التنافسية؛
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية أساس لتحقيق النجاح الإستراتيجي، فمن خلال هذا النظام يمكن للمنظمة استشراف المستقبل، وبالتالي تستطيع وضع خيارات إستراتيجية لتحقيق أهدافها في المدى الطويل؛
- عمليات الإدارة الإستراتيجية والنجاح الإستراتيجي مفهومين لا يمكن فصلهما عن أي منظمة ناجحة ومتميزة، لذا على المنظمات تبني أبعاد النجاح الإستراتيجي من خلال سيرورة عمليات الإدارة الإستراتيجية؛
- رأس المال الفكري ومبادئ إدارة الجودة الشاملة، وكذا التحسين المستمر والتغيير التنظيمي دعائم تساعد على الوصول إلى مفهوم النجاح الإستراتيجي؛
- القيادة التحويلية وتقديم خدمات ومنتجات متميزة، والإبداع والابتكار والمرونة الإستراتيجية تعد من المفاهيم الضرورية التي تدخل ضمن أسرار النجاح الإستراتيجي.

الاقتراحات: تتمثل في النقاط الآتية:

- ينبغي على المنظمات استيعاب مفهوم الإدارة الإستراتيجية بكافة عملياتها لتحقيق رسالة المنظمة، من خلال تعريف العاملين بأهمية تطبيق مفاهيم جديدة في منظماتهم لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم؛
- على المنظمات تهيئة المناخ المناسب بما يتلائم مع ممارسة عمليات الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها، مثل تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة؛

- على المنظمات الاهتمام بتحقيق التفاعل البيئي بعيد المدى من خلال وضع مصلحة خاصة تعنى بدراسة وتحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية – أو ما يعرف بخلية اليقظة الإستراتيجية–؛
- على المنظمات تسخير الإمكانات المتاحة لتقوية فرص النجاح الإستراتيجي؛
- على المنظمات إخضاع العاملين لدورات تدريبية تعني بالأساليب والوسائل التي تمكنهم من تحسين وتطور مهاراتهم مثل دورة تدريبية في التخطيط الإستراتيجي؛
- أن تعمل المنظمات على تحديث وتطوير لوائحها وأنظمتها الإدارية بما يتلائم مع التغيرات المتسارعة، وإتباع اللامركزية؛
- من الضروري اهتمام قادة المنظمات بالاطلاع على الأطر النظرية لحقل الإدارة الإستراتيجية نظرا لما لها من تأثير ملموس في تعزيز فرص النجاح الإستراتيجي؛
- ضرورة تعزيز الثقافة التنظيمية للعاملين بهدف استيعاب أهداف الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي؛
- ينبغي على المنظمات تمكين عامليها وزيادة قدرتهم على التعلم والتصرف بفعالية ومرونة، من خلال منحهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعرفة والمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات، مما ينعكس على روحهم المعنوية، وهذا ما يعزز من فرص تحقيق النجاح الإستراتيجي.

آفاق البحث: بناءا على الدراسة النظرية والتصور المقترح، يمكن أن نوجه الطلبة الباحثين إلى مجالات أخرى مرتبطة بالبحث، بصدد دراسات وآفاق جديدة لم نتطرق لها؛ والمتمثلة في العناصر الآتية:

- مساهمة عمليات الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الإبداع التكنولوجي داخل المنظمات؛
- دور عمليات الإدارة الإستراتيجية في معالجة المعيقات التي تواجه استمرار وبقاء المنظمات الجزائرية المصغرة والصغيرة؛
- دور مراحل التسويق الإستراتيجي في تحقيق النجاح الإستراتيجي؛
- دور النجاح الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة؛
- مساهمة رأس المال الفكري في تعزيز النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال؛
- معيقات تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات الجزائرية؛
- واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية كنظام – دراسة مقارنة–
- إجراء دراسة تبحث في مراحل أو عمليات الإدارة الإستراتيجية التي تؤثر على تمايز المنظمة؛
- التفصيل أكثر في مذكرتنا بحيث يتم دراسة كل عملية وكيف تعمل على تحقيق النجاح الإستراتيجي.

قائـــمة المراجـــع

أولا. اللغة العربية

أ. الكتب

1. أبو الجدائل، حاتم بن صالح، **الإدارة الإستراتيجية في صناعة النقل الجوي**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، 2009.

2. أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

3. أحمد جمال جلال، **مبادئ في الإدارة والإدارة الإستراتيجية**، دار خالد اللحياني للنشر والتوزيع، 2016.

4. أحمد سيد مصطفى، **تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية (مهارات التفكير الإستراتيجي)**، دار النهضة العربية، لبنان، 2008.

5. أحمد عطا الله القطامي، **التخطيط الإستراتيجي** و**الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)**، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.

6. أحمد ماهر، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 4، الدار الجامعية، مصر، 2007.

7. أنس عبد الباسط عباس، **الإدارة الإستراتيجية (رؤية معاصرة)**، دار النشر الدولي، دون بلد النشر، 2018.

8. إياد عبد الفتاح النسور، **استراتيجيات التسويق (مدخل نظري وكمي)**، الطبعة 2، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

9. بلال خلف السكارنة، **التخطيط الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2010.

10. بيل مُحَمَّد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، **الإدارة الإستراتيجية**، المكتب العربي الحديث، مصر،2007.

11. ثابت عبد الرحمن إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003-2002.

12. ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين مُحَمَّد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)**، الدار الجامعية، مصر، 2003.

13. حامد هشام مُحَمَّد الراشدي، **إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية**، دار طيبة للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2017.

14. حسين إبراهيم بلوط، **الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

15. خالد العامري، **إدارة الإبداع**، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

16. خالد مُحَّد بني حمدان وآخرون، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

17. خالد مُحَّد بني حمدان وآخرون، **الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (منهج معاصر)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

18. خضير كاظم حمود، **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000.

19. زكريا مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية)**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

20. سعدون حمود الربيعاوي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، 2018.

21. السعيد مبروك إبراهيم، **المعلومات ودورها في دعم واتخاذ القرار الاستراتيجي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2012.

22. سليم إبراهيم الحسنية، **الإدارة بالإبداع**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، سوريا، 2009.

23. سيد سالم عرفة، **إدارة التغيير**، الطبعة 2، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

24. شارلزهل وجاريث جونز، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)**، ترجمة ومراجعة رفاعي مُحَّد رفاعي، مُحَّد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

25. مُحَّد سيد أحمد عبد المتعال، الجزء الأول، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001.

26. صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، **الإدارة الإستراتيجية (مدخل تكاملي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.

27. طارق السويدان، **قيادة السوق**، دار إبن حزم للطباعة، لبنان، 2001.

28. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل مُحَّد صبحي إدريس، **الإدارة الإستراتيجية (منظور منهجي متكامل)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.

29. عايدة سيد خطاب، **الإدارة الإستراتيجية في قطاع الأعمال والخدمات**، الطبعة 3، مصر، 1997.

30. عبد الجليل سعيد الحميري، **الإدارة الإستراتيجية ببطاقة الأهداف المتوازنة**، مؤسسة أبرار ناشرون وموزعون، اليمن، 2012.

31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)**، مجموعة نيل العربية، مصر، 1999.

32. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، **بطاقة الأداء المتوازن (المدخل المعاصر لقياس الأداء الاستراتيجي)**، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر، 2009.

33. عبد الرحمن كساب عامر، **رأس المال المعرفي**، دار كتاب للنشر والتوزيع، بدون بلد، بدون سنة نشر.

34. عبد القادر مُحَمَّد، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

35. عمر أحمد عثمان المقلي، **مبادئ الإدارة**، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، الخرطوم، 2002.

36. عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، دار الهدى، الجزائر، 2012.

37. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، الطبعة 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

38. فلاح حسن عداي الحسيني، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2000 .

39. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.

40. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.

41. ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية)**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

42. مجيد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي (عرض نظري وتطبيقي)**، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

43. مُحَمَّد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية (الأصول والأسس العلمية)**، الدار الجامعية، مصر، 2000.

44. مُحَمَّد الكرخي، **التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج**، دار الغشام للنشر والتوزيع، مسقط، 2014.

45. مُحَمَّد زويد العتيبي، **الطريق إلي الإبداع والتميز الإداري**، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2007.

46. مُحَمَّد عبد الوهاب حسن عثماوي، **الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق، مصر، 2014.

47. مُحَمَّد مصطفى السنهوري، **الإدارة الإستراتيجية (النظرية والتطبيق)**، دار الفكر الجامعي، مصر، 2013.

48. مُحَمَّد منصور إسماعيل العريفي، **الإدارة الإستراتيجية**، الطبعة 2، دار الكتاب الجامعي، اليمن، 2011.

49. مُحَمَّد هاني مُحَمَّد، **إدارة وتنظيم وتطوير الأعمال قياس الأداء المتوازن**، دار المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

50. مُحَمَّد هاني مُحَمَّد، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة**، المعتز للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

51. محمود جاسم الصميدعي، **إستراتيجية التسويق (مدخل كمي وتحليلي)**، الطبعة 2، دار حامد للنشر، الأردن، 2000.

52. محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، **التسويق الإستراتيجي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

53. محيي الدين القطب، **الخيار الإستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

54. معن وعد الله المعاضيدي، وزيرة يحي مُحَّد سليمان، **تأثير الذكاء التنافسي في تحديد الخيار الإستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.

55. منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، **التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في المنظمات**، القاهرة، 2011.

56. مؤيد سعيد السالم، **أساسيات الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.

57. ميسر إبراهيم أحمد الجبوري، **نظم إدارة الجودة**، بدون دار النشر، العراق، 2008.

58. نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، مصر، 2005.

59. نادية العارف، **التخطيط الإستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، مصر، 2002.

60. ناصر مُحَّد سعود جرادات، **الإدارة الإستراتيجية (منظور تكاملي حديث)**، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.

61. نبيل موسى خليل، **الميزة التنافسية في مجال الأعمال**، الدار الجامعية، مصر، 1998.

62. نعمة عباس الخفاجي، **الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)**، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

63. هيثم عبد الله ذيب، **أصول التخطيط الإستراتيجي**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2017.

64. وائل مُحَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة الإستراتيجية (المفاهيم والعمليات)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.

65. وائل مُحَّد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، **سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي (أساسيات الأداء وبطاقة التقييم المتوازن)**، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.

ب. الأطروحات

66. السعيد قاسمي، **التفاعل بين الرسالة والبيئة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض مؤسسات صناعة الأدوية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2011-2012.

67. الأخضر خراز، **تنمية الإبداع لخدمة التحسين المستمر (دراسة حالة المؤسسات الاقتصادية بالغرب الجزائري)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم تخصص مالية دولية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آبي بكر بلقايد تلمسان، الجزائر، 2018.

68. أمين قطوش، **أثر الشراكة الإستراتيجية على المزايا التنافسية للمؤسسة (دراسة حالة بعض المؤسسات)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، 2018.

69. إياد علي الدجني، **دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في التربية، كلية التربية، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

70. إياد علي الدجني، **دور التخطيط الإستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي (دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية)**، أطروحة مقدمة للحصول على درجة الدكتوراه في التربية، كلية التربية، قسم مناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق، سوريا، 2010-2011.

71. برحال عبد الوهاب، **علاقة إدارة المعرفة بإعداد وتنفيذ الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2017-2018.

72. حاتم السماتي، **واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام (LMD) من وجهة نظر الأساتذة الجامعيين (دراسة ميدانية بكل من جامعتي تيارت وبسكرة)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.

73. حبيبة العيداني، **اليقظة الإستراتيجية كخيار استراتيجي لتعزيز تنافسية المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الإقتصادية الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2016-2017.

74. رقية منصوري، **توافق التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والتخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات وأثره على تحقيق عوامل التفوق التنافسي**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2014-2015.

75. زاير وافيدة، **الإدارة الإستراتيجية وأثرها على أداء المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة عينة من المؤسسات الجزائرية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في التسويق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2 ، الجزائر، 2013-2014.

76. عادل بونقاب، **دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل عملية التنمية المحلية المستدامة (دراسة تقييمية لبرنامج تنمية الهضاب العليا)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة ببومرداس، الجزائر، 2017-2018.

77. عمر محمد درّه، **استراتيجيات التعلم المستمر وآثارها في الولاء التنظيمي بالتطبيق على مستشفيات حلب الحكومية**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على درجة دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة حلب، سوريا، 2011.

78. العيد قريشي، **علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة (دراسة حالة مجمع سوناطراك)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

79. لويزة فرحاني، **دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة باتنة)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016.

80. محمد حنفي محمد نور تبيدي، **أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه فلسفة، إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، السودان، 2010.

81. محمد شتوح، **تأثير الإدارة الإستراتيجية على أداء المؤسسات في ظل قيادة التغيير**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2015-2016.

82. نوال عبداوي، **مساهمة المرونة الإستراتيجية للمؤسسة الإقتصادية الوطنية في خلق قيمة الزبون**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2017.

83. وليد لطرش، **دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس وتقييم الأداء الإستراتيجي (دراسة حالة قطاع الهاتف النقال في الجزائر)**، أطروحة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه علوم في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018.

ت. مذكرات ماجستير

84. أفنان وسيم داود، **تحليل البيئة الداخلية (باستخدام نموذج ماكينزي) ودوره في إدارة الأزمات بقطاع غزة (دراسة تطبيقية على المديرية العامة للدفاع المدني الفلسطيني)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأزمات والكوارث، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2018.

85. ابتسام مخناش، **التخطيط الإستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار (دراسة حالة بعض شركات التأمين الجزائرية على الأضرار)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس – سطيف1–، الجزائر، 2014-2015.

86. إبراهيم أحمد سليمان العيدي، **نظم عمل الأداء العالي وأثرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة ميدانية في الهيئات المستقلة الأردنية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة، الأردن، 2018.

87. إلياس سالم، **تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية (دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم (ALGAL–وحدةEARA– بالمسيلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2006.

88. آمال نمر حسن الصيام، **تطبيق التخطيط الإستراتيجي وعلاقتها بأداء المؤسسات الأهلية النسوية بقطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2010.

89. إيمان غرزولي، **البدائل الإستراتيجية: مدخل لتحقيق المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (دراسة حالة مؤسسة PLAST-K سطيف)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، الجزائر، 2009-2010.

90. بلقاسم جوادي، **التعلم التنظيمي وعلاقته بتمكين العاملين (دراسة ميدانية على عينة من عمال مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية الأغواط)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

91. بن جدو بن علية، **الإستراتيجيات التنافسية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة فندق الأوراسي)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم

التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2014-2015.

92. جمال حسن محمد أبو شرخ، **مدى إمكانية تقويم أداء الجامعة الإسلامية بغزة باستخدام بطاقة قياس الأداء المتوازن (دراسة ميدانية من وجهة نظر العاملين بالجامعة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

93. حبيبة العيداني، **أثر توافق التخطيط الإستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء المنظمات، دراسة حالة فرع المضادات الحيوية أنتيبوتيكال بالمدية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2009-2010.

94. خولة مساعد يوسف عبد العال، **درجة توافر سمات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة وعلاقتها بمستوى الانتماء المهني لمعلميهم**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أصول التربية، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، القدس، 2015-2016.

95. روان باسم عبد الشريف، **أثر المرونة الإستراتيجية في العلاقة بين التعلم الإستراتيجي وتحقيق الميزة التنافسية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2015.

96. سائد حسن يوسف شراب، **التخطيط الإستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية (دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية محافظات غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2011.

97. سناء حسن عثمان صالح، **تأثير الهيكل التنظيمي وخصائصه على الرضا الوظيفي للموظفين الداريين في الإدارة العامة للمعابر والحدود**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في التنمية المستدامة، كلية الدراسات العليا، جامعة القدس، فلسطين، 2017.

98. صالح بلاسكة، **قابلية تطبيق بطاقة الأداء المتوازن كأداة لتقييم الإستراتيجية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة بعض المؤسسات)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2012.

99. صائل وليد يوسف عمرو، **تحليل بيئة الأعمال لصناعة الأدوية في فلسطين**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا، جامعة الخليل، فلسطين،2016.

100. عادل لعجالي، **دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، 2012.

101. عادل منصور سليمان اللوح، **معوقات تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.

102. عامر ذايب العتيبي، **أثر التخطيط الاستراتيجي والتحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012.

103. عمر تيمجغدين، **دور إستراتيجية التنويع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية (دراسة حالة مؤسسة كوندور ببرج بوعريريج)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2013.

104. فطيمة برعي، **دور إستراتيجية المؤسسة في تحديد المزيج التسويقي (دراسة حالة مؤسسة اقتصادية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2009.

105. فيصل بن مُحَّد بن مطلق الخنفري القحطان، **الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، المملكة المتحدة، 2010.

106. قنديل باسل فارس، **أثر تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة على السياسات التنافسية في المنشآت الصناعية (دراسة تطبيقية على منشآت القطاع الصناعي في قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في دارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2008.

107. مُحَّد أمين بن جدو، **دور إدارة الكفاءات في تحقيق إستراتيجية التميز**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف1، الجزائر، 2013.

108. مُحَّد شتوح، **أهمية الإدارة الإستراتيجية في بناء الميزة التنافسية بالمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدية، الجزائر، 2009.

109. مراد محبوب، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين تنافسية المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة مؤسسة رياض للتمور بسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة مُحَّد خيضر بسكرة، الجزائر، 2007.

110. مريم شكري محمود نديم، **تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن (دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، الجامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.

111. ميسون علي عبد الهادي، **رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي (دراسة تطبيقية على برامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا وجامعة الأقصى، جامعة الأقصى بغزة، فلسطين، 2017.

112. ناصر شافي الدوسري، **اثر إستراتيجية النمو على الأداء التسويقي لدي شركات التأمين الكويتية ودور التوجه السوقي كمتغير وسيط (دراسة ميدانية)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2010.

113. نصيرة علاوي، **اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة (دراسة حالة مؤسسة موبيليس)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان، الجزائر، 2011.

114. هاني فؤاد سلمان الفقعاوي، **القيادة الخادمة ودورها في تعزيز رأس المال النفسي (دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعات في قطاع غزة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر بغزة، فلسطين، 2019.

115. يحي فريك، **استراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة (دراسة حالة مجمع صيدال)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2011-2012.

ث. مذكرات ماستر

116. إبتسام عنانة، **بطاقة الأداء المتوازن ودورها في تطبيق إستراتيجية المؤسسة (دراسة حالة المجمع الشرقي لأغذية الأنعام "ONAB" أولاد حملة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي بن مهيدي بأم البواقي، الجزائر، 2012-2013.

117. أحمد خويلدي، **دور نظام المعلومات التسويقية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الناشطة في قطاع الخدمات**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2014.

118. حليمة بن عباس، **دور الإدارة الإستراتيجية في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية (دراسة حالة مؤسسة قديلة للمياه المعدنية–جمورة–بسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2016-2017.

119. حوحو شهناز، **دور الخيار الإستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016.

120. حورية دحاح، **هيكل الصناعة ودوره في تحديد الخيارات الإستراتيجية للمؤسسة الصناعية (دراسة حالة صناعة خدمة الهاتف النقال)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2013.

121. حياة بن يربح، **استخدام بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات البترولية (حالة المؤسسة الوطنية للتنقيب ENAFOR)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح بورقلة، الجزائر، 2017-2018.

122. ريم الواعر، **دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة نفطال وحدة GPL بأم البواقي، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة لعربي بن المهدي أم البواقي، الجزائر، 2014-2015.

123. سمية بلقاسم، **دور تدريب الكفاءات على النجاح الإستراتيجي للمؤسسة الخدمية (دراسة حالة شركة الجزائرية للتأمينات الشاملة CAAT)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013.

124. فادية جغوبي، **دور التحليل الإستراتيجي SWOT في تحسين أداء المنظمة (حالة مؤسسة مطاحن الزيبان القنطرة ببسكرة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2015-2016.

125. مُحَمَّد سامي دعير الوطان، **واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة الشباب والرياضة العراقية**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الدبلوم العالي في التخطيط الإستراتيجي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، 2017.

126. مُحَمَّد صحراوي، علي زكرياء، **متطلبات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات الإقتصادية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية AMC بالعلمة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019.

127. منيرة بوساق، **استخدام نموذج SWOT كأداة لتحديد البدائل الإستراتيجية (دراسة على عينة من إطارات جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة)**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018-2019.

128. منيرة مازوتي، **لوحة القيادة كأداة لتفعيل إستراتيجية المؤسسة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر ببسكرة، الجزائر، 2010.

129. نسيمة إدريسي، **ابتكار المنتج وأهميته في تحسين الأداء التسويقي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر، 2016.

ج. المجلات

130. أرادن حاتم، أمل محمود علي، **فعالية المنظمة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في شركة آسيا للاتصالات ببغداد)**، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد9، العدد 26، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، جامعة بغداد، العراق، 2014.

131. اريج سعيد خليل، أنفال عياد حمود، **تأثير نظام استمرارية إدارة الأعمال في النجاح الاستراتيجي**، مجلة الدنانير، العدد 15، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، 2019.

132. أسيل مجيد عبد النبي، **المتطلبات التقنية لتطبيق الذكاء الاقتصادي وتأثيرها في أبعاد النجاح الإستراتيجي للمصارف (بحث تطبيقي على عينة من المصارف العراقية الخاصة)**، مجلة دراسات محاسبية ومالية (JAFS)، المجلد 14، العدد 49، المعهد العالي للدراسات المحاسبية والمالية، العراق، 2019.

133. آلاء عبد الموجود العاني، فدعم عبد حمد، **إسهامات القيادة الأخلاقية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة ميدانية في عينة من الجامعات الأهلية في العراق)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 15، العدد 48، الجزء 1، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2019.

134. إياد حماد، **أثر القيادة التحويلية في إدارة التغيير التنظيمي**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية والقانونية، العدد 4، جامعة دمشق، سوريا، 2011.

135. أيمن حسن ديوب، **أثر التعلم التنظيمي في تطوير المسار الوظيفي (دراسة تطبيقية في قطاع المصارف)**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد 2، جامعة دمشق، سوريا، 2013.

136. باسم فيصل عبد النايف، **المقدرات الإستراتيجية لصناع المعرفة ودورها في تحقيق متطلبات النجاح الاستراتيجي (دراسة استطلاعية لعينة من العاملين في شركة زين للاتصالات ببغداد)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 99، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2014.

137. بشرى مُحَمَّد علوان، سعدية حايف كاظم الطائي، أمير علي خليل، **النجاح الاستراتيجي ودوره في تحقيق قيمة المنظمة (بحث استطلاعي تحليلي مقارن لآراء عينة من التدريسيين في جامعات بابل وكلية المستقبل الجامعة)**، مجلة جامعة كربلاء العلمية، المجلد 16، العدد 3، جامعة كربلاء، العراق، 2018.

138. حاتم فارس الطعان، **أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة ميدانية في وزارة النقل)**، مجلة الدنانير، المجلد 1، العدد 3، كلية الاقتصاد والإدارة، الجامعة العراقية، العراق.

139. رأفت حسين شاكر الهور، عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، **دور التحليل الاستراتيجي للبيئة في إحداث التطور التنظيمي في البلديات الفلسطينية**، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 16، جامعة النيلين، فلسطين، 2015.

140. رغد مُحَمَّد يحي خروفة، **قوة القيادة لدعم مجالات التغيير التنظيمي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض منظمات الصناعية في محافظة تينوي)**، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 32، العدد 99، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2010.

141. زكريا مُحَّد زكريا هيبة، محمود على أحمد السيد، **التحليل البيئي باستخدام نموذج سوات (SWOT) في التعليم (مفهوم وآليات تطبيقية)**، مجلة العلوم التربوية، العدد4، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، 2016.

142. سامي بشير أبو رمان، **أثر القيادة التحويلية في الإستعداد لإدارة الأزمات**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، العدد 3، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2016.

143. سناء جاسم مُحَّد الذبحاوي، **دور التحسين المستمر في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة تحليلية لآراء عينة من مدراء المستشفيات الحكومية في النجف الأشرف)**، مجلة الكلية الإسلامية الجامعة، المجلد 2، العدد 40، الجامعة الإسلامية – النجف الأشرف-،العراق، 2016.

144. صلاح الدين عواد الكبيسي، **علاقة العوامل الحرجة لنقل المعرفة في فرص النجاح الاستراتيجي (بحث ميداني في عدد من الكليات الأهلية في مدينة بغداد)**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 24، العدد 103، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة بغداد، العراق، 2018.

145. طاهر محسن منصور الغالبي، نصرة ناصح حوشان، **استخدام إطار تحليل ماكنزي S7 لمعالجة إشكاليات تنفيذ الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية (بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة)**، مجلة الاقتصادي الخليجي، المجلد 34، العدد 37، مركز دراسات البصرة والخليج العربي، جامعة البصرة، العراق، 2018.

146. عادل هادي البغدادي، مهندس ياسر العطوي، **تأثير المقدرات الجوهرية في التسويق الريادي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية، المجلد 16، العدد 4، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة القادسية، العراق، 2014.

147. عبد الله غالم، تيمجغدين عمر، **أثر إستراتيجية التنويع على أداء المؤسسة الاقتصادية**، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 2، جامعة غرداية، الجزائر، 2014.

148. عدنان أمينة، **الإدارة الإستراتيجية لمنظمات المستقبل (دراسة ميدانية في المصارف الإسلامية)**، مجلة التنظيم والعمل، العدد 3، مخبر تحليل واستشراف تطوير الوظائف والكفاءات، جامعة معسكر، الجزائر، جوان 2012.

149. على غباش مُحَّد، **تقييم واختيار البديل الاستراتيجي الملائم لحفظة الأعمال باستخدام مصفوفة (BCG)**، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015.

150. علي ضبيان الرشيدي، **القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع التنظيمي لدى عمداء ورؤساء الأقسام بالجامعات الحكومية والأهلية بمدينة الرياض**، المجلة العربية للدراسات الأمنية، المجلد 33، العدد 71، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2018.

151. فاطمة صرصار، مُحَّد بن حميدة، **إستراتيجية قيادة التكاليف كسياسة تسعيرية لاكتساح السوق (العلاقة بين قيادة التكاليف ووفورات الحجم والتعلم)**، مجلة الابتكار والتسويق، العدد 3، مخبر إدارة الابتكار والتسويق MIM، جامعة جيلالي ليابس بسيدي بلعباس، الجزائر.

152. كوسرت مُحَّد أبا بكر، مظفر حمد علي، **العلاقة بين عملية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة أربيل)**، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 9، العدد 19، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الأنبار للعلوم الإقتصادية والإدارية، العراق2017.

153. لمى ماجد حميد، **إدارة علاقات الزبون وتأثيرها في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية في كلية المأمون الجامعة)**، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد 26، كلية المأمون الجامعة، العراق، 2015.

154. لمياء سليمان الزبيدي، رؤى يونس جاسم، **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الاقتدار المعرفي لضمان النجاح الاستراتيجي**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 104، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2015.

155. ماهر صبري، **القيادة التحويلية في إدارة التغيير**، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 78، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق، 2009.

156. مثنى سعد ياسين، أحمد عبد الله دانوك، **دور صناع المعرفة في تعزيز مؤشرات النجاح الاستراتيجي من خلال المرونة الإستراتيجية (دراسة تحليلية لأراء عينة من القيادات الإدارية في فرع شركة آسيا سيل للاتصالات بمحافظة كركوك)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد1، العدد 41، الجزء 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2017.

157. مُحَّد عبد القادر مُحَّد، مُحَّد عبد الرحمن عمر، **متطلبات التصنيع الرشيق ودورها في تحقيق النجاح الإستراتيجي (دراسة استطلاعية لآراء عينة من الأفراد العاملين في مطبعة هاوار الأهلية/دهوك)**، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد4، العدد 44، الجزء 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2018.

158. مراد رابح كواشي، مريم السعيد بودودة، **نموذج مقترح للربط بين بطاقة الأداء المتوازن المستدام والمقارنة المرجعية لتقييم الأداء الشامل**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 2، عمادة البحث العلمي، الجامعة الأردنية، الأردن، 2017.

159. معاذ خلف إبراهيم الجنابي، **الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة،** مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 7، العدد 21، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العراق، 2011.

160. منى سالم حسين مرعي، **استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية،** مجلة بحوث مستقبلية، العدد 31، كلية الحدباء الجامعة، مركز الدراسات المستقبلية، العراق، 2010.

161. منى كشيك، نسرين موشمي، **تصور مقترح للتخطيط الاستراتيجي المدرسي لإدارة الأزمات التربوية (دراسة ميدانية من وجهة نظر مديري مدارس الحلقة الأولى في محافظة دمشق)،** مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية –سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية–، المجلد 38، العدد 6، جامعة تشرين، سوريا، 2016.

162. نعيمة بارك، سلمى عمارة، **التدريب والتعلم التنظيمي كإستراتيجية لتعزيز الإبداع في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (بالإشارة إلى مؤسسة بناء الهياكل المعدنية المصنعة "BATICIM" وحدة أم البواقي)،** مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، المجلد 4، العدد 6، مخبر تنمية تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة، جامعة الشلف، الجزائر، 2018.

163. نوفل عبد الرضا الكمري، عماد حسين سعود، **أثر إدارة المراسيم والإتيكيت في تحقيق النجاح الإستراتيجي لمنظمات الضيافة (دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد)،** مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 1، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الكوفة، العراق، 2018.

164. نوفل عبد الرضا الكمري، عماد حسين سعود، **الصورة الذهنية للسائح وأثرها في تحقيق النجاح الاستراتيجي لمنظمات الضيافة (دراسة تطبيقية على عينة من منظمات الضيافة في مدينة بغداد)،** مجلة الغري العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 2، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، 2018.

165. الهام منصوري، كمال منصوري، **المواءمة بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي،** مجلة أبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 16، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مُحَمَّد خيضر بسكرة، الجزائر، ديسمبر 2014.

166. هناء عبد القادر فايد، مُحَمَّد مُحَمَّد فراج، **البدائل الإستراتيجية المقترحة لتنمية المنتج السياحي لمحافظة الإسماعيلية باستخدام نموذج التحليل الرباعي SWOT**، مجلة كلية السياحة والفنادق، العدد (2/1)، جامعة الفيوم، مصر، 2015.

ح. المطبوعات

167. قبطان شوقي، **الإدارة الإستراتيجية (مطبوعة محكمة)**، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، 2017.

خ. مواقع الأنترنيت

168. مُحَمَّد كتاب، **السياسات الإدارية (تعريفها ومواصفاتها وفوائدها وصياغتها)**، على الرابط: https://www.business4lions.com/2018/07/Administrative-policies.html، تاريخ الاطلاع: 04-05-2020.

169. (ـ، **الفصل الخامس، الاستراتيجيات المتقاربة**، على الرابط، http://cte.univ-setif.dz/coursenligne/bouhezza/chapitre5.html، تاريخ الاطلاع: 6-06-2020.)

170. مُحَمَّد العامري، **نموذج تحليل البيئة الداخلية والخارجية (swot)**، على الرابط: https://www.youtube.com/watch?v=Susgtn6gQpc&feature=youtu.be&fbclid=IwAR0RN0pOCPB0YcGz7AJwcCPuhhHIBkuLcUKOi5OB0KXY_1H3X6tq3FRao4A، تاريخ الاطلاع: 21-06-2020.

171. أحمد زردومي، السعيد بلوم، **الرقابة الإستراتيجية ودورها في تقييم أداء الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد ب، العدد 49، 2018، على الرابط: http://revue.umc.edu.dz/index.php/h/article/view/2770/2917، تاريخ الاطلاع: 13-06-2020.

172. سجاد خضير، عباس مُحَمَّد علي، حاتم ميثم أديب، **التعلم المنظمي وأثره في الأداء المتميز**، على الرابط: http://www.uomisan.edu.iq/project/admin/pdf/86800341820.pdf، تاريخ الاطلاع: 06-06-2020.

173. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُحَمَّد سعود جرادات، **الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية (منحى نظري تطبيقي)**، 2014، على الرابط: file:///C:/Users/2018/Desktop/memoire-2020/Nouveau%20dossier/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8.pdf، تاريخ الاطلاع: 18-06-2020.

174. عبد الباري إبراهيم درة، ناصر مُحَّد سعود جرادات، **الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية (منحى نظري تطبيقي)**، 2014، على الرابط: file:///C:/Users/2018/Desktop/memoire-2020/Nouveau%20dossier/%D9%83%D8%AA%D8%A7%D8%A8.pdf، تاريخ الاطلاع: 18-06-2020.

175. مُحَّد كتاب، **تخصيص الموارد (التخصيص الأمثل للموارد لأي منظمة)**، على الرابط: https://www.business4lions.com/2018/07/Resource-allocation.html، تاريخ الاطلاع: 04-05-2020.

176. يسرى محمود على عطية زلط، **دور الرؤية الإستراتيجية في تحقيق المقدرة الجوهرية (دراسة ميدانية بالتطبيق في قطاع الصناعات الإلكترونية)**، المجلد 9، العدد 4، الجزء الثاني، بغداد، 2018 ، على الرابط: https ://jces.journals.ekb.eg/article_50385_92b12a6f11b920ca1dc17983b2b9039e.pdf، تاريخ الاطلاع: 12-04-2020.

ثانيا. اللغة الأجنبية

177. E. Michael Porter, **The Compétitive Advantage of Nations**, 2nd Edittios, Ed.Free Press, New York, USA, 1998