الجـــــــمهـوريـــة الجـــــــزائـرية الديمـــــقراطية الشـــــــعبية

وزارة التـــــــعليـم العـــــالي والبـــــــحث العـــلـمـــي

جـــــــــــامعة أبي بكـــر بلـقـايد – تـلمســـــــــــان–

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مطبوعة مقدمة

لفائدة طلبة: السنة ثالثة ليسانس

تخصص: ادارة الموارد البشرية

من اعداد الدكتورة :

د. بن أحمد فاطمة الزهراء

محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية

السنة الجامعية: 2026/2025

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

جامعة أبو بكر بلقايد

تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية

وعلوم التسيير

رئيس المجلس العلمي للكلية

UNIVERSITE ABOU-BEKR BELKAÎD

TLEMCEN

Faculte des Sciences

Economiques,Commerciales

et Sciences de Gestion

le Président du Conseil Scientifique

مستخرج محضر المجلس العلمي

في اجتماعه المنعقد بتاريخ **2026/02/05** وافق المجلس العلمي لكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة أبي بكر بلقايد تلمسان بالإجماع على قبول **المطبوعة الموسومة:**

"**محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية**"،موجهة لفائدة طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص:

إدارة الموارد البشرية ، والتي تم اعدادها من قبل الدكتورة: "**بن أحمد فاطمة الزهراء**" .

على أن يتم ايداعها في مكتبة العلوم الاقتصادية قصد السماح للطلبة بالاطلاع على محتواها والاستفادة منها.

تلمسان في .....09 فيفري 2026...

رئيس المجلس العلمي

أ.د. غربي ناصر صلاح الدين

عميد الكلية

أ.د: بن لدغم فتيحة

عميد الكلية

-قائمة المحتويات:

العنوان		الصفحة
قائمة المحتويات		أ
قائمة الجداول والاشكال		ب
المقدمة		**01**
المحاضرة الاولى: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط	**- أولا: ماهية المؤسسة**	**03**
	- ثانيا: المحيط وعلاقته بالمؤسسة	**12**
المحاضرة الثانية: تطور الادارة الاستراتيجية	**-أولا: مفهوم الاستراتيجية 'المفهوم والتطور'**	**16**
	-ثانيا: مدارس الفكر الاستراتيجي	**18**
	-ثالثا: مستويات الاستراتيجية	**25**
المحاضرة الثالثة: مفاهيم عامة حول الادارة الاستراتيجية	**-أولا: مفهوم الادارة الاستراتيجية**	**24**
	-ثانيا: مراحل الادارة الاستراتيجية	**27**
	-ثالثا: أهداف الادارة الاستراتيجية	**29**
	-رابعا: معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية	**31**
	-خامسا: عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية	**33**
المحاضرة الرابعة: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي	**-أولا: مفهوم الرؤية الاستراتيجية**	**36**
	-ثانيا: مفهوم رسالة المؤسسة	**40**
	-ثالثا: الأهداف الاستراتيجية والغايات الاستراتيجية	**42**

المحاضرة الخامسة: التشخيص الاستراتيجي(التحليل البيئي)	-أولا: مفهوم وأهمية التحليل البيئي	49
	-ثانيا: مكونات البيئة الخارجية	54
	-ثالثا: أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي	56
	-رابعا: مكونات البيئة الداخلية	63
	خامسا: أدوات التحليل البيئي الداخلي	64
	سادسا: علاقة تشخيص المحيط الداخلي مع الخارجي' البيئة الكلية'	68
المحاضرة السادسة: الخيارات الاستراتيجية	-أولا: مفهوم الخيارات الاستراتجية	75
	-ثانيا: اهمية الخيار الاستراتجي	76
	-ثالثا: مراحل وصعوبات صنع القرار الاستراتيجي	78
	-رابعا: البدائل الاستراتجية المتاحة للمؤسسة	79
	-خامسا: سيرورة اتخاد القرار	85
المحاضرة السابعة : تنفيد الاستراتيجية	-أولا: تعريف التنفيد الاستراتيجي	94
	-ثانيا:المتطلبات التنظيمية لتنفيد الاسراتيجية	96
	-ثالثا: التغيير الاستراتيجي و مستوياته	97
المحاضرة الثامنة: الرقابة الاستراتيجية (مراقبة القرار الاستراتيجي)	-أولا: تعريف الرقابة الاستراتيجية	102
	-ثانيا: أهمية الرقابة الاستراتيجية	103
	-ثالثا: خطوات الرقابة الاستراتيجية	104

-قائمة الجداول :

عنوان الجدول	الصفحة
الجدول رقم 01: الفرق بين الرسالة والرؤية	42
الجدول 02:مثال "حالة مؤسسةMichelin للعجلات"	46
الجدول رقم :03يوضح تقسييم مصفوفة المنتجات والانشطة	61
الجدول 04:يوضح تحليل تقاطع نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات	70

-قائمة الاشكال:

عنوان الشكل	الصفحة
الشكل رقم 01: مراحل الادارة الاستراتيجية	27
الشكل رقم 02:المستويات البيئية	50
الشكل رقم :03خطوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية	52
الشكل رقم :04القوى المحركة للمنافسة في الصناعة نموذج بورتر	55
شكل رقم05 :انشطة المؤسسة المولدة للقيمة	67
الشكل رقم 06: الاسئلة الممثلة لكل عنصر من عناصر التحليل	69
الشكل رقم 07 العناصر الإدارية التنظيمية السبعة لـMckinsy	95
الشكل رقم08 : مراحل نظام الرقابة الإستراتيجية	103

مقدمة:

تعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المجالات الإدارية التي تساهم في تحقيق النجاح والاستدامة للمؤسسات في ظل بيئة أعمال تتسم بالتغير المستمر والتعقيد المتزايد. فهي تمثل الإطار الذي يساعد المؤسسات على تحديد رؤاها المستقبلية، وصياغة استراتيجيات فعالة لمواجهة التحديات واستغلال الفرص المتاحة. ومن خلال الإدارة الاستراتيجية، تتمكن المؤسسات من تحقيق التوافق بين مواردها الداخلية ومتغيرات بيئتها الخارجية لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

تهدف هذه المطبوعة إلى تقديم فهم شامل وعميق لمختلف جوانب الإدارة الاستراتيجية، مع التركيز على الخطوات الأساسية التي تمر بها المؤسسات لتطوير وتنفيذ استراتيجياتها. وقد تم تقسيم المحتوى إلى مجموعة من المحاور الرئيسية التي تغطي هذا المجال الحيوي بشكل متكامل. يبدأ العمل بتسليط الضوء على **علاقة المؤسسة بمحيطها** لفهم التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية. ثم يتم التطرق إلى **تطور الإدارة الاستراتيجية**، حيث يتم استعراض المراحل التاريخية التي مرت بها هذه الممارسة الإدارية.

بعد ذلك، يتم تقديم **مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية** لتوضيح الأسس النظرية والمصطلحات الأساسية. يلي ذلك محور **تحديد الاتجاه الاستراتيجي**، الذي يركز على صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها طويلة الأجل. ثم يتم تناول **التشخيص الاستراتيجي** كخطوة أساسية لتحليل البيئة الداخلية والخارجية باستخدام أدوات تحليلية مثل SWOT و PESTEL.

كما تتناول المطبوعة محور **الخيارات الاستراتيجية** الذي يوضح كيفية اختيار البدائل المناسبة لتحقيق الأهداف التنظيمية. وفي مرحلة لاحقة، يتم التركيز على **التنفيذ الاستراتيجي**، الذي يعالج كيفية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى واقع عملي من خلال

تخصيص الموارد وتنسيق الجهود. وأخيراً، يتم تناول محور **الرقابة الاستراتيجية** الذي يركز على متابعة تنفيذ الاستراتيجيات وتقييم الأداء لضمان تحقيق الأهداف المرجوة .

من خلال هذه المحاور المتكاملة، تسعى هذه المطبوعة إلى تزويد الطلبة بفهم شامل للإدارة الاستراتيجية كعملية ديناميكية تساهم في تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف مع متغيرات البيئة وتحقيق النجاح المستدام.

المحاضرة الأولى: المؤسسة وعلاقتها بالمحيط

المخرجات التعليمية المتوقع تحصيلها من خلال هده المحاضرة هي:تمكين الطلبة من فهم العلاقة بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها من خلال تحقيق المخرجات التعليمية التالية :

- التعرف على **مفهوم المؤسسة الاقتصادية** وأهميتها في النظام الاقتصادي.
- استيعاب **أهداف المؤسسة الاقتصادية** ودورها في تحقيق التوازن بين الربحية والمسؤولية الاجتماعية.
- تصنيف المؤسسات الاقتصادية وفقا لمعايير مختلفة مثل الحجم، النشاط، والملكية.
- فهم **مفهوم محيط المؤسسة الاقتصادية** كبيئة ديناميكية تؤثر على أداء المؤسسة.
- التمييز بين **مكونات محيط المؤسسة** الداخلية والخارجية.
- تحليل **أبعاد محيط المؤسسة** وتأثيرها على استراتيجياتها وقراراتها.
- دراسة **تأثير المؤسسة على محيطها** والعلاقة التبادلية بينهما.

تمهيد:

تعد المؤسسة الاقتصادية الركيزة الأساسية والمحرك الرئيسي للنشاط الاقتصادي، حيث تمثل النواة التي تنطلق منها مختلف الأنشطة الاقتصادية في المجتمع. تعمل هذه المؤسسات ضمن محيط ديناميكي يتسم بالتغير المستمر والتنوع، إذ تختلف خصائص هذا المحيط من مجتمع إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى. وبسبب هذه المتغيرات السريعة وغير المتوقعة، تواجه المؤسسات تحديات مستمرة تهدد استقرارها وتفرض عليها التكيف مع الظروف المحيطة.

إن محيط المؤسسة يشمل عوامل داخلية وخارجية تؤثر على أدائها، حيث تلعب الدولة دورا محوريا في تشكيل هذا المحيط من خلال سياساتها الاقتصادية والتنظيمية. ومن هذا المنطلق، تسعى المؤسسات إلى التنبؤ بالتغيرات المستقبلية ورصد التقلبات التي قد تؤثر عليها، بهدف استثمار الفرص المتاحة وتقليل تأثير التهديدات.

وعليه، فإن دراسة علاقة المؤسسة بمحيطها تعد أمرا ضروريا لفهم كيفية تفاعلها مع البيئة المحيطة بها وتأثير تلك البيئة على نشاطها واستراتيجياتها. في هذا السياق، تتناول هذه المحاضرة العناصر التالية :تحديد مفهوم المؤسسة الاقتصادية، أهدافها وتصنيفاتها، تعريف محيط المؤسسة ومكوناته، أبعاده المختلفة، بالإضافة إلى دراسة تأثير المحيط على المؤسسة والعكس.

أولا–ماهية المؤسسة:

1.**مفهوم المؤسسة:** تعتبر المؤسسة من أبرز المكونات الأساسية للنشاط الاقتصادي والاجتماعي، وقد تعددت تعريفاتها باختلاف وجهات النظر الأكاديمية. فيما يلي مجموعة من التعاريف التي توضح مفهوم المؤسسة من زوايا مختلفة:

Jean Longatte يرى أن المؤسسة هي كل وحدة قانونية (شخص طبيعي أو معنوي) تتمتع باستقلال مالي وتعمل على إنتاج السلع أو تقديم الخدمات التجارية. (Jean & Jacques, 2004)

-عرّف **كارل ماركس Karl Marx** المؤسسة بأنها: "تجمع للعمال يعملون تحت إشراف أصحاب رأس المال في مكان واحد بهدف إنتاج سلع محددة".

-**تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق** المؤسسة الخدماتية بأنها: "مجموعة من الأنشطة أو المنافع المعروضة للبيع أو المرتبطة بسلع معينة". (عبد الجبار ، 2018)

-**يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة** بأنها أي مكان يحتوي على نشاطات اقتصادية ويمتلك سجلات خاصة ومستقلة، ويهدف إلى تنفيذ عمليات الإنتاج والشراء والبيع والتخزين لتحقيق الأهداف التي تأسست لأجلها. (سيد عبد النبي ، 2022)

-وعليه من خلال التعاريف السابقة نستنتج ان المؤسسة هي نظام اجتماعي واقتصادي يهدف إلى تحقيق التوازن بين الكفاءة الإنتاجية والربحية، مع مراعاة التغيرات في المحيط الداخلي والخارجي الذي تعمل فيه.

من خلال تقديم التعاريف السابقة للمؤسسة يمكن استخلاص الصفات أو الخصائص التالية التي تتصف بها المنظمة الاقتصادية:

- تتمتع المؤسسة بشخصية قانونية مستقلة.
- تعمل على تحقيق أهداف محددة (كمية ونوعية).
- تعتمد على موارد بشرية ومادية لتحقيق الإنتاج.
- تسعى للتكيف مع المتغيرات في محيطها لضمان الاستدامة.

2.أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف أهداف المؤسسات حسب طبيعة نشاطها وتوجهات أصحابها، ومع ذلك يمكن حصر الأهداف العامة التي تسعى غالبية المؤسسات لتحقيقها في النقاط التالية :(بوشريبة ، 2020/2019)

-الأهداف الاقتصادية:

- تحقيق الربح كهدف أساسي لضمان استمرارية المؤسسة ونموها.
- تلبية احتياجات ورغبات المستهلكين من خلال تقديم منتجات أو خدمات ذات جودة.
- تحسين كفاءة الإنتاج من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

-الأهداف الاجتماعية:

- توفير مستوى معيشي لائق للعاملين من خلال ضمان أجور عادلة وتحسين ظروف العمل.
- المساهمة في تقليل البطالة من خلال توفير فرص عمل جديدة.
- تعزيز تماسك العمال وتنظيمهم بما يساهم في خلق بيئة عمل إيجابية.
- دعم المجتمع المحلي من خلال تقديم خدمات اجتماعية أو المشاركة في مبادرات مجتمعية.

-الأهداف السياسية:

- دعم السياسات الوطنية للدولة والمساهمة في تحقيق أهدافها الاقتصادية، مثل تقليل الاعتماد على الواردات وزيادة الصادرات.

- تعزيز مكانة الدولة على المستوى الدولي من خلال تطوير الصناعات المحلية ورفع مستوى التنافسية.

-الأهداف التقافية والرياضية:

- توفير أنشطة ثقافية وترفيهية للعمال مثل المكتبات أو المرافق الرياضية لتحفيزهم وزيادة إنتاجيتهم.
- تحسين مهارات العمال من خلال برامج التدريب والتطوير المهني.

-الأهداف التكنولوجيا:

- الاستثمار في البحث والتطوير لتحسين العمليات الإنتاجية وزيادة الكفاءة.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة لتقليل التكاليف وزيادة سرعة الإنتاج والدقة في العمل.
- تعزيز الابتكار من خلال تبني تقنيات جديدة تساهم في تحسين المنتجات والخدمات.

3.تصنيفات المؤسسة:

يمكن تصنيف المنظمات وفقا لعدة معايير أساسية، مما يتيح فهما أعمق لطبيعتها وخصائصها. فيما يلي عرض لأهم هذه التصنيفات بأسلوب أكاديمي :

تنقسم المنظمات وفقًا لهذا المعيار إلى ثلاث فئات رئيسية :

1-تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية: (سعاد نائف، 2011)

المؤسسات الخاصة: تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد، ويتمتع مالكوها بحرية التصرف في إدارتها وأصولها .

المؤسسات العامة: تملكها الدولة وتخضع لإشرافها المباشر. يتم تسييرها وفقًا للقوانين واللوائح الحكومية، ولا يمكن التصرف فيها دون موافقة السلطات المختصة .

المؤسسات المختلطة: تجمع بين الملكية العامة والخاصة، حيث يشترك القطاعان في رأس المال والإدارة.

يعتمد هذا التصنيف على عدة معايير، أهمها عدد العاملين وحجم رأس المال. وفقًا لهذا المعيار، يمكن تقسيم المنظمات إلى :

2-تصنيف المؤسسات حسب الحجم:(J.M & ET LES AUTRE, 1995)

المؤسسات الصغيرة جدا: توظف من 1 إلى 9 عمال .

المؤسسات الصغيرة: تضم من 10 إلى 49 موظفًا .

المؤسسات المتوسطة : يتراوح عدد موظفيها بين 50 و249 .

المؤسسات الكبيرة: توظف 250 عاملا فأكثر.

تجدر الإشارة إلى أن هذه الأرقام قد تختلف بين الدول والمناطق الاقتصادية المختلفة.

3- تصنيف المؤسسات حسب القطاع الاقتصادي: (فايز و عبد الستار ، 2016)

يقسم هذا التصنيف الؤسسات إلى ثلاثة قطاعات رئيسية :

القطاع الاولي: يشمل المنظمات العاملة في استخراج الموارد الطبيعية، مثل الزراعة والتعدين والصيد .

القطاع الثانوي: يضم المنظمات التي تعمل في تحويل المواد الخام إلى منتجات، ويشمل الصناعات التحويلية والبناء .

القطاع الثالث: يتضمن المنظمات التي تقدم الخدمات، مثل التجارة والنقل والخدمات المالية والصحية والتعليمية.

4- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني: (طاهر محسن، 2015)

يمكن تصنيف المؤسسات وفقًا لشكلها القانوني إلى فئتين رئيسيتين :

-**المؤسسات الخاصة:** تتخذ المؤسسات الخاصة أشكالًا قانونية متنوعة، منها :

المؤسسات الفردية: تتميز بملكية فردية وإدارة مباشرة من قبل المالك. تشمل هذه الفئة :

- الوحدات الحرفية
- المحلات التجارية الصغيرة
- بعض المنشآت السياحية كالفنادق الصغيرة

تتسم هذه المؤسسات بمرونة في اتخاذ القرارات، لكنها محدودة في قدرتها على جمع رأس المال

مؤسسات الشركات: تتكون من شريكين أو أكثر، وتخضع لأطر قانونية محددة. تشمل :

- **شركات الأشخاص:** كشركات التضامن، حيث يتحمل الشركاء المسؤولية التضامنية والشخصية
- **الشركات ذات المسؤولية المحدودة :(SARL)** تحد من مسؤولية الشركاء إلى حدود مساهماتهم.
- **شركات المساهمة:** تتيح جمع رؤوس أموال كبيرة عبر طرح الأسهم للاكتتاب العام

-**المؤسسات العمومية:** تتميز بملكية الدولة الكاملة أو الجزئية لرأس مالها، وتنقسم إلى :

المؤسسات الوطنية: تدار على المستوى المركزي وتهدف لتحقيق أهداف استراتيجية وطنية .

المؤسسات التابعة للجماعات المحلية: تدار على المستوى المحلي لتلبية احتياجات مجتمعية محددة .

المؤسسة المختلطة: يشترك في ملكيتها القطاع العام والخاص، مما يجمع بين مزايا الإدارة الحكومية والكفاءة التجارية

ثانيا/ المحيط وعلاقته بالمؤسسة: (مسعداوي، 2022-2023)

يعد المحيط أحد العناصر الأساسية التي تؤثر على المؤسسات بشكل مباشر وغير مباشر، حيث يمثل البيئة التي تعمل فيها المؤسسة وتؤثر فيها وتتأثر بها. يتناول هذا الموضوع مفهوم المحيط، خصائصه، مكوناته، وتأثيره المتبادل مع المؤسسة.

-**مفهوم المحيط:** يشير مفهوم المحيط إلى مجموعة العوامل والظروف التي تحيط بالمؤسسة وتؤثر على قدرتها في تحقيق أهدافها. يُعرّف المحيط بأنه :

-"البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل فيها المؤسسة، وتشمل جميع العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والقانونية التي تؤثر على نشاطها"

-وفقا لتعريف آخر: "المحيط هو مجموعة القيود والمتغيرات التي تتحكم جزئيًا في توجيه المؤسسة، ويمكن أن تؤثر عليها إيجابًا أو سلبًا على المدى المتوسط أو الطويل"

كما يعرف بأنه: "الإطار الذي يضم مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تخلق فرصًا أو تهديدات للمؤسسة، مما يتطلب منها التكيف لتحقيق أهدافها"

-خصائص المحيط:

يتسم محيط المؤسسة بعدد من الخصائص الرئيسية التي تؤثر على طبيعة عملها واستراتيجياتها، منها :

الديناميكية: يتميز المحيط بالتغير المستمر نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية .

التعقيد: يتكون المحيط من عناصر متعددة ومتشابكة تجعل من الصعب الفصل بين تأثيراتها المختلفة .

عدم اليقين: غالبًا ما تواجه المؤسسات صعوبة في التنبؤ بالتغيرات المستقبلية في محيطها .

التداخل والتأثير المتبادل: تتفاعل المؤسسة مع محيطها بشكل مستمر، حيث تؤثر فيه وتتأثر به.

مكونات المحيط:

يمكن تقسيم مكونات محيط المؤسسة إلى قسمين رئيسيين :

المحيط الداخلي:

يشمل جميع العناصر الموجودة داخل المؤسسة والتي يمكن التحكم بها نسبيًا، مثل :

- الموارد البشرية (العمال والمديرون).
- الهيكل التنظيمي والإداري.
- العمليات الإنتاجية والمالية.

المحيط الخارجي:

ينقسم إلى :

- **المحيط المباشر:** يشمل العملاء، الموردين، المنافسين، وجماعات الضغط مثل النقابات والحكومات .

- **المحيط غير المباشر**: يتضمن العوامل الاقتصادية العامة (مثل التضخم والبطالة)، التطورات التكنولوجية، العوامل الاجتماعية والثقافية، والسياسات الحكومية.

4- تأثير المحيط الخارجي على المؤسسة:(Georges, 2012)

العامل الجغرافي:

- يؤثر الموقع الجغرافي على توافر الموارد وسهولة الوصول إلى الأسواق.
- يشمل ذلك المناخ، القرب من المناطق الساحلية، والبنية التحتية المحيطة.

العامل الديمغرافي:

- يؤثر التركيب السكاني على توافر القوى العاملة وخصائصها.
- يشمل ذلك الهيكل العمري للسكان، مستويات التعليم، والقيم الثقافية.

البنية التحتية للنقل:

- تؤثر شبكات النقل على كفاءة سلسلة التوريد وتكاليف التشغيل.
- تشمل الطرق، الموانئ، السكك الحديدية، والمطارات.

العوائل السياسية والقانونية:

- تؤثر الأنظمة السياسية والقوانين على بيئة الأعمال وحرية اتخاذ القرار.
- تشمل قوانين العمل، الضرائب، والسياسات الاقتصادية.

التطور العلمي والتقني:

- يؤثر على كفاءة الإنتاج وجودة المنتجات.

- يشمل الابتكارات التكنولوجية وتطبيقات البحث العلمي.

-تأثير المؤسسة على المحيط:

المؤسسة بدورها تؤثر على محيطها من خلال آثار اجتماعية واقتصادية:

-الأثار الاجتماعية:

-التوظيف :

-توفير فرص عمل وتقليل معدلات البطالة.

-التأثير على هيكل العمالة في المنطقة.

-الأجور والدخل:

- التأثير على مستويات الأجور في السوق المحلي.
- المساهمة في رفع مستوى المعيشة.

-أنماط الحياة:

- تغيير أنماط العمل والاستهلاك.
- التأثير على العادات الاجتماعية والثقافية.

-الاستهلاك:

التأثير على أنماط الاستهلاك من خلال المنتجات والخدمات المقدمة.

تشكيل الأذواق والتفضيلات الاستهلاكية.

-الأثار الاقتصادية:

-التنمية العمرانية:

- المساهمة في تطوير البنية التحتية والمرافق العامة.
- تحفيز النمو العمراني في المناطق المحيطة.

-التكامل الاقتصادي:

- تعزيز الروابط بين القطاعات الاقتصادية المختلفة.
- تحفيز نمو الصناعات المكملة والداعمة.

-الثأثير على الاسعار:

- التأثير على أسعار السلع والخدمات في السوق المحلي.
- المساهمة في تحقيق التوازن السعري من خلال المنافسة.

-التنمية التجارية:

- تحفيز نمو الأنشطة التجارية المرتبطة بنشاط المؤسسة.
- خلق فرص استثمارية جديدة في المنطقة

خلاصة المحاضرة:

تعد المؤسسة كيانا اقتصاديا واجتماعيا يسعى لتحقيق أهدافه من خلال التفاعل المستمر مع محيطه. يتألف هذا المحيط من نوعين أساسيين :**المحيط الداخلي،** الذي يشمل الموارد والعوامل التي تقع ضمن نطاق سيطرة المؤسسة، و**المحيط الخارجي،** الذي يضم العوامل البيئية خارج حدودها والتي تؤثر على أدائها بشكل مباشر أو غير مباشر .إن نجاح المؤسسة يعتمد بدرجة كبيرة على قدرتها على التكيف مع التغيرات في محيطها الخارجي، الذي يتميز أحيانًا بالتعقيد وعدم الاستقرار .كلما زادت ديناميكية المحيط وتعقيده، ارتفعت درجة عدم اليقين، مما يتطلب من المؤسسة تطوير استراتيجيات مرنة وفعالة لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها في بيئة متغيرة باستمرار.

المحاضرة الثانية: تطور الادارة الاستراتيجية

بناء على المحاضرة المقدمة حول "مدخل إلى الإدارة الاستراتيجية"، يمكن تحديد المخرجات التعليمية المتوقع تحقيقها على نحو يمكن الطلبة من فهم التالي:

-**فهم شامل لمفهوم الاستراتيجية** : بعد انتهاء المحاضرة، سيكون الطالب قادرًا على تعريف الاستراتيجية وتحديد أبعادها المختلفة، بالإضافة إلى فهم تطور مفهوم الاستراتيجية عبر المراحل المختلفة.

-**التعرف على مدارس الفكر الاستراتيجي:** سيكون الطالب قادرا على التمييز بين مدارس الفكر الاستراتيجي المختلفة، وفهم الأسس التي تقوم عليها كل مدرسة، وكيفية تطبيقها في الواقع العملي.

-**التعرف على مستويات الاستراتيجية:** سيكون الطالب قادرا على التمييز بين مستويات الاستراتيجية المختلفة (الإستراتيجية الكلية، واستراتيجية وحدات الأعمال، والاستراتيجية الوظيفية)، وفهم العلاقة بين هذه المستويات وكيفية تكاملها لتحقيق أهداف المؤسسة.

أولا: مفهوم الاستراتيجية: المفهوم والتطور (غازي رسمي، 2006)

- **الجذور اللغوية والتاريخية:**

يعود أصل مصطلح "الاستراتيجية (Strategy) "إلى الكلمة اليونانية"Strategos" ، التي تعني قائد الجيش. يعكس هذا الأصل التاريخي الارتباط الوثيق بين الاستراتيجية والعمليات العسكرية، حيث كانت الاستراتيجية تُعنى بفن استخدام القوات العسكرية لتحقيق أهداف سياسية محددة. وقد عرفها كلاوزفيتز (Clausewitz) في هذا السياق بأنها "فن استخدام القوى العسكرية من أجل الوصول إلى النتائج التي يحددها السياسي."

- **الاستراتيجية في سياق الأعمال والإدارة:**

مع التطور، انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال والإدارة، ليصبح أكثر شمولية وتنوعًا. في هذا السياق، تُعرَّف الاستراتيجية بأنها عملية متكاملة تتضمن تخطيط وتطبيق القرارات، مع مراعاة الإمكانات والموارد المتاحة للمؤسسة، والظروف البيئية المحيطة بها. كما يمكن تعريفها بأنها "الطريق الذي يحدد التوجهات الخاصة بالأنشطة لمواجهة المشاكل والتعامل مع التغيرات الداخلية والخارجية وحالات عدم التأكد."

- **الاستراتيجية كرؤية مستقبلية:**

بالإضافة إلى ذلك، تمثل الاستراتيجية رؤية المؤسسة لموقعها في المستقبل، وتحدد طبيعتها واتجاهها وأهدافها الأساسية، فهي بمثابة إطار عمل يوجه القرارات والاختيارات طويلة الأجل، ويساعد المؤسسة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة في السوق.

-مراحل تطور الاستراتيجية:

شهد مفهوم الاستراتيجية تطورا ملحوظا عبر الزمن، يمكن تلخيصه في المراحل التالية:

المرحلة الاولى: التخطيط المالي (الموازنة المالية):

تركز هذه المرحلة على الجوانب المالية قصيرة الأجل، حيث يتم إعداد الموازنات المالية لضمان تخصيص الموارد بكفاءة وتحقيق الأهداف المالية السنوية.

المرحلة الثانية: التخطيط طويل الأجل (التخطيط المبني على التنبؤ):

تتجاوز هذه المرحلة الأفق الزمني القصير، وتركز على التخطيط على المدى الطويل بناءً على التنبؤات المستقبلية. ومع ذلك، غالبا ما يكون هذا النوع من التخطيط محدودا بسبب صعوبة التنبؤ بدقة بالتغيرات المستقبلية.

المرحلة الثالثة الاستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي):

تمثل هذه المرحلة تحولا نوعيا في التفكير الاستراتيجي، حيث يتم تطوير استراتيجيات شاملة تأخذ في الاعتبار البيئة الخارجية والقدرات الداخلية للمؤسسة. يركز التخطيط الاستراتيجي على تحديد الميزة التنافسية للمؤسسة وكيفية تحقيقها.

المرحلة الرابعة: الإدارة الاستراتيجية:

تعد هذه المرحلة الأكثر تطورًا، حيث تتضمن ليس فقط صياغة الاستراتيجية، بل أيضًا تنفيذها ومتابعتها وتقييمها بشكل مستمر. تتطلب الإدارة الاستراتيجية قدرة المؤسسة على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية، وتعديل استراتيجيتها وفقًا لذلك.

ثانيا.مدارس الفكر الاستراتيجي:

تتعدد مدارس الفكر الاستراتيجي، حيث تقدم كل مدرسة منظورًا مختلفًا لكيفية صياغة وتنفيذ الاستراتيجية. تعكس هذه المدارس المختلفة التنوع في وجهات النظر حول طبيعة الاستراتيجية، والعوامل التي تؤثر في نجاحها. فيما يلي تحليل متوسع لأهم مدارس التفكير الاستراتيجي:

-مدرسة التصميم:الأسس والمبادئ

تعتمد مدرسة التصميم على اتباع عمليات منهجية ومنظمة لصياغة الاستراتيجية. جوهر هذه المدرسة يكمن في تحليل دقيق للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، بالإضافة إلى تقييم نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة. بناءً على هذا التحليل الشامل (تحليل SWOT)، يتم تصميم استراتيجية متكاملة ومتوافقة مع الظروف البيئية وقدرات المؤسسة.

-أهم النقاط التي ركزت عليها المدرسة:

- التحليل المنهجي للبيئة الخارجية والداخلية.(SWOT)
- صياغة استراتيجية واضحة ومحددة المعالم.
- التأكيد على التوافق الاستراتيجي مع البيئة المحيطة.

-المدرسة الريادية:

تعتبر المدرسة الريادية أن صياغة الاستراتيجية هي مسؤولية القائد الأعلى أو المؤسس، الذي يتمتع برؤية طموحة وقدرة على الإلهام. تركز هذه المدرسة على الإبداع والابتكار، واقتناص الفرص الجديدة والمتميزة.

النقاط الرئيسية:

- الدور المحوري للقائد في تحديد التوجه الاستراتيجي.
- التركيز على الرؤية المستقبلية والابتكار.
- المرونة والقدرة على التكيف السريع مع التغيرات.

-المدرسة المعرفية:

ترى المدرسة المعرفية أن عمليات التخطيط الاستراتيجي هي في الأساس عمليات معرفية وفكرية، تعتمد على كيفية معالجة المعلومات وتفسيرها .تشدد هذه المدرسة على أهمية الفهم العميق للسياق واتخاذ القرارات بناءً على هذا الفهم.

-أهم النقاط التي ركزت عليها المدرسة:

- دور العمليات المعرفية في صياغة الاستراتيجية.
- أهمية التحليل الدقيق للمعلومات وتقييمها بموضوعية.
- الاعتراف بالتحيزات المعرفية المحتملة وتجنبها.

-مدرسة التعلم:

تؤكد مدرسة التعلم على أن الاستراتيجية تتطور باستمرار من خلال التجربة والممارسة. تشدد هذه المدرسة على أهمية التعلم من الأخطاء، والتكيف مع التغيرات البيئية من خلال التكرار والتحسين المستمر.

-النقاط الاساسية:

- التعلم المستمر من التجارب والنتائج.
- المرونة والقدرة على التكيف السريع مع الظروف المتغيرة.
- أهمية التشجيع على التجريب والمبادرة.

-المدرسة البيئية:

تعتبر المدرسة البيئية أن الاستراتيجية هي استجابة مباشرة للتحديات والفرص التي تفرضها البيئة الخارجية. تركز هذه المدرسة على تحليل البيئة، وفهم تأثيرها على المؤسسة، وتصميم استراتيجيات تتناسب مع هذا التأثير.

-اهم النقاط الاساسية التي ركزت عليها المدرسة:

- التحليل المستمر للبيئة الخارجية وتحديد التهديدات والفرص.
- تطوير استراتيجيات للتكيف مع التغيرات البيئية.
- التركيز على البقاء والنمو في البيئة التنافسية.

-ادا توفر مدارس الفكر الاستراتيجي المختلفة أدوات قيمة لفهم طبيعة الاستراتيجية وتطويرها. يمكن للمؤسسات الاستفادة من هذه المدارس المتنوعة لتصميم استراتيجيات أكثر فعالية وملاءمة لتحقيق أهدافها.

ثالثا. مستويات الاستراتيجية: (كاظم نزار، 2004)

تتعدد مستويات الاستراتيجية في المؤسسة، حيث يركز كل مستوى على جانب مختلف من عمليات التخطيط والتنفيذ. على الرغم

من وجود آراء مختلفة حول عدد المستويات، إلا أن هناك اتفاقًا عامًا على وجود ثلاثة مستويات أساسية :الاستراتيجية الكلية، واستراتيجية وحدات الأعمال، والاستراتيجية الوظيفية.

1. الاستراتيجية الكلية "استراتيجية المنظمة":

تعتبر الإستراتيجية الكلية هي الإستراتيجية الشاملة التي تحدد التوجه العام للمؤسسة ككل. تركز هذه الإستراتيجية على تحديد الصناعات التي يجب أن تعمل فيها المؤسسة، وكيفية تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال المختلفة.

خصائص الاستراتيجية الكلية:

- تحديد رؤية ورسالة المؤسسة.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية العامة.

- تخصيص الموارد بين وحدات الأعمال.
- إدارة محفظة الأعمال(portfolio management)

2. استراتيجية وحدات الاعمال:

تركز استراتيجية وحدات الأعمال على كيفية المنافسة في صناعة معينة. تحدد هذه الاستراتيجية الميزة التنافسية التي تسعى وحدة الأعمال إلى تحقيقها، وكيفية تحقيق هذه الميزة.

خصائص استراتيجية وحدات الاعمال:

- تحليل الصناعة والمنافسين.
- تحديد الميزة التنافسية.(cost leadership, differentiation, focus)
- تطوير استراتيجيات التسويق والإنتاج والبحث والتطوير.
- تخصيص الموارد داخل وحدة الأعمال.

3. الاستراتيجية الوظيفية:

تدعم الاستراتيجية الوظيفية الاستراتيجيات الأخرى في مجالات مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والموارد البشرية ونظم المعلومات .تركز هذه الاستراتيجية على كيفية تنفيذ الاستراتيجيات الأخرى بكفاءة وفعالية.

خصائص الاستراتيجية الوظيفية:

- تطوير استراتيجيات التسويق والمبيعات.
- تطوير استراتيجيات الإنتاج والعمليات.

- تطوير استراتيجيات الموارد البشرية.
- تطوير استراتيجيات التمويل.
- تطوير استراتيجيات البحث والتطوير.

وعليه تمثل مستويات الاستراتيجية المختلفة نظامًا متكاملاً يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة. يجب أن تكون هذه المستويات متوافقة ومتكاملة لضمان تحقيق النجاح الاستراتيجي.

-خلاصة المحاضرة:

ختاما، يتبين لنا أن الإدارة الاستراتيجية تمثل ضرورة حتمية لمنظمات الأعمال في العصر الحديث، حيث تواجه هذه المنظمات تحديات متزايدة وتعقيدات بيئية متسارعة. إن الإدارة الاستراتيجية، بمفهومها الشامل ومراحل تطورها المتنوعة، تمكن المؤسسات من تحديد رؤيتها وتوجيه جهودها نحو تحقيق أهدافها طويلة الأجل. وعلى الرغم من وجود معوقات قد تعترض طريق تطبيق الإدارة الاستراتيجية، إلا أن فوائدها الجمة تفوق هذه المعوقات، حيث تساهم في تعزيز الميزة التنافسية، وتخصيص الموارد بكفاءة، وتحقيق الاستقرار في ظل ظروف عدم التأكد. لذا، يجب على المؤسسات تبني الإدارة الاستراتيجية كمنهجية أساسية لإدارة أعمالها، وتذليل كافة العقبات التي تعترض طريق تطبيقها، لضمان تحقيق النمو المستدام والنجاح في عالم الأعمال المتغير.

المحاضرة الثالثة: مفاهيم عامة حول الادارة الاستراتيجية

تتناول هذه المحاضرة بعض المفاهيم الأساسية المرتبطة بطبيعة الإدارة الاستراتيجية، من خلال التطرق الى مفهوم الإدارة الاستراتيجية، أهمية الإدارة الاستراتيجية، أهدافها، مراحل الإدارة الاستراتيجية و مستوياتها، المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية.

المخرجات و الأهداف التعليمية للمحاضرة:

-التعرف على مراحل تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية. - توضيح ما المقصود بالاستراتيجية.

-تعريف الإدارة الاستراتيجية.

-توضيح أهمية الإدارة الاستراتيجية.

-التعرف على أهداف الاستراتيجية.

-مناقشة مراحل الإدارة الاستراتيجية.

-توضيح المعوقات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية من خلال مراحلها الثلاثة.

-التعرف على عوامل نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية

أولا:مفهوم الادارة الاستراتيجة

سنحاول ضمن هذه المحاضرة التعرف على مفهوم الادارة الاستراتيجية و اهم مراحلها اضافة معوقات تطبيقها وسبل نجاحها.

-تعريف الادارة الاستراتيجية

تعد الإدارة الاستراتيجية من أكثر مفاهيم الإدارة تطورا وتعقيدا في العقود الأخيرة، إذ باتت تلعب دورا محوريا في توجيه المؤسسات نحو تحقيق التوافق بين إمكاناتها الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية، وذلك على المدى البعيد. تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى بلورة الخيارات الكبرى التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميز والاستمرارية ضمن بيئة تتسم بالتغير المستمر كما تعنى بتحديد مصادر القوة التنافسية وفهم الرسالة الأساسية للمؤسسة والغاية من وجودها(Deroy & et autre, 2007) .

إن الوصول إلى تعريف موحد ودقيق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية لا يزال يشكل تحدياً، على غرار ما يواجهه الباحثون في أغلب العلوم الاجتماعية. وقد عرّفها بعض الباحثين والمفكرين كما يلي:

- يذهب Thomas إلى أن **الإدارة الاستراتيجية** تتمثل في الأنشطة والخطط التي تعتمدها المنظمة لضمان انسجام أهدافها مع رسالتها الأساسية.
- ويعرفها David بأنها: "العملية التي تتضمن صياغة وتطبيق وتقييم القرارات والإجراءات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها المنشودة."
- أما Chandler فقد رأى أن الإدارة الاستراتيجية هي "تحديد المنظمة لأهدافها بعيدة المدى وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الأهداف."

- بينما أكد Ansoff أن الإدارة الاستراتيجية تتمحور حول التصور المستقبلي للعلاقة المتوقعة بين المنظمة وبيئتها، إذ يحدد هذا التصور طبيعة العمليات المطلوب تنفيذها على المدى الطويل. (خضر، 2013)

- وهناك تعريف آخر يشير إلى أن الإدارة الاستراتيجية تتمثل في "وضع الخطط المستقبلية للمؤسسة، وتحديد غاياتها البعيدة واختيار الأساليب الملائمة لتطبيق الاستراتيجية." (نعمة ، 2010)

وبناء على ما سبق، يمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية عملية متكاملة تهدف إلى تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة من خلال الربط بين رؤيتها ورسالتها وأهدافها وسياساتها، سعياً نحو تحقيق رؤيتها الاستراتيجية والتميز في بيئة الأعمال.

ثانيا.مراحل الادارة الاستراتيجية:

تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية في دورها الفاعل في متابعة وتقييم أداء المؤسسة باعتبارها نظاماً متكاملاً، وذلك من خلال أربع مراحل رئيسية، كما يتضح في الشكل :

الشكل رقم **01: مراحل الادارة الاستراتيجية**



المصدر : من اعداد الباحث بالاعتماد على : (عادل محمد، 2003)

1.2. مرحلة التحليل الإستراتيجي

تعد هذه المرحلة حجر الأساس في عملية الإدارة الإستراتيجية، إذ تهدف إلى فحص وتقييم الوضع الراهن للمؤسسة بدقة من خلال تحليل البيئة الداخلية بما يشمل تحديد نقاط القوة والضعف، وتحليل البيئة الخارجية بهدف استكشاف الفرص والتهديدات. تعتمد المنظمات في هذه المرحلة على أدوات تحليل متخصصة مثل SWOT، وقوى بورتر الخمس، وتحليلPESTEL ، وذلك لجمع البيانات عن السوق، المنافسين، الاتجاهات الاقتصادية والتكنولوجية، وتقييم الموارد المتاحة للمؤسسة. ويُمثل سؤال "أين نحن الآن؟" محور هذه المرحلة، حيث تسعى المؤسسة إلى اتخاذ قراراتها بناءً على فهم شامل لموقعها الحالي ضمن السياق التنافسي.

2.2. مرحلة الإعداد أو الصياغة الإستراتيجية

تعنى هذه المرحلة بوضع تصور مستقبلي لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة، أي الإجابة عن سؤال "إلى أين نريد أن نذهب؟". تقوم الإدارة في هذه المرحلة بتحديد الأهداف بعيدة المدى والرؤية والرسالة التنظيمية. كما تعمل على صياغة البدائل الإستراتيجية واختيار الأنسب منها بناء على نتائج التحليل السابق، مع الأخذ في الاعتبار قدرات المؤسسة والموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف، وتقدير المخاطر المرتبطة بكل بديل استراتيجي ممكن. تمثل هذه المرحلة الانتقال من تشخيص الواقع إلى بناء توجه طموح للمستقبل.

3.2. مرحلة تنفيذ الإستراتيجية

تشمل هذه المرحلة ترجمة الخطط والبدائل الإستراتيجية المُختارة إلى سياسات وبرامج عملية، وتحديد المهام الموكلة، وضبط توزيع الموارد والمسؤوليات داخل المؤسسة بهدف الوصول إلى الأهداف المرسومة. يتم التركيز في هذه المرحلة على السؤال الرئيسي "كيف نصل إلى هناك؟"، أي ما هي التدابير والبرامج والإجراءات اللازمة لتحقيق

الأهداف؟ يشمل ذلك تطوير البنية التنظيمية، إدارة الموارد البشرية، ورسم آليات المتابعة التنفيذية.

4.2. مرحلة تقييم الإستراتيجية

تمثل هذه المرحلة مرحلة الرقابة والتأكد من فاعلية الإستراتيجية المنفذة، حيث تركز على متابعة الأداء وقياس النتائج مقارنة بالأهداف المحددة مسبقاً، واستكشاف الانحرافات وتصحيحها عند الضرورة. يطرح هنا سؤال "كيف نعرف أننا وصلنا؟" أي ما مدى تحقق الأهداف وما الدروس المستفادة؟ تشمل هذه المرحلة مراجعة الأداء الداخلي والخارجي، وتقديم توصيات للتحسين المستقبلي أو تعديل الإستراتيجية عند الحاجة، مع الحرص على أن تكون عملية التقييم مستمرة ودورية لضمان التكيف مع التغيرات البيئية والمستجدات. (عادل محمد، 2003، صفحة 110)

فكل مرحلة من هذه المراحل تعد ضرورية لضمان اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق التميز والاستدامة في بيئة تنافسية دائمة التغير.

ثالثا.أهداف الادارة الاستراتيجية: (علي و واخرون، 2007)

تمثل الإدارة الاستراتيجية استجابة مؤسسية متقدمة للتحديات التي يفرضها محيط الأعمال المتغير والديناميكي، حيث أن الهدف الأساسي من نشأتها كان تعزيز كفاءة وفعالية أداء المؤسسات وضمان استمراريتها ونموها على المدى الطويل، استناداً إلى تطوير قدراتها التنافسية المستدامة وتحسين نتائجها الحالية والمستقبلية. وضمن هذا السياق، يمكن تلخيص الأهداف الرئيسة للإدارة الاستراتيجية فيما يلي:

1.3.رسم خارطة طريق مستقبلية للمؤسسة:

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى بلورة رؤية واضحة تساعد المؤسسة على تحديد مكانتها

الحالية واستشراف موقعها المستقبلي في بيئة الأعمال، وذلك من خلال تحديد المسارات والتوجهات القادرة على ضمان النمو والتطور المستمر.

2.3.تعزيز القدرات التنافسية:

تسعى الإدارة الاستراتيجية إلى تنمية وإثراء مقومات التنافس لدى المؤسسة، بما يمكنها من مواجهة التحديات المتزايدة للبيئة المحلية والعالمية، والمحافظة على مركز متقدم ضمن الصناعة أو السوق التي تنشط فيها.

3.3.تحقيق ميزة تنافسية مستدامة:

من أبرز أهداف الإدارة الاستراتيجية تأسيس مصادر تفوق يصعب تقليدها، بما يعزز استمرارية تميز المؤسسة على منافسيها ويضمن لها التفوق على المدى الطويل.

4.3.تحسين كفاءة تخصيص واستخدام الموارد:

تركز الإدارة الاستراتيجية على ضمان الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة)البشرية، المالية، التقنية، وغيرها) في ظل الندرة والتحديات الاقتصادية، عبر التوجيه العقلاني المبني على التحليل والتخطيط الدقيق.

5.3.توسيع دائرة المشاركة في عملية التخطيط:

تعزز الإدارة الاستراتيجية من مفهوم الشمولية في التفكير وصنع القرار، حيث تتيح إشراك مختلف المستويات الإدارية في صياغة الخطط ووضع السياسات، الأمر الذي يحقق التكامل والتنسيق ويثري عمليات التنفيذ.

6.3.تطوير الفكر الاستراتيجي لدى القادة:

تسعى إلى تنمية الحس الاستباقي والمبادرة لدى القيادات الإدارية، بحيث يصبح المسيرون أكثر قدرة على استشعار التغيرات وصنع الفرص بدلاً من الاقتصار على الاستجابة لها فقط، ما يدعم قدرة المؤسسة على التحول والاستدامة.

ادن الإدارة الاستراتيجية تعمل كإطار شامل يوجه المؤسسات نحو تحقيق الريادة والتميز في بيئة أعمال معقدة، من خلال تحديد الأهداف المستقبلية، وتعظيم الاستفادة من الموارد، ورفع مستوى الجاهزية لمجابهة التغيرات المستمرة.

رابعا.معوقات تطبيق الادارة الاستراتيجية: (بنيامين و جون، 1998)

1.4.معوقات مرحلة صياغة الاستراتيجية

تواجه المؤسسات خلال مرحلة صياغة الاستراتيجية عدة تحديات تؤثر سلباً على جودة العملية الاستراتيجية، من أبرزها:

- **تعدد الأهداف وعدم وضوحها:** قد يؤدي وجود أهداف متضاربة أو عدم تحديدها بدقة إلى إرباك صانعي القرار وإضعاف التوجه الاستراتيجي العام. الجمود في تحديث الأهداف وعدم ملاءمتها للتغيرات البيئية يعيق استجابة المؤسسة للتحديات الخارجية.
- **التركيز على الأهداف قصيرة الأجل:** غالباً ما يتم إعطاء الأولوية للأهداف الفورية على حساب الأهداف طويلة الأمد، ما يحد من قدرة المؤسسة على تحقيق الرؤية الاستراتيجية المستدامة.
- **نقص الكفاءات الاستراتيجية:** يمكن أن يكون لغياب القيادات المؤهلة والقادرة على التفكير الاستراتيجي، أو محدودية خبراتهم، أثر كبير في ضعف عملية صياغة الاستراتيجية، الأمر الذي ينعكس سلباً على جودة الخيارات المطروحة.

2.4. معوقات مرحلة تنفيذ الاستراتيجية

تظهر خلال التنفيذ مجموعة من الصعوبات التي تقف حجر عثرة أمام تحويل الخطط إلى واقع عملي:

- **قلة الموارد المتاحة:** قد لا تتوفر الموارد المالية أو البشرية اللازمة لتنفيذ الخطط، مما يؤدي إلى تعثّر تحقيق الأهداف المرسومة أو التأخر في الإنجاز.
- **الصراعات التنظيمية وتعارض المصالح:** تنافس الأفراد والوحدات الإدارية على الموارد قد يخلق صراعات داخلية تعرقل سير التنفيذ وتؤثر على درجة التنسيق المطلوبة.
- **مقاومة التغيير الثقافي:** الثقافة التنظيمية أحياناً تميل إلى المحافظة على الوضع التقليدي وترفض التكيف مع الاستراتيجيات الجديدة، ما يؤدي إلى مقاومة ظاهرية أو خفية لأي تغيير استراتيجي مرتقب.

3.4. معوقات مرحلة تقييم الاستراتيجية

تتعلق مرحلة التقييم بعدة إشكاليات مرتبطة بقياس الأداء والتحقق من تحقيق الأهداف:

- **صعوبة القياس الكمي للأهداف النوعية:** تعاني العديد من المؤسسات من صعوبات في وضع مؤشرات أداء كمية لقياس إنجاز الأهداف غير الملموسة أو النوعية بطبيعتها.
- **التركيز على المدخلات بدلاً من المخرجات:** تتجه بعض الآليات الرقابية لرصد الموارد المستخدمة (مدخلات) لسهولة قياسها، وتغفل تقييم النتائج الفعلية (مخرجات)، الأمر الذي يقلل من فعالية التقييم.
- **صعوبة تقييم نتائج بعض السياسات:** يصعب أحياناً إيجاد معايير كمية وموضوعية لتقييم نتائج بعض الخدمات أو البرامج، ما يحُدّ من دقة عمليات المتابعة واتخاذ القرار التصحيحي.

تجدر الإشارة إلى أن مواجهة هذه المعوقات تتطلب تأهيلاً منهجياً للقيادات، وتطوير ثقافة تنظيمية مرنة، بالإضافة إلى تبني أدوات تقييم حديثة وملائمة لطبيعة كل مؤسسة وبيئتها.

خامسا.عوامل نجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية: (شاكر، 2012)

يعد نجاح تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المؤسسات رهيناً بتوافر مجموعة من العوامل الجوهرية، التي يمكن إبرازها كالتالي:

توافر التفكير الاستراتيجي: يستلزم نجاح الإدارة الاستراتيجية وجود قيادات وأفراد قادرين على ممارسة التفكير الاستراتيجي بمعناه العميق والشامل، أي امتلاك المهارات في التحليل المستقبلي، وفهم طبيعة التغيير، وصياغة الرؤى والبدائل الاستراتيجية القادرة على مواجهة التحولات البيئية بمرونة وفاعلية

توافر نظم المعلومات الاستراتيجية: تعتبر المعلومات الدقيقة عن البيئة الداخلية والخارجية من أسس نجاح تطبيق الاستراتيجية؛ إذ تساعد أنظمة المعلومات على دعم عمليات التحليل وصنع القرار، وتدفق المعلومات الضرورية بين مستويات الإدارة المختلفة، وتعزز القدرة على الرقابة والتقييم المستمر لمراحل التنفيذ

وجود نظام مالي قوي: يتطلب التنفيذ الفعال للاستراتيجية وجود نظام مالي متكامل يستطيع ضمان تدبير وتسخير الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج والمبادرات الاستراتيجية، ومتابعة الأداء المالي وتقييم كفاءة تخصيص الموارد.

توفر نظم الحوافز والمكافآت: يعد توفير نظام عادل وشفاف للحوافز والمكافآت عاملاً محفزاً للعاملين على تبني الاستراتيجيات الجديدة والانخراط بفاعلية في تحقيق أهداف المؤسسة، ويضمن مواءمة سلوكيات الأفراد مع التوجهات الاستراتيجية

توافر الهيكل والتنظيم الإداري الملائم: ينبغي أن تمتلك المؤسسة بنية تنظيمية مرنة وقابلة للتكيف مع المتغيرات، إلى جانب وضوح الهيكل الإداري وحدود السلطات والمسؤوليات، مع وجود إجراءات ونظم عمل فعالة تضمن انسيابية العمل وتكامل الجهود

التواصل الفاعل والقيادة الداعمة: يتعين وجود قنوات اتصال واضحة بين الإدارة العليا وباقي المستويات التنظيمية، مع التزام القيادة بنشر ثقافة التخطيط الاستراتيجي وتحفيز الجميع على المشاركة، إلى جانب توفير الدعم والإشراف المستمرين طوال مراحل التطبيق

مشاركة وتدريب العاملين: تتطلب الإدارة الاستراتيجية إشراك العاملين في مراحل الصياغة والتنفيذ، مع بناء القدرات وتنمية المهارات عبر التدريب والتطوير المهني المستمر، وإشاعة مناخ يدعم المبادرة والتعلم الجماعي

القدرة على التكيف والاستجابة للتغيير: نجاح الإدارة الاستراتيجية مرتبط بقدرة المنظمة على مراقبة بيئتها والاستجابة السريعة للتغيرات، عبر تطوير آليات المرونة المؤسسية والابتكار في الإجراءات والعمليات والاستراتيجيات.

نظام فعال للرقابة والتقييم: يجب أن يتوافر نظام موضوعي لقياس ومتابعة الأداء وتنفيذ الاستراتيجية، يتيح تصحيح المسارات عند الحاجة ويعزز من التعلم التنظيمي المستمر.

تجدر الإشارة إلى أن غياب أي من هذه العوامل قد يؤدي إلى ضعف فعالية الإدارة الاستراتيجية وحدوث فجوات بين الخطط والتنفيذ، لذا يُنصح بأن تكرس المؤسسات جهودها بصورة منهجية في بناء هذه الركائز، ومراعاة التكامل بينها لضمان استدامة النجاح والتميز الاستراتيجي.

خلاصة المحاضرة:

تلخص الإدارة الاستراتيجية في أداة متقدمة تهدف إلى تحقيق استمرارية وتنافسية المؤسسة من خلال تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات. يعتمد نجاحها على توفر التفكير الاستراتيجي، نظم المعلومات، الدعم القيادي، والموارد المناسبة، مع التغلب على معوقات تشمل تعدد الأهداف، مقاومة التغيير، وصعوبة القياس. تعد الإدارة الاستراتيجية إطارا متكاملا يوجه المؤسسات نحو التميز والتكيف المستمر مع بيئة الأعمال.

المحاضرة الرابعة: تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي

تمهيد:

تعد الرؤية الاستراتيجية، إلى جانب كل من الرسالة والأهداف، المكونات الأساسية الثلاثة التي تشكل هوية المؤسسة. فقد اكتسبت هذه العناصر، في ظل الإدارة الاستراتيجية الحديثة، مجموعة من السمات التي تعكس تميز المؤسسة وطابعها الفريد سواء في السوق أو في المجتمع. وتبقى الرؤية الاستراتيجية هي العنصر الأكثر أهمية، إذ تُمثل حجر الأساس في العملية الاستراتيجية لأنها تحدد الطموحات المستقبلية وتضع التصورات لما ينبغي أن تكون عليه المؤسسة مستقبلا. في حين تعد الرسالة والأهداف وسائل تنفيذية لترجمة الرؤية إلى برامج وخطط عملية تحقق تطلعات المؤسسة الاستراتيجية.

مخرجات المحاضرة:

- تمكن الطالب من معرفة المكونات الاساسية التي تشكل هوية المؤسسة
- التمكن من شرح عناصر الاتجاه الاستراتيجي
- توضيح مفهوم الرؤية الاستراتيجية و خصائصها.
- معرفة معنى رسالة المنظمة و خصائصها.

أولا : مفهوم الرؤية الاستراتيجية

تعد الرؤية المستقبلية من العناصر الأساسية للتخطيط الاستراتيجي والإدارة الفعالة، إذ تمثل أداة قوية لتوجيه القرارات الاستراتيجية ضمن المنظمة، وتمكن من مراجعتها بما يتوافق مع المعطيات والتحديات المتجددة. تساعد الرؤية المستقبلية في استيعاب الأهداف بصورة واقعية وشمولية، حيث تنطلق من أساسيات ومبادئ استراتيجية متعددة تشكّل الإطار الملهم لجميع عناصر وموظفي المنظمة لتحقيق توجهات أكثر فاعلية ووضوحاً على المدى البعيد. دون تحديد رؤية مستقبلية واضحة، يصعب على الأنظمة التطور أو تحقيق التكامل والانسجام المطلوبين للوصول إلى أهداف استراتيجية طموحة.

1.تعريف الرؤية الاستراتيجية:

الرؤية الاستراتيجية هي التصور والطموحات التي تسعى المنظمة لتحقيقها في المستقبل، والتي تحدد اتجاهها نحو ما تأمل أن تكون عليه في المدى البعيد. (طاهر محسن و وائل محمد، 2015)

تعرف الرؤية الاستراتيجية بأنها المستقبل المنشود الذي تضعه المؤسسة نصب أعينها، ويتطلب منها إحداث تغييرات مستمرة ومتابعة التقدم لجعل ذلك المستقبل واقعاً. (اكرم سالم، 2017)

تمثل الرؤية الاستراتيجية طموح المؤسسة وغاياتها الكبرى، فهي تجسد الإلهام والقوة الدافعة نحو تحقيق موقع ريادي يميّزها عن المنافسين، بناءً على تحليل الواقع المحيط وإمكاناتها. (جعفر و موسى، 2013)

تعتبر الرؤية الاستراتيجية بمثابة الإطار الفكري الذي يوجه الجهود ويوحد موارد المنظمة نحو تحقيق صورة مثالية تلتقي فيها الإمكانيات الحالية مع آفاق التطوير والإبداع.

ادن الرؤية الاستراتيجية هي بيان مستقبلي ملهم يحدد التوجه والطموحات القصوى للمؤسسة، حيث تشتق من واقعها وإمكاناتها، وتترجم عبر قادة يتمتعون بالخبرة والبصيرة، لتكون بمثابة بوصلة توجه كافة الجهود نحو تحقيق أهداف نوعية واضحة، وتجسد رغبة المؤسسة الدائمة في التميز والتفوق ضمن متغيرات محيطها وبيئتها التنافسية.

2.أهمية وصياغة الرؤية الاستراتيجية:

1.2.أهمية الرؤية الاستراتيجية:(raymond alian, 1993)

يعد امتلاك رؤية استراتيجية واضحة عاملا محوريا في ظل تصاعد العوامل البيئية والتنافسية المعاصرة؛ إذ تمكن المؤسسة من مراقبة الاتجاهات المستقبلية والتحكم فيها، مانحةً بذلك وضوحاً لتوجهاتها المستقبلية. تبرز الرؤية أيضاً الحاجة إلى بلورة استراتيجيات إبداعية تستند إلى مصادر تفوق المؤسسة وتُعزز مكانتها في نظر العملاء والأسواق. كما أن وجود رؤية واضحة يسهم في تفادي حالات الفشل وضبابية التوجه، ويدفع نحو إحداث تغييرات جوهرية في ثقافة المؤسسة وتبني سلوكيات تنظيمية جديدة. إضافة إلى ذلك، تخلق الرؤية مناخا تفاعليا إيجابيا بين جميع الموظفين، ما يعزز المرونة التنظيمية، ويقوي المؤسسة من الداخل، ويحفز العاملين على الالتزام بتحقيق الأهداف المشتركة. بهذا، تصبح الرؤية حجر الأساس والمحرك الرئيسي للعمل والتطوير داخل المؤسسة.

2.2.صياغة الرؤية الاستراتيجية:(jean pierre, michel, & jacques, 2000)

تعد صياغة الرؤية الاستراتيجية خطوة أساسية تسبق وضع رسالة المؤسسة، إذ ينبغي العمل على توصيلها بوضوح لكافة العاملين وإشراكهم في معانيها حتى تصبح أساسا متينا للحراك الجماعي والالتزام المؤسسي الدائم. فالرؤية القوية لا تُحفّز العاملين فقط على الالتزام، بل تشجع على الإبداع والانفتاح على الحلول المبتكرة، وتسهم في ترسيخ روح الثقة والولاء ورفع الإنتاجية وتحقيق التميز.

ولضمان صياغة رؤية استراتيجية فعالة، ينصح بالنظر في الأسئلة والمحاور الآتية:

- كيف تتخيل المؤسسة نفسها بعد عشر سنوات؟ وكيف ستبدو الصورة المستقبلية لها مختلفة عن واقعها الحالي؟
- ما طبيعة المنتجات أو الخدمات أو الأسواق أو الشرائح المستهدفة مستقبلا؟
- هل الاتجاه الذي ترسمه هذه الرؤية يتناسب مع تطلعات المؤسسة ويعزز التزام أفرادها؟
- هل تعكس الرؤية مشاعر وتجارب العاملين وتحفزهم عاطفياً وعملياً؟
- هل الرؤية ممكنة، واقعية، وذات وضوح يتيح استيعابها من قبل الجميع؟ وهل تثير لديهم الدافعية للعمل من أجلها؟

وتشير الأدبيات إلى أن الرؤية الاستراتيجية الفعالة ينبغي أن تتسم بمجموعة من الصفات الجوهرية، أبرزها:

- **أن تكون طموحة وملهمة** :بحيث تخاطب عقول الأفراد ومشاعرهم في آن واحد وتدفعهم نحو هدف مشترك.
- **الوضوح** :إذ ينبغي أن تكون قابلة للتصور وفهمها من قبل جميع المعنيين.
- **وصف مستقبل أفضل** :بحيث تحتوي على وعود حقيقية بقيمة مضافة يشعر بها كل المساهمين في تحقيق الرؤية.
- **صياغة دقيقة للكلمات** :يجب اختيار الألفاظ بعناية لتعكس قيم المؤسسة بصدق، وأن تكون عباراتها محفزة، صادقة وغير تقليدية، فتثير الاهتمام والعمل الجماعي تجاه تحقيقها.

3.2. أمثلة على رؤية المؤسسة:

- **جامعة الملك سعود** :الريادة العالمية والتميز في بناء مجتمع المعرفة.

-**شركة Walt Disney**للترفيه والألعاب :إننا نجند خيالنا بجلب السعادة للملايين.

Wikipédia: -أتصور عالماً يتمتع فيه كل فرد على الكوكب بحرية الوصول إلى مجموع المعرفة الإنسانية

ثانيا: مفهوم رسالة المؤسسة

1.تعريف رسالة المؤسسة:

تعتبر رسالة المنظمة الإطار الذي يميزها عن غيرها عبر تحديد نطاق أنشطتها، نوعية منتجاتها وخدماتها، الشرائح المستهدفة من العملاء والأسواق، وتعكس بذلك سبب وجودها الأساسي وهوية أعمالها وتوجهها المؤسسي. (محمد فوزي، 2003)

وفقاً لـ(1981) HILL، تنبع رسالة المنظمة من المبرر الجوهري لتواجدها، وتشكل الأساس الذي تنطلق منه استراتيجياتها، وتُعد نقطة البداية للإدارة الاستراتيجية. (عيسى ، 2012)

تعرف الرسالة أيضا بأنها مجموعة الخصائص الفريدة التي تبرز تمايز المنظمة عن مؤسسات مماثلة، وتعكس الصورة الذهنية المطلوب غرسها لدى الجمهور وتوضّح نوع منتجاتها أو خدماتها والأسواق التي تسعى لخدمتها. (مصطفى محمود ، 2010)

ادن رسالة المنظمة هي بيان جوهري يوضح الغايات الأساسية والمؤسسة للوجود، يحدد المجال الاستراتيجي الذي تنشط فيه المنظمة، ويبرز الأسواق والعملاء المستهدفين، إلى جانب تبيان معاييرها وقيمها الموجهة للسلوك التنظيمي .وتعتبر الرسالة مرجعاً أساسياً لاستراتيجيات المنظمة وركيزة تلتف حولها الجهود، إذ تساهم في خلق التزام وولاء جماعي، وتوجه عملية صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات على أرض الواقع.

2.أهمية رسالة المنظمة:

تتمثل أهمية رسالة المنظمة في قدرتها على توحيد الرؤية والتوجه داخل المؤسسة من خلال تنمية الإجماع حول الغايات الأساسية وتقديم تصور واضح لطبيعة عمل المنظمة. كما توفر الرسالة معايير موحدة لضمان تخصيص فعال للموارد، وتعزز الشعور بالانتماء وتوطيد المناخ التنظيمي الموحد. إضافة إلى ذلك، تلعب الرسالة دوراً محورياً في تعزيز القيم والاتجاهات الإيجابية بين أفراد المؤسسة، وتعمل كحلقة وصل متكاملة بين مكونات الاتجاه الاستراتيجي مثل القيم والرؤية والأهداف الاستراتيجية. وأخيرا، تزود الإدارة بأسس ومعايير واضحة تسهم في اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة ومدروسة.

3.الأسئلة الممكن طرحها لتحديد الرسالة مع دكر امثلة عن رسالة المنظمة:

1.3.الاسئلة:

•الى من نقدم خدماتنا؟

•كيف نقدم خدماتنا لهم؟

من هنا يتضح أن الرسالة تعني الاهتمام بالحاضر

2.3. الامثلة:

-**رسالة شركة** AMAZON: "نحاول أن نقدم لزبائننا أفضل الخيارات المتاحة بأرخص الأسعار الممكنة مع توفير اقص ى درجات الراحة."

-**رسالة شركة** GOOGLE: "تنظيم المعلومات الموجودة في العالم و اتاحة فرصة الوصول اليها و الاستفادة منها لكل شخص في هذا الكوكب".

-**رسالة شركة** FACEBOOK: "منح الأشخاص القدرة على الاجتماع مع تقريب العالم من بعضه."

3.3. الفرق بين الرسالة والرؤية

الجدول رقم (1) :الفرق بين الرسالة والرؤية

اوجه الاختلاف	الرسالة	الرؤية
المعنى	غرض المنظمة وانشطتها	صورة ترغب المنظمة في الوصول اليها
درجة العمومية	عامة وشاملة	اكثر تحديدا
التغطية الزمنية	تغطي عمر المنظمة	تغطي فترة من عمر المنظمة
قربها من الاهداف	بعيدة نسبيا	قريبة نسبيا
درجة الثبات	اكثر ثباتا	اكثر مرونة

المصدر: من اعداد الباحثة

ثالثا. الأهداف الاستراتيجية والغايات الاستراتيجية

يعد بناء الغايات والأهداف من المهام الأساسية للتفكير الاستراتيجي، إذ يُسهم في ترجمة رسالة المؤسسة ورؤيتها إلى نتائج محددة تسعى إلى تحقيقها على مستويات زمنية مختلفة (الطويل، المتوسط، القصير الأمد)، وتشكل هذه الأهداف المحصلة النهائية للنشاطات المؤسسية.

1.تعريف الأهداف الاستراتيجية : قد تعددت وجهات نظر الفكر الإداري حول طبيعة الأهداف المؤسسية (طاهر محسن و وائل محمد، 2015، صفحة 107):

- تنظر المدرسة الاقتصادية الكلاسيكية إلى أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم الربح لصالح المالكين.
- بينما ترى المدرسة السلوكية تعدد وتنوع أهداف المؤسسة، بحيث لا تقتصر على رضا المالكين بل تشمل أيضاً تلبية تطلعات العاملين وأصحاب المصالح الآخرين.
- وفي المقابل، تبرز نظرية المساومة المؤسسة باعتبارها نسقاً اجتماعياً يمثّل تلاقي مصالح متعددة، ما يفرض تحقيق حد أدنى من الأهداف التي تهم الأطراف ذات العلاقة.
- أما النظرية السياسية، فتركز على ضرورة تحقيق أهداف أصحاب النفوذ الرئيسيين داخل المؤسسة.
- وتستكمل نظرية الأهداف المرنة هذا التوجه، مؤكدة أن تحديد الأهداف يتم عبر توافقات ومساومات حسب السياق والظروف.

من ناحية الاصطلاح، غالبا ما يستعمل مصطلحا "الغايات (Goals) "و"الأهداف " (Objectives)كمترادفين، غير أن الأدبيات الإدارية تميز بينهما:

- فوفقا لـ(1994) Hunger ، تُشير الغايات إلى توجهات عامة مرغوب تحقيقها دون ارتباط بزمن أو مقدار محدد، مثل التوسع أو النمو أو الربح أو الالتزام بالمسؤولية الاجتماعية، وغالباً ما تكون شمولية وبمنظور استراتيجي عام.
- أما الأهداف، فهي حالات مستقبلية محددة تمثّل ناتجاً أفضل من الوضع الراهن، ويجب تحقيقها خلال فترة زمنية معيّنة، أي أنها ترجمة عملية للغايات عبر تسلسل منطقي يمكن قياسه، وتعمل كمعايير لقياس التقدم والتحقق من النتائج المطلوب بلوغها.

بوجه عام، تعكس الغايات الطموحات الشاملة للمؤسسة، بينما تتيح الأهداف تحويل هذه الطموحات إلى محطات قابلة للقياس والتنفيذ ضمن مدد زمنية واضحة، بحيث تنبثق عنها السياسات والأهداف التشغيلية لتوجيه الجهود نحو تحقيق الصالح العام للمؤسسة والأطراف ذات العلاقة.

2.أهمية الأهداف في المؤسسة:

يعد وضع الأهداف والعمل على تحقيقها من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة في بيئة الأعمال الحديثة، إذ يحرص القادة الاستراتيجيون على تحقيق التوافق بين التغيرات المحيطة وحجم الموارد المتاحة لضمان نتائج فعالة ومستدامة .وتشير الدراسات إلى أن الأهداف تلعب أدواراً محورية متعددة، من أبرزها:

تحديد صورة المستقبل المرغوب للمؤسسة، مما يمنح الاستراتيجية وضوحا وفاعلية في التنفيذ.

تمثل مرجعا أساسيا في اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية.

تشكل الأساس لأي نظام إداري وتُعتبر عنصراً محورياً في عمليات التخطيط، التوجيه، والرقابة.

تساهم في تحقيق الترابط المنطقي بين أهداف الإدارات المختلفة، وتنسجم مع أهداف المؤسسة الكلية.

تعد وسيلة تواصل وتنسيق فعالة بين مختلف الأقسام الإدارية.

تعزز الدافعية للعمل، وتساعد في تقليل الإحباط من خلال توضيح التوقعات وخلق بيئة محفزة.

تحدد بدقة المسؤوليات وتوزّع الأدوار، مما يسهم في تجديد مراكز المساءلة.

تساهم في توجيه طاقات المؤسسة وترتيب الأولويات.

تضع معايير واضحة لتقييم الأداء، وتفرض التزاماً لتحقيق النتائج المنشودة.

تساعد القيادة في نقل توقعات واحتياجات المؤسسة إلى الأطراف ذات العلاقة (العاملين، العملاء، المستثمرين).

تترجم الرؤى والاستنتاجات الاستراتيجية إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ العملي.

3.خصائص الأهداف الاستراتيجية:

- يجب أن تكون محددة وواضحة.
- قابلة للقياس، بحيث يمكن تقييم مستوى الإنجاز.
- واقعية وقابلة للتحقيق في ظل الموارد المتاحة.
- موقوتة بزمن محدد لإنجازها.
- متفق عليها لضمان الانسجام بين مختلف الأطراف.

وباختصار، تشكل الأهداف الاستراتيجية إطارا تنظيميا موحدا يربط الطموحات المستقبلية بالخطط التنفيذية، وينظم الجهود ويتابع الأداء لتحقيق التفوق التنظيمي في بيئة تتسم بالتغير المستمر.

الجدول 02: مثال "حالة مؤسسة Michelinللعجلات"

الغاية	**تحقيق ارباح من اجل استدامة المنظمة.**
الرسالة	**المساهمة في زيادة تنقل الاشخاص و السلع.**
الهدف	**زيادة ربحية الانشطة و الاستثمارات بنسبة 13%على الاقل**

المصدر: من اعداد الباحثة

-خلاصة المحاضرة:

تلعب عملية صياغة رسالة المؤسسة وأهدافها وغاياتها دوراً محورياً في تعزيز نجاح المؤسسة وتحسين أدائها، إذ تُمكِّن من وضع إطار استراتيجي واضح يوجه الأنشطة والموارد نحو تحقيق نتائج ملموسة وقابلة للقياس. ويستلزم ذلك فهماً عميقاً لمتغيرات البيئة التنافسية وتحليل ظروف السوق بشكل مستمر لضمان القابلية الفعلية لتحقيق التطلعات المؤسسية. وتُعتبر دراسة ثلاثية "العملاء المستهدفين، الحاجات التي تخدمها المؤسسة، والأساليب المتبعة لتلبية تلك الحاجات" أساساً لبناء أنشطة ذات قيمة مضافة، تُسهم بشكل فاعل في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتعزيز مكانة المؤسسة ضمن بيئتها التنافسية.

المحاضرة الخامسة: التشخيص الاستراتيجي(التحليل البيئي)

تمهيد:

تعد نظرية النظام المفتوح إحدى الإسهامات الجوهرية في الفكر التنظيمي، حيث أكدت على الدور المحوري للبيئة المحيطة بالمنظمة. فالمؤسسة ليست كياناً منعزلاً، إنما تمارس أنشطتها ضمن إطار بيئي متعدد العناصر ومتغير باستمرار، وتخضع لتفاعلات دائمة متبادلة مع هذا المحيط. وتنعكس أهمية هذا التداخل، وفق أطر الإدارة الاستراتيجية، في أن نجاح أي منظمة بات مرتبطاً بدرجة كبيرة بمدى قدرتها على تحقيق التوافق والمواءمة بين مكوناتها الداخلية سواء فيما يتعلق بالعمليات أو الهيكل التنظيمي أو السياسات والاستراتيجيات وبين متطلبات وضغوط بيئتها الخارجية المتغيرة بذلك، يصبح التكيف الدائم والاستجابة السريعة للتغيرات البيئية من مرتكزات التفوق والنجاح الاستراتيجي للمنظمة.

من المتوقع أن يكتسب الطالب من هذه المحاضرة ما يلي:

- فهم المفاهيم الأساسية وأهمية التحليل البيئي في سياق الإدارة الاستراتيجية.
- التعرف على إطار التحليل البيئي، بما يشمل البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة، والبيئة الداخلية للمؤسسة.
- القدرة على تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمة، إلى جانب استكشاف الفرص والتهديدات في محيطها.
- التعرف على المصادر الرئيسة لجمع بيانات تحليل SWOT وتوظيفها في التقييم الاستراتيجي للمؤسسة.

أولا: مفهوم واهمية التحليل البيئي

1.المفهوم:

رغم شيوع مفهوم البيئة في أدبيات الإدارة والأعمال منذ أواخر الخمسينيات، إلا أن العديد من الباحثين لاحظوا غموضا في دقته ووضوح معالمه، ما أدى في بعض الأحيان إلى التباس وسوء فهم في الاستخدامات التطبيقية. ولهذا، فضّل بعضهم تعريف البيئة بطريقة شمولية وعامة على أنها "كل ما يحيط بالمنظمة من متغيرات وعناصر تتفاعل معها بشكل مستمر."

أما التحليل البيئي بحسب (Johnson & Scholes) فيعرف بأنه عملية منهجية تقوم على توظيف مجموعة من الأدوات والأساليب لجمع البيانات والمعلومات ذات الصلة، ثم معالجتها وتحليلها واستخلاص المؤشرات الحيوية من البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة. إذ توفر المعلومات الواردة من البيئة الخارجية مؤشرات حول الفرص والتهديدات المحتملة، بينما تعطي البيانات الخاصة بالبيئة الداخلية مؤشرات عن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة. وبذلك، يعد التحليل البيئي أحد المداخل الأساسية التي تمكن الإدارة من فهم أبعاد محيطها وضبط التوجهات الاستراتيجية الملائمة. (وائل محمد و طاهر محسن، 2011)

2.الأهمية:

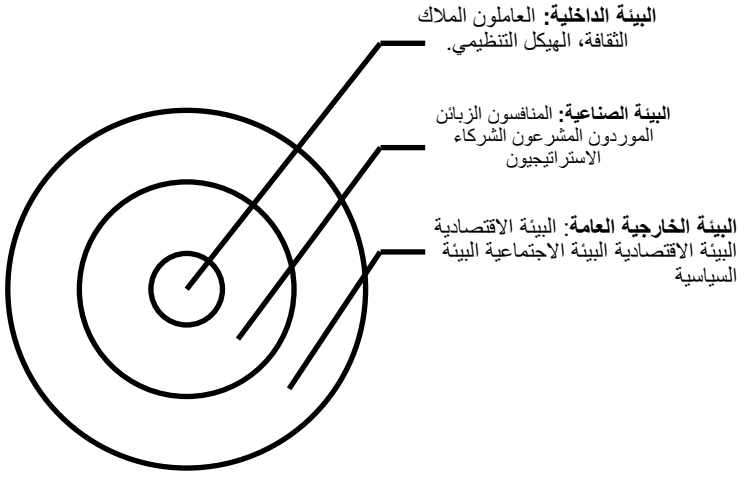
تبرز أهمية التحليل البيئي في كونه يوفر رؤية استشرافية حول مستقبل المنظمة، وليس فقط تصوراً عن واقعها الحالي، مما يمكّن الإدارة من إعداد خطط واستراتيجيات أكثر مرونة تستوعب التغيرات المحتملة في البيئة وتقدّر مدى انعكاسها على أنشطة المنظمة وأهدافها. ويستدعي ذلك وجود نظام معلوماتي مستمر وحديث يواكب المتغيرات، إذ أن أكبر المخاطر التي قد تواجهها المنظمات تكمن في تبني رؤى قاصرة أو متقادمة عن البيئة من جانب الإدارة العليا .فالمنظمات التي تمتلك إدراكاً عميقاً ودقيقاً لمحيطها تكون أكثر قدرة على

التكيف مع المتغيرات، ومنافسة بفعالية أكبر، وتلبية احتياجات مختلف الأطراف ذات العلاقة، ما يعزز فرص تحقيق التميز والنجاح المستدام.

3.اطار التحليل البيئي:(macmillan & tampoe, 2000)

نظرا لاتساع وتعقيد مفهوم البيئة التنظيمية، فقد درجت معظم الأدبيات والدراسات الإدارية على تصنيفها إلى بيئتين رئيسيتين: البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية لها. ويكمن جوهر التحليل الاستراتيجي في فهم طبيعة العلاقة والتفاعل المستمر بين عناصر ومتغيرات هاتين البيئتين، إذ أن هذا التفاعل يعد المحدد الأساسي لقدرة المنظمة على تحقيق النجاح، وضمان الاستمرارية والتطور في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. ويوضح الشكل التالي هذا التقسيم ويوبرز الدور الحيوي لتكامل العناصر الداخلية مع معطيات المحيط الخارجي في رسم المسار الاستراتيجي للمنظمة.

الشكل رقم 02: المستويات البيئية



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على دراسات سابقة

نظرا لاتساع وتعقيد مفهوم البيئة التنظيمية، فقد درجت معظم الأدبيات والدراسات الإدارية على تصنيفها إلى بيئتين رئيسيتين: البيئة الخارجية للمنظمة والبيئة الداخلية لها. ويكمن جوهر التحليل الاستراتيجي في فهم طبيعة العلاقة والتفاعل المستمر بين عناصر ومتغيرات هاتين البيئتين، إذ أن هذا التفاعل يُعد المحدد الأساسي لقدرة المنظمة على تحقيق النجاح، وضمان الاستمرارية والتطور في بيئة تتسم بالديناميكية والتغير المستمر. ويوضح الشكل التالي هذا التقسيم ويوبرز الدور الحيوي لتكامل العناصر الداخلية مع معطيات المحيط الخارجي في رسم المسار الاستراتيجي للمنظمة.

ثانيا: تشخيص البيئة الاستراتيجية الخارجية

1.مفهوم التشخيص الاستراتيجي الخارجي:

يقصد بالتشخيص الاستراتيجي الخارجي عملية تحليل واستكشاف البيئة الخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العوامل والمتغيرات المؤثرة عليها، سواء الاقتصادية أو التكنولوجية أو السياسية أو الاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى عناصر المنافسة المباشرة وغير المباشرة. يهدف هذا التشخيص إلى التعرف على الفرص والتهديدات القائمة في محيط المؤسسة، وتكوين نظام إنذار مبكر يساعد في الاستعداد للاستفادة من الفرص وتجنب التهديدات، ما يمكّن صانعي القرار من وضع استراتيجيات ملائمة لمواجهة تغيرات البيئة الخارجية.

تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى قسمين رئيسيين: (حبة، 2014.2015)

–البيئة الخارجية العامة، والتي تؤثر على جميع المؤسسات وتشمل العوامل الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية، الثقافية، والإيكولوجية.

–البيئة الخارجية الخاصة، التي يكون تأثيرها متغيرًا باختلاف طبيعة المؤسسة، وتشمل المنافسين، العملاء، والموردين.

-يمر التشخيص الاستراتيجي الخارجي بأربع مراحل أساسية:

-تحديد طبيعة المحيط :معرفة مدى استقرار أو ديناميكية وتعقيد البيئة الخارجية، واختيار أساليب التشخيص المناسبة سواء عبر التحليل الترابطي أو التخطيط بالسيناريو.

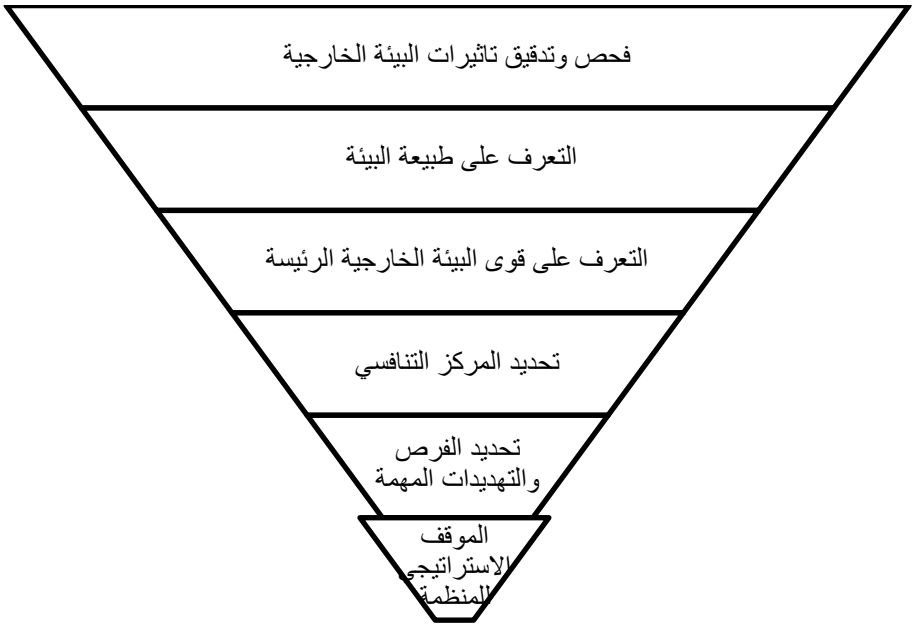
-تحديد آثار المحيط :دراسة تأثير كل عنصر من عناصر البيئة الخارجية على المؤسسة.

-تحليل المنافسة :فحص البيئة التنافسية لتحديد طبيعة المجال التنافسي والعوامل الحاسمة للنجاح.

-تحليل الوضعية التنافسية :تقييم موضع المؤسسة مقارنةً بمنافسيها، ودراسة السلوك التنافسي من خلال تحليل المجموعات الاستراتيجية وأجزاء السوق وجاذبيته.

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

الشكل رقم03: خطوات التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على : (طاهر محسن و وائل محمد، صفحة 276)

من خلال الشكل يتم التشخيص الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمؤسسة وفقا للخطوات التالية:

1. **فحص دقيقة لمتغيرات البيئة الخارجية وتأثيراتها:** يتضمن ذلك تدقيقًا منهجيًا للعوامل البيئية المختلفة بهدف التعرف على تلك التي تمارس أكبر تأثير على إمكانيات المؤسسة وأدائها.
2. **تحديد مدى استقرار أو تغير هذه العوامل:** يهدف ذلك إلى معرفة مدى ثبات أو ديناميكية المتغيرات البيئية، مما يمكن المؤسسة من التركيز على الجوانب الحيوية التي يجب التكيف معها، وتحديد الطرق الملائمة للرد عليها.
3. **التحليل التفصيلي للعوامل المباشرة في البيئة الخارجية:** يركز هذا التحليل على تقييم المؤثرات الأساسية التي تشكل البيئة التنافسية للمؤسسة، مستندا إلى فهم معمق للظروف التي تهيمن على القطاع الصناعي أو السوق المستهدف.
4. **تحديد موقع المؤسسة التنافسي مقارنة بالمنافسين:** يتم فحص مركز المؤسسة ضمن بيئة الصناعة، خاصة بالمقارنة مع المنافسين المباشرين الذين يقدمون منتجات أو خدمات متشابهة ويستهدفون نفس العملاء، لتقييم قوتها التنافسية.
5. **كشف الفرص والتهديدات الاستراتيجية:** يتضمن تشخيص البيئة الاستكشاف الدقيق للفرص التي يمكن استثمارها لتحقيق الأرباح والنمو، وكذلك التهديدات التي يجب تجنبها أو التخفيف من أثرها لضمان استقرار ومسار المؤسسة.
6. **تحديد المركز الاستراتيجي للمؤسسة من خلال مقارنة الفرص والتهديدات بنقاط القوة والضعف الداخلية:** يعتمد هذا التقييم على ربط تحليلات البيئة الخارجية بتحليل

البيئة الداخلية، لتكوين رؤية شاملة تمكن من اتخاذ القرارات الاستراتيجية الصائبة. (طاهر محسن م.، 2015، صفحة 279)

هذه الخطوات تشكل إطارا متكاملا يتيح للمؤسسة فهم محيطها الخارجي وتحديد مقومات التفوق والاستدامة ضمن بيئة أعمال متغيرة ومتقلبة.

2.مكونات البيئة الخارجية:(voiculet, bleu, parpanel, & risea, 2010)

مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة

تتألف البيئة الخارجية للمؤسسة من مستويين رئيسيين:

1. **البيئة الكلية (الاجتماعية-الاقتصادية-السياسية-التكنولوجية):**

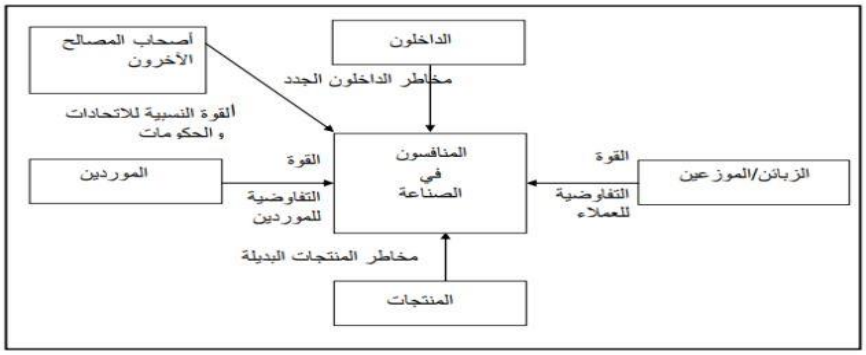
تشمل هذه البيئة المتغيرات التي تؤثر على جميع المؤسسات بصرف النظر عن نوع صناعتها ولا يمكن للمؤسسة التحكم بها، لكنها تؤثر بشكل حتمي على مسارها. من هذه المتغيرات:

- **الاجتماعية** :مثل القيم والعادات والتقاليد، ومستوى المعيشة، الخصائص السكانية، والثقافة المحلية، والتي قد تمثل فرصًا أو تهديدات حسب طبيعتها.
- **الاقتصادية** :تشمل معدلات النمو، البطالة، التضخم، الأسعار، ومستوى الدخل القومي، والتي تؤثر على القوة الشرائية وسلوك المستهلكين.
- **التكنولوجية** :التطورات التقنية التي تؤثر على العمليات الإنتاجية وأساليب التسويق والتوزيع، وقد يكون لتغيرها تأثير إيجابي أو سلبي على المؤسسة.
- **السياسية** :مثل الاستقرار السياسي، التدخل الحكومي، القوانين واللوائح، والدعم الحكومي أو القيود التي تؤثر على عمل المؤسسات.

2. **البيئة الصناعية (البيئة التنافسية):**

تتعلق بالعوامل المحددة التي تؤثر مباشرة على المؤسسة داخل الصناعة التي تعمل بها، وتشمل حسب الشكل التالي:

الشكل رقم04: القوى المحركة للمنافسة في الصناعة نموذج بورتر



Source : (Michel, 1992)

المنافسة في الصناعة :مستوى المنافسة وشدة النزاع بين المؤسسات التي تقدم منتجات أو خدمات مماثلة، مما يؤثر على ربحية وحصة السوق للمؤسسة.

قوة المشترين :مدى قدرة العملاء على التفاوض والتأثير في أسعار وجودة المنتجات أو الخدمات، مما يشكل تهديدا أو فرصة للمؤسسة.

قوة الموردين :تأثير الموردين في تحديد الأسعار وجودة المواد المطلوبة، وتأثير ذلك على كلفة الإنتاج وأداء المؤسسة.

تهديد المنتجات البديلة :المنافسة من المنتجات أو الخدمات التي تؤدي نفس الوظيفة، مما قد يقلل من ربحية المؤسسة.

حواجز الدخول للصناعة :الصعوبات والعوائق التي تواجهها الشركات الجديدة للدخول إلى السوق، مثل الحاجة إلى استثمارات كبيرة، وجود منافسين أقوياء، وولاء العملاء للمنافسين الحاليين.

يرى نموذج **بورتر** أن مدى شدة هذه القوى التنافسية يؤدي إلى تحديد ربحية القطاع ومستوى المنافسة فيه، وكلما زادت حدة هذه القوى، كلما قلت الفرص المتاحة للمؤسسات لتحقيق أرباح مرتفعة.

باختصار، تتطلب البيئة الخارجية تحليلا عميقا ومستمرا لمتغيراتها الكلية والقطاعية، لفهم تأثيرها على المؤسسة ووضع الاستراتيجيات المناسبة لمواجهة الفرص والتحديات التي تطرحها.

3. أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي

من أهم أدوات التشخيص الإستراتيجي الخارجي حسب كل حالة. فمنها ما يرتبط بتسيير تشكيلة المنتج(دورة حياة المنتج، ،BCG)كمنها لتحليل المحيط(بموذج بورتر، SWOT)كمنها لتحليل القدرات الداخلية للمؤسسة، فسوف ندكر البعض منها كتالي:

1.3.نمودج LCAG:(Mohamed Seghir, 1990)

يعد نموذج LCAG نسبة إلى الأحرف الأولى لأسماء الباحثين Learned : و Christensenو Andrewsو (Guthواحدا من أقدم وأشهر الأدوات في مجال التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات. يرتكز هذا النموذج على دمج منهجي لمجموعة من الأفكار الجوهرية في الإدارة الاستراتيجية، ويقدم إطارا منظما لتحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على المؤسسة.

يتحدد مسار التفكير الاستراتيجي في نموذج LCAG عبر عدة مراحل أساسية ومتكاملة:

التقييم الخارجي: يبدأ التشخيص برصد وتحديد الفرص والتهديدات في البيئة المحيطة، مع التركيز على رصد العوامل الأساسية للنجاح في القطاع أو السوق الذي تنشط فيه المؤسسة. يتيح ذلك فهمًا معمقًا لسياق المنافسة واستشراف المجالات الحيوية للنمو أو التهديد.

التقييم الداخلي: يتم تحليل نقاط القوة والضعف للمؤسسة مقارنة بالمنافسين، مع التركيز على تحديد المهارات أو القدرات الجوهرية (Core Competencies) التي تمنح المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة.

تقدير كل احتمالات الحركة: تقيم المؤسسة مختلف البدائل الاستراتيجية المتاحة بناء على نتائج التحليل الداخلي والخارجي وتستكشف الخيارات القابلة للتطبيق في ضوء إمكاناتها والظروف البيئية المحيطة بها.

توضيح قيم المحيط والقيم الإدارية: يراعي النموذج كذلك قيم واعتبارات البيئة المحيطة— مثل المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات—إلى جانب القيم والمبادئ الإدارية السائدة لدى صانعي القرار، لأن هذه العناصر تؤثر على اختيار وتبني الاستراتيجية المناسبة.

تحديد وصياغة البدائل الاستراتيجية: في ضوء التحليلات السابقة، يتم تحديد الخيارات والبدائل الاستراتيجية الأنسب للمؤسسة، مع مراعاة تحقيق التوافق بين قدراتها الداخلية ومتطلبات بيئتها الخارجية.

يمثل نموذج LCAG أساسًا فكريًا لكثير من أدوات وتطبيقات التحليل الاستراتيجي الحديثة، مثل تحليلSWOT ، إذ يسهم في بناء رؤية شاملة تساعد المسيرين في اتخاذ قرارات استراتيجية أكثر فاعلية وتوازناً. لذلك، فإن فهم مكونات هذا النموذج يعد خطوة ضرورية لفهم العملية الاستراتيجية المتكاملة وإتقان تطبيقها في بيئات الأعمال المتغيرة والمتنافسة.

2.3.نموذج PESTEL (Chantal & Martine, 2006):

يعد نموذج **PESTEL**من الأدوات التحليلية الأساسية لفهم البيئة الخارجية العامة للمؤسسة، حيث يهدف إلى تحديد العوامل الكلية المحيطة التي قد تؤثر على الخيارات الاستراتيجية للمؤسسة وفرصها وتحدياتها المستقبلية. يتكون هذا النموذج من ستة أبعاد رئيسية مترابطة، لكل منها تأثير محتمل على أنشطة المؤسسة ونجاح استراتيجيتها:

العامل السياسي:(Political) يتناول البيئة السياسية التي تعمل في ظلها المؤسسة، بما في ذلك شكل النظام السياسي، درجة الاستقرار السياسي، سياسات الدولة الاقتصادية، التشريعات، الضرائب، والعلاقة بين القطاعين العام والخاص، وكلها تؤثر على قدرة المؤسسة على العمل والتوسع.

العامل الاقتصادي:(Economic) يشمل ظروف الاقتصاد الكلي، مثل معدلات النمو الاقتصادي، أسعار الفائدة، أسعار الصرف، معدل البطالة، التضخم، والناتج المحلي الإجمالي. تُمثل هذه العوامل البيئة الاقتصادية التي قد تتيح فرصًا أو تفرض قيودًا على المؤسسة.

العامل الاجتماعي–الثقافي:(Socio–cultural) يركز على القيم والعادات والسلوكيات السائدة في المجتمع، التغيرات الديموغرافية، دور المرأة والرجل، مستوى التعليم، نمط حياة واحتياجات المستهلكين، وهي عوامل تؤثر في تفضيلات السوق واختيارات المستهلكين.

العامل التكنولوجي:(Technological) يتضمن معدل التقدم والابتكار التكنولوجي، ظهور تقنيات أو منتجات جديدة، سرعة انتقال التكنولوجيا، والاستثمار في البحث والتطوير، وكلها عناصر قد تشكل فرصًا للنمو أو تهديدات من خلال استحداث بدائل وحلول جديدة.

العامل الإيكولوجي:(Ecological) يتعلق بالعوامل البيئية والطبيعية، مثل توجهات حماية البيئة، نسب التلوث، التشريعات البيئية وسياسات إعادة التدوير، وتأثيرات تغير المناخ على عمليات المؤسسة.

العامل القانوني:(Legal) يتضمن الإطار التشريعي والتنظيمي المنظم للأنشطة الاقتصادية، مثل قوانين الضرائب، قوانين العمل، حقوق الملكية الفكرية، والمعايير التجارية، حيث تشكل هذه القوانين إطارًا ضابطًا لحرية حركة المؤسسة في السوق.

يمكن التحليل باستخدام نموذج PESTEL المؤسسات من استشراف الفرص والتهديدات الكبيرة من خارج الصناعة أو القطاع الضيق، والتخطيط الاستراتيجي المبني على استباق التغيرات الكلية، لضمان المرونة والجاهزية في مواجهة التطورات المستقبلية.

3.3.مصفوفات الوضعية التنافسية:(Alain, Xavier, & Vanessa , 2006)

-مصفوفات الوضعية التنافسية في التشخيص الاستراتيجي للمؤسسات متعددة الأنشطة في إطار المؤسسات التي تدير عدة أنشطة مختلفة، يعتبر التشخيص الاستراتيجي عملية ضرورية لتبني استراتيجية واضحة على مستوى كل نشاط بشكل مستقل. وتُعرف هذه الاستراتيجية على مستوى محفظة الأنشطة باسم **إستراتيجية الشركة - DAS) (Directional Policy Matrix**، التي توفر للإدارة العليا رؤية شاملة لمعالجة وتوجيه أنشطة المؤسسة بكفاءة.

كلما اتسعت محفظة الأعمال، ازدادت تعقيدات المعلومات وزادت صعوبة اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتكاملة، الأمر الذي استدعى اللجوء إلى أدوات منهجية مثل **مصفوفات الوضعية التنافسية** .تُستخدم هذه المصفوفات كوسائل تحليلية تهدف إلى تصنيف أنشطة المؤسسة ضمن إطار متوازن واستراتيجي، عبر تحديد مكانة كل نشاط حسب مجموعة من المعايير التنافسية والنمو، مما يسهل على الإدارة اتخاذ قرارات ملائمة حول تخصيص الموارد وتحديد الأولويات.

تتميز مصفوفات الوضعية التنافسية بمجموعة من الوظائف الأساسية والمبادئ الاستراتيجية، منها:

تحقيق التوازن بين الأنشطة: تساعد المصفوفات على توزيع الأنشطة بحيث تستفيد المؤسسة من تآزر القطاعات المختلفة وتوازن النقاط القوية والضعيفة بينها.

التوازن عبر مراحل دورة حياة النشاط: تتيح تلك الأداة مقارنة الأنشطة التي تكون في مرحلة النمو مع تلك التي في مرحلة النضج أو الانحدار، مما يضمن استمرارية الأداء عبر المحفظة المتنوعة.

تحقيق توازن استراتيجي وفقا للوضع التنافسي:تسمح المصفوفات بتمييز الأنشطة ذات الأداء الضعيف بسبب ضعف معدلات النمو عن تلك التي تعاني من شدة المنافسة، مما يساعد في إعادة موازنة المحفظة من خلال تقوية بعض الأنشطة أو توجيهها، أو حتى التخلي عن البعض الآخر.

باستخدام هذه المصفوفات، يمكن للشركة تحديد أنشطتها الاستراتيجية الأساسية، وفهم أين تتركز الفرص وأين تكمن التحديات، مما يدعم عملية صنع القرار المتعلقة بالتوسع، الحفاظ، أو الانسحاب في مجالات نشاط مختلفة.

4.3.مصفوفة BCG: (Alain, Xavier, & Vanessa , 2006, p. 72)

نموذج(Boston Consulting Group Matrix) BCG تمثل مصفوفة BCG أداة تحليلية تستخدم لتقييم محفظة الأنشطة أو المنتجات في المؤسسة، وذلك بناءً على بعدين رئيسيين: معدل نمو السوق، والحصة السوقية النسبية لكل منتج أو نشاط. تقسم هذه المصفوفة المنتجات أو الأنشطة إلى أربع فئات استراتيجية:

الجدول رقم03: يوضح تقسييم مصفوفة المنتجات والانشطة:

التوجه الاستراتيجي	الحصة السوقية النسبية	معدل نمو السوق	الفئة
مواصلة الاستثمار لتحقيق النمو والحفاظ على الريادة	مرتفعة	مرتفع	**النجوم(Stars)**
استغلال العوائد لتمويل النجوم أو علامات الاستفهام	مرتفعة	منخفض	**الأبقار الحلوب (Cash Cows)**
إما الاستثمار لتحسين الوضع أو التخلي عنها إذا لم تحقق تقدماً	منخفضة	مرتفع	**علامات الاستفهام (Question Marks)**
الحد من الاستثمار أو التخلص منها تدريجياً	منخفضة	منخفض	**الكلاب(Dogs)**

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (Alain, Xavier, & Vanessa , 2006, p. 73)

مثال تطبيقي: شركة كوكاكولا

- **النجوم** :المنتجات التي تحقق نموًا قويًا في سوق متوسع مثل المياه المعبأة (Dasani).
- **الأبقار الحلوب** :المنتج الأساسي "كوكاكولا" الذي يهيمن على سوق المشروبات الغازية بمعدل نمو منخفض لكنه يدر أرباحا مرتفعة ومستقرة.

- **علامات الاستفهام** :بعض المنتجات الجديدة أو الأسواق الناشئة مثل مشروبات الطاقة التي تحقق نمواً في السوق، ولكن حصة الشركة فيها لا تزال ضعيفة نسبيا.
- **الكلاب** :منتجات ذات نمو منخفض وحصة سوقية ضعيفة مثل بعض النكهات المنقرضة أو المنتجات التي تواجه منافسة قوية في أسواق صغيرة

يساعد نموذج BCG المؤسسات في تحديد الأولويات الاستراتيجية، وتخصيص الموارد بشكل أمثل عبر نقل الفوائض المالية من الأنشطة "الأبقار الحلوب" لدعم "النجوم" و"علامات الاستفهام"، مع تقييم جدوى استمرار الأنشطة "الكلاب" أو التخلص منها.فيمكن استخدام المصفوفة بشكل بصري برسم محورين (معدل النمو والحصة السوقية) ووضع كل منتج أو نشاط في مكانه المناسب لاتخاذ قرار الإدارة الاستراتيجية الأمثل.

ثالثا: تشخيص البيئة الداخلية

تشخيص البيئة الداخلية للمؤسسة هو الأساس الذي يُبنى عليه التخطيط الاستراتيجي، إذ يسمح بفهم شامل لإمكانات المؤسسة وتحديد المجالات التي تحتاج إلى دعم أو تطوير. يقوم هذا التشخيص على أدوات علمية مثل نموذج سلسلة القيمة وتحليل الموارد والكفاءات، ويغطي بدقة وظائف الموارد البشرية، المالية، والتنظيمية لضمان تكامل الجهود وتحقيق الميزة التنافسية والنجاح المستدام للمؤسسة.

1.تعريف تحليل البيئة الداخلية: (Diemer. ، 2015)

يعرف التحليل البيئي الداخلي بأنه العملية المنهجية التي تهدف إلى تحديد العوامل الداخلية المؤثرة على أداء المؤسسة، سواء تلك التي تمثل عوائق ونقاط ضعف تحد من قدرتها على التطور، أو تلك التي تشكّل نقاط قوة يمكن استثمارها لبناء مزايا تنافسية مستدامة.

يتركز هذا التحليل على دراسة شاملة لمكونات وموارد المؤسسة الداخلية، ويتناول على وجه الخصوص:

تحليل الموارد المتاحة: تقييم ما تمتلكه المؤسسة من موارد مادية، مالية، وبشرية، إضافة إلى الأصول المعرفية والتكنولوجية.

دراسة الاحتياجات الداخلية: تحديد متطلبات التطوير والتحسين من حيث الموارد والعمليات لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تحليل الوظائف والعمليات: فحص آليات العمل الداخلية، والأنشطة التشغيلية والإدارية، وتحديد مدى فعاليتها في دعم الاستراتيجية العامة.

توزيع الموارد وآليات التنسيق: دراسة كيفية تخصيص الموارد بين الأقسام المختلفة، وسبل التوفيق بين الاحتياجات المتنافسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لها.

تحديد المهارات والطاقات الكامنة: استكشاف القدرات الفردية والجماعية التي يمكن أن تشكل عنصر تفوق استراتيجي عند استثمارها بالشكل الصحيح.

تحليل أساليب التسيير والهيكل التنظيمي: تقييم النظم الإدارية والهياكل التنظيمية من حيث المرونة، والوضوح في توزيع السلطات والمسؤوليات، ومدى ملاءمتها لبيئة العمل ومتطلبات النمو.

2.مكونات البيئة الداخلية: (الطيب ، 2007)

تعد البيئة الداخلية للمؤسسة الركيزة الأساسية لتحقيق التفوق التنافسي، إذ تتكوّن من مكونات وعناصر تمكن المؤسسة من تحقيق التميز والاستدامة في مواجهة المنافسة. وقد اختلفت الأطر الفكرية في تحديد المكونات الجوهرية لهذه البيئة:

وفقا لـ **Porter (1980)**، تتركز البيئة الداخلية حول **الأنشطة والأنظمة الفرعية** التي تُمثل البنية الأساسية للمؤسسة وعملياتها التشغيلية.

بينما يبرز **Narayanan (1993)**أهمية **الإطار المادي الملموس**، بالإضافة إلى **الأنظمة الوظيفية**)كالإنتاج والتسويق والمالية)، ووجود **أنظمة معلوماتية متطورة**، ومصادر معرفية، إلى جانب **أساليب الابتكار** و**نظام القيم** المؤسسية التي تعزز الإبداع والتميز.

أما الدراسات الاستراتيجية الأحدث، وعلى رأسها **Weelem & Hunger (2006)**، فقد لاقت إجماعا في المجال بأن البيئة الداخلية للمؤسسة تتلخص في ثلاثة عناصر أساسية:

الهيكل التنظيمي :يمثل الكيفية التي تُنظم بها المهام والصلاحيات وطرق التواصل بين مختلف المستويات والوظائف داخل المؤسسة.

ثقافة المؤسسة :تشير إلى منظومة القيم والمعتقدات والسلوكيات السائدة التي تحدد هوية المؤسسة وتعزز روح العمل الجماعي والالتزام والتجديد.

موارد المؤسسة :وتضم الموارد البشرية، المالية، التكنولوجية، المادية والمعرفية، والتي تعتبر الأساس الذي تُبنى عليه القدرات التنافسية.

3.أدوات التحليل البيئي الداخلي:

1.3 المدخل الوظيفي (محمد، 2000): يرتكز المدخل الوظيفي على أن قوة المؤسسة تنبع من قوة وظائفها الأساسية، حيث يُنظر إلى كل وظيفة على أنها ركيزة تدعم الأداء الكلي، وتختلف درجة أهميتها وتأثيرها حسب طبيعة نشاط المؤسسة. تهدف عملية التشخيص وفق هذا المدخل إلى تحليل كل وظيفة على حدة، لاستكشاف نقاط القوة والضعف، ومدى التوافق مع الفرص أو التحديات البيئية

-أهم الوظائف المشمولة بالتشخيص:

تشخيص وظيفة الموارد البشرية: يركز على تقييم:

فعالية تخطيط القوى العاملة.

مستويات الأجور والحوافز والظروف المادية والمعنوية.

درجة الولاء والانتماء المؤسسي.

مستوى الكفاءات الفنية والتقنية والمعرفية، الخبرة، ومعدل دوران العمالة.

تشخيص الوظيفة التسويقية: يتناول:

كفاءة قنوات التوزيع وتوافر المنتجات في أوقات الطلب.

فعالية السياسات السعرية والمزايا والعيوب في المنتجات الجديدة.

تطوير أساليب الترويج (الإعلان، البيع الشخصي، خدمات ما بعد البيع، ولاء العملاء، قوة العلامة التجارية.(

إجراء بحوث السوق لتوجيه القرارات التسويقية.

تشخيص الوظيفة المالية: يشمل:

تحليل مصادر التمويل الداخلية والخارجية.

مستوى السيولة والربحية، ومعدل العائد على الاستثمار.

قدرة المؤسسة على الموازنة بين السيولة والنمو.

تشخيص الوظيفة الإنتاجية: يركز على:

أنظمة الإنتاج والمواقع الإنتاجية.

جودة عمليات التصنيع ومدى توافق المنتج مع معايير التصميم.

الطاقة الإنتاجية ومزايا وعيوب التكنولوجيا المستخدمة.

تشخيص وظيفة البحث والتطوير:يهتم بـ:

الابتكار وتطوير منتجات جديدة.

تقييم قدرات البحث والتحسين المستمر.

تشخيص الإدارة والتنظيم: يتناول:

ملاءمة الهيكل التنظيمي ومرونته.

فعالية توزيع السلطات وتفويض الصلاحيات.

كفاءة عملية اتخاذ القرار.

2.3 مدخل سلسة القيمة: (M.porter، 1990)

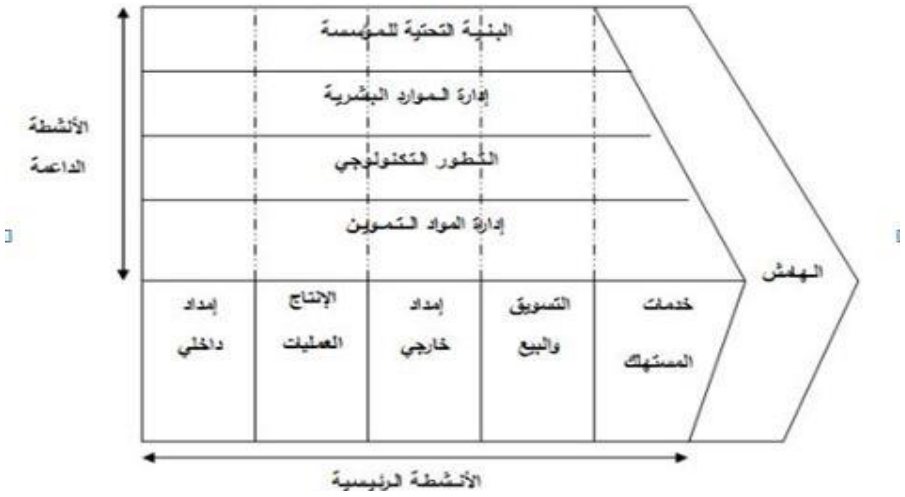
سلسلة القيمة (Value Chain) كمفهوم وأداة تحليلية تعد سلسلة القيمة من أبرز أدوات تحليل البيئة الداخلية للمؤسسات في إطار الإدارة الاستراتيجية، وقد طوّرها مايكل بورتر (M. Porter)لتحديد مصادر الميزة التنافسية الحالية والمحتملة عبر تحليل الأنشطة الداخلية. تقوم الفكرة على أن المؤسسة لا تعمل بمعزل، بل ضمن نظام قيمة يشمل الموردين، المؤسسة، الموزعين، والعملاء، بهدف خلق قيمة يقدّرها المستهلك ويتجسد مقابلها في السعر الذي يدفعه.

وفق بورتر، يمكن تحقيق الميزة التنافسية إما من خلال أداء الأنشطة الاستراتيجية بتكلفة أقل من المنافسين، أو عبر تنفيذها بأسلوب مميز يحقق قيمة عالية للزبون. ويستلزم ذلك فحصاً

دقيقاً للأنشطة المولِّدة للقيمة، سواء داخل المؤسسة أو عبر شركاء سلسلة التوريد، لتحسين الكفاءة وتعظيم التوافق بين المراحل المختلفة.

-**مكونات سلسلة القيمة** : كما هو موضح في الشكل التالي :

شكل رقم 05: انشطة المؤسسة المولدة للقيمة



المصدر: (M.porter، 1990، صفحة 53)

1. **الأنشطة الرئيسية** :ترتبط مباشرة بخلق القيمة وتشمل:

- **الإمداد الداخلي** :تدفق المدخلات، استقبال الموارد، والتخزين.
- **العمليات الإنتاجية** :تحويل المدخلات إلى منتجات أو خدمات.
- **الإمداد الخارجي** :أنشطة الإسناد والتوزيع والنقل للمنتجات النهائية.
- **التسويق والمبيعات** :الأنشطة التي تسهّل وصول المنتج إلى المستهلك.
- **الخدمات** :ما بعد البيع، الصيانة، توفير قطع الغيار.

2. **الأنشطة الداعمة** :تهيئ بيئة مساندة لفعالية الأنشطة الرئيسية وتشمل:

- **التموين** :توفير الموارد والمواد الأولية الضرورية.
- **التطوير التكنولوجي** :تحسين المنتجات والعمليات عبر التكنولوجيا والابتكار.
- **إدارة الموارد البشرية** :استقطاب، تدريب، وتحفيز الكفاءات.
- **البنية التحتية** :الهياكل التنظيمية، النظم الإدارية والرقابية، الثقافة المؤسسية، والتخطيط والمالية.

-أهمية تحليل سلسلة القيمة

يرى بورتر أن التفوق الاستراتيجي غالبا ما ينبع من **الترابط والتكامل** بين الأنشطة، سواء كانت:

- **مباشرة في خلق القيمة** (مثل تصميم المنتج)
- **غير مباشرة ولكنها داعمة للأنشطة الأساسية** (مثل تطوير نظم المعلومات)
- **ضامنة للجودة** (مثل الرقابة وضبط المعايير)

وبذلك، تمثل سلسلة القيمة إطارا منهجيًا يمكن المؤسسة من **تحديد مجالات الكفاءة**، ورصد نقاط التحسين، وتعزيز التكامل الداخلي والخارجي لخلق ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

رابعا.علاقة تشخيص المحيط الداخلي مع المحيط الخارجي (البيئة الكلية) : نمودج swot

تعتبر عملية المسح الكامل للبيئة الداخلية والخارجية لمنظمة ما عملية مهمة جدا ويعتبر تحليل swot من اهم الادوات التي تعتمد عليها المؤسسة في مجال التشخيص الاستراتيجي للبيئة الكلية ، اد ان هده العملية واحدة من اهم عمليات التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة وتسمى العوامل التي تؤثر على اداء المنظمة بنقاط القوة والضعف في حين تسمى العوامل

الخارجية الفرص والتهديدات وعند القيام بمثل هدا التحليل وعند القيام بمثل هدا التحليل مستهدفا البيئة الداخلية والخارجية معا يطلق عليه اسم تحليل swot.

يشير نموذج **SWOT**إلى وجود علاقة تكاملية بين متغيرات البيئة الداخلية، وهي: (محمود، 2020)

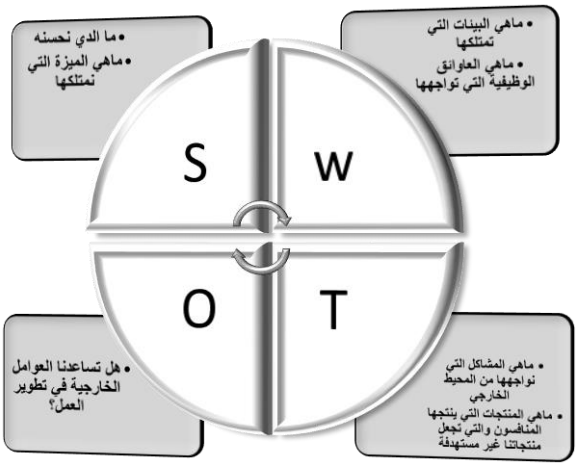
- **نقاط القوة(Strengths)**
- **نقاط الضعف(Weaknesses)**

ومتغيرات البيئة الخارجية، والتي تشمل:

- **الفرص(Opportunities)**
- **التهديدات(Threats)**

يمثل هذا النموذج أداة فعالة لفهم وضع المؤسسة الراهن والمستقبلي، ولتوجيه صياغة الاستراتيجيات بما يتناسب مع معطيات البيئة الداخلية والخارجية وهدا بمجرد الاجابة على مجموعة من الاسئلة كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم06:الاسئلة الممثلة لكل عنصر من عناصر التحليل



المصدر : من اعداد الباحثة بالاعتماد على (محمود، 2020)

هدا اعلاه يبين العوامل الايجابية والسلبية حسب البيانات لاكن مالم يتم تحليلها فلا فائدة منها وهدا بتحليل تقاطع نقاط القوة ونقاط الضعف بالفرص والتهديدات هدا نت خلال نومدج **SWOT:**

الجدول 04: يوضح تحليل تقاطع نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات

	عناصر القوة(S)	**عناصر الضعف(W)**
الفرص(O)	استخدام نقاط القوة لاستغلال الفرص المتاحة الاستراتيجية المعتمدة في هده الحالة : النمو،التوسع في اطار هجوم منظم	التغلب على نقاط الضعف من خلال استغلال الفرص المتاحة وهنا يتم معالجة جوانب الضعف التي ترى المؤسسة ضرورة تعديلها بالاضافة الي قيام المؤسسة باتباع استراتيجيات التحول والتغيير
التهديدات(T)	استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات الخارجية او الحد من اثارها ويتم هنا البحث عن بعض الفرص الممكنة	تقليل نقاط الضعف لتحشي التهديدات ويتم هنا اعتماد استراتيجيات انكماشية لانجلاء الموقف

	واعتماد ايتراتيجيات التنويع لفتح افاق وفرص اخرى + استراتجية دفاعية	

المصدر : من اعداد الباحثة

من خلال الجدول اعلاه نستنتج حالات تقاطعية لاربع استراتيجيات:

استراتيجية هجومية: عندما تتوفر امام المؤسسة فرص متاحة فضلا عن امتلاكها نقاط قوة كبيرة مما يدفعها لاختيار استراتيجية هجومية (الحصول على اكبر حصة في السوق) الغرض منها استعلال هده الفرص وتعظيم قوتها الداخلية

استراتيجية علاجية: عندما المنظمة تتوافر امامها فرص مناسبة لكنها تعاني نقاط ضعف قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة وعليه ينبغي على الادارة الاستراتيجية للمنظمة القيام باستراتجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه المؤسسة من نقاط ضعف داخلية سواءا كانت في الانشطة الادارية ام الانتاجية والتسويقية والافراد والمالية من اجل تمكينها من استتمار الفرص المتاحة امامها.

استراتيجية دفاعية: (تنويع) هنا المؤسسة تعزز نقاط القوة التي تمتلكها وفي الوقت نفسه تتوجه للدفاع ضد اخطار التهديدات المحيطة بها من خلال اختيار استراتيجيات تسهم في تعظيم نقاط القوة وحجيم التهديدات التي تواجهها

استراتيجية انكماشية: هنا تتبع انكماشية بسبب ما تعانيه من تهديدات ونقاط ضعف داخلية هنا يجب التقليل من التهديدات الخارجية ومعالجة نقاط الضعف الداخلية على سبيل المثال :حدف خط انتاجي متدني او الخروج من الاسواق او الاندماج مع شركات اخرى.

خلاصة المحاضر:

تتناول المحاضرة الخامسة أهمية التشخيص الاستراتيجي كخطوة محورية في الإدارة الاستراتيجية، إذ يهدف إلى تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات. يساعد هذا التحليل في فهم وضعية المؤسسة مقارنة بمحيطها، ويدعم عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بتوفير بيانات دقيقة وشاملة. كما يبرز أهمية استخدام أدوات تحليلية مثل نموذج SWOT وسلسلة القيمة لضمان موائمة قدرات المؤسسة مع متغيرات البيئة، بما يعزز من تنافسيتها واستدامتها في الأسواق الديناميكية.

المحاضرة السادسة: الخيارات الاستراتيجية

تمهيد:

تتبع استمرارية وتنافسية المؤسسة من قدرتها على اتخاذ خيارات استراتيجية فعّالة ترتكز على التحليل الدقيق لقدراتها الذاتية وإمكاناتها الداخلية، مع استيعاب معطيات المحيط الخارجي، بما فيها الفرص والتهديدات وأهداف المؤسسة المستقبلية. يمثل توليد ودراسة البدائل الاستراتيجية خطوة حاسمة لضمان الانسجام بين الموارد المتاحة والمؤثرات البيئية الديناميكية، وذلك في ظل بيئة أعمال تتسم بالتعقيد والتغير المستمر. إن إدراك طبيعة الخيارات الاستراتيجية وتحديد العوامل المؤثرة في قرارات الإدارة، يساعد في اختيار المسار الأمثل الذي يعزز تحقيق الميزة التنافسية ويؤمن الاستدامة والتفوق طويل الأمد للمؤسسة.

من المتوقع أن يكتسب الطالب من هذه المحاضرة ما يلي:

- فهم العلاقة بين التحليل البيئي الداخلي والخارجي وضرورة الربط بينهما في توليد البدائل الاستراتيجية.
- التعرف على مفهوم الخيار الاستراتيجي، والأسس التي تبنى عليها عملية صنع القرارات الاستراتيجية.
- إدراك أهم العوامل المؤثرة في اختيار البديل الاستراتيجي، مثل الإبداع، الابتكار، تحمل المخاطر، ودور الإدارة في المبادأة الاستراتيجية.
- فهم الفوائد والمكاسب الناتجة عن الخيارات الاستراتيجية الرشيدة، وأثرها في تعزيز التوازن بين الموارد وظروف السوق.

- التعرف على سيرورة اتخاد القرار في المؤسسة ، سيكون الطالب قادرا على تطبيق خطوات عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي بشكل منهجي وفعال، بدءا من تحديد المشكلة وصولا إلى تقييم النتائج، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

أولا: مفهوم الخيارات الاستراتجية

يعرف Thompson الخيار الاستراتيجي بأنه" ذلك الخيار الذي يُلبي احتياجات وأولويات المؤسسة، وهو الأكثر قدرة على تحقيق أهدافها وفقا لرؤية صانعي القرار والمؤثرين فيها أكثر من أي بديل آخر، ويمكن تطبيقه بنجاح ".يركز هذا التعريف على ضرورة توافق الخيار مع إمكانات المؤسسة ومواءمته مع طموحات المديرين لتحقيق سبق تنافسي في السوق. (محي الدين، 2012)

تعريف آخر يوضح أن الخيار الاستراتيجي هو:"نتيجة المقابلة بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة والفرص والتهديدات الخارجية المحتملة"، يبرز هذا المفهوم أهمية دمج القدرات الداخلية بالمعطيات البيئية لتحقيق الوضع التنافسي الأفضل للمنظمة.

ويعرف كذلك بأنه:"عملية اختيار البديل الأفضل من بين الخيارات الاستراتيجية المتاحة، والتي تنتج من تفاعل عوامل البيئة الخارجية (فرص وتهديدات) مع عوامل البيئة الداخلية (نقاط قوة وضعف)"اد يمثل هذا التعريف رؤية تكاملية لعملية صياغة الخيارات الاستراتيجية. (زكرياء، 2015)

يضيف Dimmock بأن الخيار الاستراتيجي هو:"الهدف النهائي المتفق عليه من قبل المجموعات المسيطرة داخل المنظمة، والذي يعكس التفاعل بين القوة الإدراكية، الطموحات، والقيم لهذه المجموعات مع البيئة الخارجية في تحديد الاتجاهات الاستراتيجية"، هذا المفهوم يركز (زكرياء، 2015) على أهمية التوافق الأيديولوجي والقيمي في اتخاذ الخيارات الاستراتيجية الكبرى. (محمد ا.، 2010)

كتعريف شامل: الخيار الاستراتيجي هو منهجية متكاملة تعتمد على مواءمة وتحليل معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة بما يشمل نقاط القوة، نقاط الضعف، الفرص، والتهديدات مع أهداف وطموحات أصحاب القرار. وهو يمثل عملية انتقاء وتفضيل البديل الاستراتيجي

الأكثر توافقا مع قدرات المؤسسة وإمكاناتها، ويحقق التوازن والتكيف مع تحديات المحيط التنافسي سعيا لتحقيق السبق، القيمة، والاستدامة في الأسواق الحالية والمستقبلية مقارنة بالمنافسين.

ثانيا: أهمية الخيار الاستراتجي:

يعتبر الخيار الاستراتيجي أداة جوهرية لتمكين المؤسسة من تجسيد رؤيتها وتحقيق أهدافها في ظل تعدد البدائل والطموحات المتداولة بين القيادات الإدارية. في الواقع، لا يكون النجاح رهين توفر الخيارات فقط، بل يتوقف بالأساس على مدى الانسجام بين إمكانات المنظمة وتحديات البيئة المحيطة بها. بينما تستطيع المؤسسات الكبرى تسخير مواردها لتنفيذ خيارات متنوعة، تواجه المؤسسات الصغيرة قيودا ملموسة في الموارد مع تصاعد حدة المخاطر التي ترافق كل قرار استراتيجي جديد.

وتتفاوت آراء الخبراء والمستشارين حول البدائل المتاحة، غير أن فعالية الخيار الاستراتيجي تكمن في دقته وملاءمته للواقع العملي إذ يجب أن ينبع من مقاربة عقلانية تراعي الإمكانات المتاحة وتتجنب المغامرة غير المحسوبة، نظراً لأن السمعة المؤسسية وقدرتها على الاستمرارية ترتبط ارتباطا وثيقا بنجاح أو إخفاق تلك الخيارات في المستقبل.

وتتلخص أهمية الخيار الاستراتيجي فيما يلي: (عبد العزيز صالح ، 2004)

- دعم تحقيق مركز تنافسي متفرد للمؤسسة بما يتلاءم مع رسالتها ورؤيتها الاستشرافية للسوق.
- رسم المسارات الأساسية للمؤسسة انطلاقاً من تفاعل مواردها مع القيم التنظيمية والطموحات، مراعية عناصر البيئة المؤثرة.
- الإسهام في استشراف وتطوير توجهات المؤسسة المستقبلية بالاستناد إلى الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تعظيم القيمة.

- تحسين الوضعية التنافسية والمالية للمؤسسة على المدى البعيد من خلال الانتقاء الواعي والمنهجي للبدائل الاستراتيجية المناسبة.

ثالثا: مراحل وصعوبات صنع القرار الاستراتيجي:

1.مراحل صنع القرار الاستراتيجي: يتفق أغلب الباحثين في المجال الاستراتيجي والمجال التسويقي ان المراحل مجمعة في 03مراحل أساسية: (اكرم سالم ا.، 2017)

– تبدأ هذه العملية **بتوليد البدائل الاستراتيجية،** حيث تُعد مجموعة من الخيارات الممكنة استناداً إلى تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية وكذلك استغلال الفرص أو مواجهة التهديدات البيئية، مع التركيز على تفعيل الميزة التنافسية المنشودة.

يلي ذلك مرحلة **تقييم البدائل الاستراتيجية المتاحة،** حيث تخضع كل بديل لمجموعة من المعايير الموضوعية والذاتية مثل مدى التوافق مع البيئة الداخلية والخارجية، تحقيق منافع مادية أو معنوية للمؤسسة، قبول الأطراف المؤثرة)كالملاك والموظفين والموردين)، مدى التطابق مع رسالة وأهداف المنظمة، بالإضافة إلى القدرة على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

ثم تأتي **خطوة الاختيار النهائي،** والتي يتم خلالها تبني البديل الاستراتيجي الأمثل وفقا لمعايير الكفاءة، والملاءمة، والجدوى الاقتصادية والمردودية، فضلا عن مرونة التطبيق والقبول من جماعات المصالح. قد تلجأ المؤسسات إلى اختيار أكثر من بديل لتحقيق التوازن بين أهدافها الاستراتيجية واستدامة نشاطها، خاصة في المؤسسات الكبرى متعددة الأنشطة حيث يتسع نطاق الخيارات المتاحة.

وتشمل المعايير الكمية لصحة الاختيار مؤشرات مالية وسوقية مثل الربحية، سعر السهم، الحصة السوقية والعائد على الاستثمار، أما المعايير النوعية فتتمثل في توافق الاستراتيجية مع الأهداف والرؤية المؤسسية، وملاءمتها للظروف البيئية، وقابليتها للتنفيذ

والتكيف. وبالتالي، فإن التحليل الدقيق للبدائل واتخاذ القرار الواعي هو أساس تحقيق الميزة التنافسية واستدامة المنظمة على المدى الطويل.

2.صعوبات صنع القرار: (زكرياء، 2015، صفحة 214)

تواجه المؤسسات العديد من التحديات أثناء صياغة الخيار الاستراتيجي الدقيق بناءً على منهجيات عقلانية ومدروسة، إذ تظهر الصعوبات في توفير المعلومات الكافية والدقيقة لصنّاع القرار، ما ينعكس على محدودية البدائل المتاحة ويحول دون استمرارية اتخاذ القرارات المثلى. كما يُعد عامل الوقت وضبط التكاليف من بين المعوقات الرئيسية، حيث يؤدي تجاوز الجداول الزمنية أو الموارد المحددة إلى انخفاض فعالية القرار الاستراتيجي وتأخر التنفيذ. وقد يحدث أيضاً انقطاع في تدفق المعلومات داخل مختلف الإدارات، رغم توفرها فعلياً، مما يعوق التعاون والتنسيق اللازمين لصنع القرار.

تضاف إلى ذلك تأثير السوابق المماثلة والسياسات السابقة التي قد تحد من الانفتاح على التفكير الإبداعي عند دراسة البدائل الجديدة، إضافة إلى أهمية الإدراك الموضوعي والاستبصار عند المفاضلة بين البدائل المطروحة، إذ يبرز دور الحكم السليم في تكييف القرار مع المتغيرات الداخلية والخارجية دون تقصير.

اد تتأثر عملية صنع الخيار الاستراتيجي بالعديد من العوامل التي يمكن تصنيفها إلى:

-عوامل خارجية:

تشمل الظروف البيئية مثل المتغيرات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية، الاجتماعية، الثقافية، وقوة المنافسة في السوق. تفرض هذه الظروف فرصًا وتهديدات على المنظمة تجد في الاستراتيجيات الفعّالة وسيلة لاستغلالها أو مواجهتها.

-عوامل داخلية:

وتتعلق بخصائص المنظمة نفسها، كالثقافة التنظيمية، الهيكل التنظيمي، الموارد البشرية، التمويل، التسويق، والإنتاج. تشكل هذه العناصر نقاط قوة يمكن استثمارها، أو نقاط ضعف يجب معالجتها عند تحديد الإستراتيجيات.

-عوامل خاصة:

تشمل الجوانب الشخصية والسلوكية لدى المدراء الاستراتيجيين، مثل الدوافع الفردية والمهارات وأنماط القيادة والقيم التنظيمية، والتي قد تفرض قيودًا أو توجهات محددة على الاختيار النهائي.

فتحديد البديل الاستراتيجي الأمثل عملية مركبة تتطلب مراعاة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتحليل الفرص والتهديدات المحيطة، واستثمار نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مع الانسجام التام مع الفلسفة والقيم التنظيمية السائدة لتحقيق التوازن والاستدامة في مواجهة البيئة التنافسية.

رابعا: :البدائل الاستراتجية المتاحة للمؤسسة

توجد العديد من البدائل الاستراتيجية التي يمكن أن تتبناها المؤسسة وتقوم باختيار أحدها أو مجموعة منها وذلك حسب:وضعيتها أهدافها إمكاناتها الداخلية وظروف البيئة الخارجية...وهناك عدة تصنيفات للاستراتيجية سنأخذ بالتصنيف التالي:

- **البدائل (الخيارات)الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل:** كثيرا ما يسميها البعض الخيرات الكبرى

1.استراتيجية النمو: (Vardarlier, Vural, Yildirim, & Yilmazturk, 2013)

استراتيجيات النمو تهدف إلى زيادة وتطوير أنشطة المؤسسة كميا ونوعيا بالاعتماد على مواردها وقدراتها، بهدف زيادة المبيعات، توسيع الأسواق، زيادة عدد الموظفين، وتحسين

جودة المنتجات والخدمات. لا يقتصر الهدف على استغلال الفرص فحسب، بل يشمل أيضًا تحقيق التفوق على المنافسين. وتنقسم استراتيجيات النمو إلى داخلية، عبر التوسع في المجالات التشغيلية، وخارجية، من خلال الاستحواذ أو الاندماج مع مؤسسات أخرى.

تتضمن استراتيجية النمو عدة أنواع من الاستراتيجيات هي كالآتي:

1.1.استراتيجية التركيز :تعتمد المؤسسة فيها على تخصيص الموارد للتركيز على عملاء محددين أو منتج معين أو تكنولوجيا خاصة، مما يتيح التميز والخبرة العميقة في القطاع الذي تنشط فيه، مع مخاطرة زيادة الاعتماد على هذا المجال بدون تنويع.

2.1. **استراتيجية التنويع** :تهدف إلى دخول مجالات جديدة من خلال تقديم منتجات أو خدمات جديدة، أو استهداف أسواق مختلفة، أو إضافة عمليات إنتاجية جديدة. يساعد التنويع على تقليل المخاطر، والاستفادة من الفرص داخل قطاعات متعددة، وتحقيق تدفقات نقدية تزيد من قدرة المؤسسة على الاستثمار والنمو.

2.استراتيجية الاستقرار: (احمد، 2011)

تستخدم عندما تسعى المؤسسة للحفاظ على مستويات الأداء الحالية دون تغييرات جذرية، خاصة إذا كانت تحقق أهدافها بشكل مرضٍ أو تركز على تحسين الإدارة والكفاءة. تعتمد هذه الاستراتيجيات في العادة عندما تكون الموارد محدودة لتوسيع الأنشطة، وتتضمن عدة أنواع رئيسية:

1.2.استراتيجية عدم التغيير :تهدف المؤسسة فيها إلى المحافظة على معدل النمو والأداء السابق مع ضبط الأهداف لتتناسب مع متغيرات السوق والاقتصاد، مع تركيز النمو البطيء في منتجات أو أسواق محددة. يبرز السبب الرئيسي لاعتماد هذه الاستراتيجية في الرغبة بتقليل المخاطر والمحافظة على الاستقرار الإداري.

2.2.استراتيجية النمو المتأني :تقوم المؤسسة بتخفيض توقعاتها من النمو الكبير إلى مستوى الاستقرار والتركيز على تحسين الكفاءة وإعادة التوازن التنظيمي، ما يساعدها على ضبط التكاليف وتقليل المخاطر الناشئة من الضغوط السوقية.

3.2.استراتيجية تحقيق الربح :تركز على توليد نقدية قوية من خلال استغلال الوحدات الإنتاجية أو المنتجات التي تدر أرباحا عالية، وقد تشمل رفع الأسعار أو تقليص الحصة السوقية للمنتجات الأقل ربحية بهدف تعزيز الربحية الكلية للمؤسسة.

هذه الاستراتيجيات مناسبة خاصة للمؤسسات التي تسعى للاستقرار في بيئات متقلبة دون المجازفة بتوسعات كبيرة قد تعرضها لمخاطر جسيمة.

3.اسراتيجية الانكماش: (مؤيد سعيد، 2005)

تتبع عندما تواجه المؤسسة تحديات حادة أو تراجعًا في تحقيق أهدافها، وعادةً ما تهدف إلى تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف للتعامل مع الأوضاع الصعبة. تركز هذه الاستراتيجيات على خفض حجم العمليات وتقليل الوحدات العاملة التي تستهلك موارد نقدية دون مردود فعال، مع العمل على تعزيز استقرار الوضع الجديد للمؤسسة.

تشمل استراتيجيات الانكماش عدة أشكال رئيسية:

1.3.استراتيجية الالتفاف الاستدارة: تهدف إلى تقليص حجم العمليات وتقليل التكاليف في مرحلة الانكماش، متبوعة ببرنامج تعزيز لاستقرار المؤسسة وتأهيلها لمواجهة التحديات المستقبلية.

2.3.استراتيجية الشركة الأسيرة :تعتمد على بيع غالبية المنتجات لعميل واحد، ما يضمن أمانا نسبيا، لكنها تعد خيارًا للمؤسسات الضعيفة التي لا تستطيع تنفيذ استراتيجيات الانكماش الأخرى.(يعني من خلال تنازل المؤسسة عن استقلاليتها لمؤسسة اخرى تنقدها من

وضعها الحالي مثلا تتخلى على انشطتها التسويقية لاخرى او بعض الوظائف لنقص مواردها المالية حتى تستقر وهدا بدل بيع احد الوحدات)

3.3.استراتيجية البيع للغير :يلجأ إليها عندما تفشل المؤسسة في استراتيجيات الانكماش، حيث تبيع كيانها الكامل إلى منظمة أخرى، خاصة إذا كان ذلك يحقق مكاسب مالية جيدة لحملة الأسهم، وهي أحد القرارات السيئة للمؤسسة ذات الحجم الكبير فالتصفية المبكرة أحد أدوات انقاذ المؤسسة، وتلجأ إليها الشركات لبيع بعض الفروع أو وحداتها ومثال على ذلك شركة FORDو TATAMOTORS.المتعثرتان إلى شركةLANDROVER.

4.3.استراتيجية التصفية (الافلاس) تمثل الخيار الأخير عندما تصل المؤسسة إلى وضع تنافسي حرج مع قلة المنافسين والمستقبل المأساوي، وتقرر إنهاء الأعمال بشكل كامل.

-البدائل (الخيارات) الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال: (نبيل مرسي ، 2000)

ان الخيارات الاستراتيجية المطروحة على مستوى وحدات الاعمال تتعلق بالمنافسة في الاسواق المالوفة التي يكون فيها الصراع كبيير، اد تقسم استراتيجيات الأعمال إلى صنفين رئيسين من الاستراتيجيات الاستراتيجيات التنافسية و الاستراتيجيات التعاونية وستتم دراسة كل من النوعين على حدى:

1.الاستراتيجيات التنافسية:نبحث عن الميزة التنافسية و M.Porter قدم ثلاث أنواع من الإستراتيجيات لتحقيق اداء افضل من المنافسينفي الصناعة:

1.1.استراتيجية قيادة التكلفة: تشير **استراتيجية قيادة التكلفة** إلى قيام المؤسسة بالتركيز على استهداف العملاء الحساسين للسعر من خلال تقديم منتجات بتكلفة أقل مقارنة بالمنافسين. تعمل المؤسسة على تصميم وتصنيع وتسويق منتجات منخفضة التكلفة بهدف

تحقيق هامش ربح أعلى والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من السيطرة على السوق وزيادة حصتها السوقية. (نبيل مرسي ، التخطيط الاستراتيجي، 1996)

2.2. استراتجية التمايز: تقوم هاته الاستراتيجية على التميز والتفرد فيما يخص المنتجات والخدمات التي تختلف عن المنافسين فمن خلالها تسعى المؤسسة إلى تكوين صورة أو خيال ذهني محبب حول منتجاتها وخدماتها بحيث تتضمن هذه الصورة القناعة بأن منتجات المؤسسة تعد جوهرية وفريدة ومميزة عن المنافسين "مثل شكلاطة المرجان" (سعد، 1999)

3.3.استراتيجية التخصص: تقوم هاته الاستراتيجية على التركيز على قطاع محدد من المستهلكين سواء أفراد أو منظمات وتكمن أهمية هذا النوع من الاستراتيجيات في التركيز على قطاع محدد من السوق بدل التعامل مع السوق بأكمله وبالتالي القدرة على خدمة ذلك القطاع بطريقة أفضل من خلال توجيه كل الموارد والمجهودات نحوه (إسماعيل محمد ، 2020)

2.الاستراتيجيات التعاونية:

تقوم هاته الاستراتيجيات على التعاون بين المنافسين " وتعني الاتفاق مع واحدة أو أكثر من المنظمات المنافسة لتحقيق ميزة تنافسية تتفوق على باقي المنافسين وتشمل: (أكرم سالم ، 2017)

1.2.استراتيجية التواطؤ والتآمر:

تعني هذه الاستراتيجية التعاون الفعال ضمنيا أو صراحة لمجموعة من الشركات داخل صناعة معينة لخفض الإنتاج ورفع الأسعار ، وهي استراتيجيات مخالفة للقوانين اما تكون صريحة او ضمنية بطرق غير مباشرة (مثل ما حصل في الزيت والقهوة)

2.2. استراتيجية التحالفات:

وتعني التحالف بين شركتين لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منفعة متفاوتة "والمقصود بالتحالف التعاون بدل المنافسة يعني تبادل وربط الكفاءات لتحقيق أهدافها بشكل أسرع وبكفاءة أكبر من تحقيقها بشكل منفرد.

- **البدائل (الخيارات)الاستراتجية على مستوى الوظيفة:** (قويدري ، 2004)

تنبثق من الأهداف العامة للمؤسسة وتتحدد ضمن الإطار العام للاستراتيجية الكلية، لتشكل دليلاً إجرائياً يربط بين القرارات الاستراتيجية والتطبيقات التشغيلية. تهدف هذه الاستراتيجيات إلى تعزيز كفاءة وفاعلية الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، مثل التسويق، المالية، البحث والتطوير، الإنتاج، الموارد البشرية، ونظم المعلومات.

1.استراتيجية الانتاج: تركز على طرق تصنيع المنتج أو تقديم الخدمة، مع تحسين مستمر للأساليب والتصميم، وتشمل أنظمة التخطيط والإمداد والسيطرة، مع اعتماد تكنولوجيا متطورة وأنظمة إنتاج مرنة تضمن جودة المنتجات وتلبي تفضيلات العملاء.

2.الاستراتيجية التسويقية: تحدد كيفية اتخاذ القرارات المرتبطة بالمنتج، السعر، التوزيع، والترويج، مع التركيز على توسيع الأسواق، اكتساب عملاء جدد، وبناء علاقة مستدامة مع المستهلكين عبر معرفة تفضيلاتهم وتوجيه جهود الترويج بشكل فعّال.

3.الاستراتيجية المالية: تدير التمويل والموازنة عبر مصادر تمويل مختلفة وتحليل المشروعات الاستثمارية، مع التركيز على تحسين الربحية، مراقبة المديونية، وضبط التكاليف لتعزيز الأداء المالي والتنافسي للمؤسسة.

4.استراتيجية البحث والتطوير: تمثل ضرورة في الصناعات القائمة على المعرفة، إذ تركز على تطوير المنتجات وتحسين الابتكار لتعزيز القدرة التنافسية، وتقليل التكاليف وزيادة حجم الإنتاج عبر استخدام المعرفة المتجددة.

5.استراتيجية الموارد البشرية: تعتمد على جذب وإدارة الكفاءات وتطوير قدرات العاملين عبر التدريب والتحديث المستمر، مع تبني نظم إدارة حديثة تساهم في رفع إنتاجية المؤسسة ومواجهة تحديات الصناعات المعاصرة.

6.استراتيجية نظم المعلومات: تعنى بتوفير نظم معلومات متطورة تدمج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ما يسهل تدفق البيانات داخليًا وخارجيًا، ويدعم اتخاذ القرار وتحسين التواصل مع العملاء والأسواق.

7.استراتيجية الشراء: تركز على تنويع مصادر الشراء لضمان جودة المواد وتقليل المخاطر، مع التفاوض للحصول على أفضل الأسعار، وتكييف خيارات الشراء حسب طبيعة الإنتاج ومستوى المخزون.

تشكل هذه الاستراتيجيات إطارا متكاملا لعمل الوظائف المختلفة داخل المؤسسة، بما يعزز من كفاءتها وقدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والتنافسية.

خامسا.سيرورة اتخاد القرار:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات نشاطا جوهريا وحيويا في مجال إدارة الأعمال، فهي تمثل جوهر عمل المدير وعنصرا حاسما في نجاح المنظمة. تتوقف فعالية المؤسسة على جودة القرارات المتخذة، حيث تؤثر هذه القرارات في مختلف جوانب العمل، بدءًا من تحديد الأهداف وصولًا إلى تخصيص الموارد وتنفيذ الخطط.

-مفهوم اتخاد القرارات:

يعرف اتخاذ القرارات بأنه عملية دراسة وتحديد وتقييم البدائل المتاحة، ثم اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة أو تحقيق هدف محدد. تتضمن هذه العملية تحليل الخيارات المتاحة، وتقييم المخاطر والمكافآت المرتبطة بكل خيار، ثم اختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة.

-التمييز بين صنع القرار واتخاد القرار:

غالبا ما يتم استخدام مصطلحي "صنع القرار" و "اتخاذ القرار" بالتبادل، إلا أنه من المهم التمييز بينهما: يشير صنع القرار إلى العملية الشاملة التي تتضمن تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليل البدائل، وتقييم النتائج المحتملة، واختيار الحل الأنسب. بينما يمثل اتخاذ القرار المرحلة النهائية من عملية صنع القرار، حيث يتم اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة.

-خطوات صياغة الفرارات الاستراتيجة:

تعتبر القرارات الإستراتيجية حجر الزاوية في الإدارة الإستراتيجية، حيث تحدد هذه القرارات التوجهات الرئيسية للمؤسسة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها على المدى الطويل. في ظل البيئة الديناميكية والمتغيرة التي تعمل فيها المؤسسات، تزداد أهمية اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لمواجهة التحديات واقتناص الفرص.

خصائص القرارات الاستراتيجية :

تتميز القرارات الإستراتيجية بعدة خصائص تميزها عن القرارات التشغيلية والتكتيكية، من أهمها:

الندرة: القرارات الإستراتيجية غير روتينية ونادرة الحدوث، وتتطلب تحليلًا معمقًا وتفكيرًا استراتيجيًا.

الثأثير بعيد المدى :تؤثر القرارات الإستراتيجية في أداء المؤسسة على المدى الطويل، وتتطلب تخصيصًا كبيرًا للموارد والالتزام من قبل جميع الأطراف المعنية.

التوجيه: تعمل القرارات الإستراتيجية كمرجع أساسي للقرارات الأخرى الأقل أهمية، وتحدد الإطار العام الذي يجب أن تلتزم به المؤسسة.

المستوى الاداري: تتخذ القرارات الإستراتيجية على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، حيث يتوفر لديهم النظرة الشاملة والقدرة على اتخاذ القرارات الصعبة.

تتجلى أهمية القرارات الإستراتيجية في النقاط التالية:

أهمية القرارات الاستراتيجية:

تحديد مجالات الاستثمار: تساعد القرارات الإستراتيجية على تحديد الأنشطة والمجالات التي يجب على المؤسسة أن تستثمر فيها في المستقبل لتحقيق النمو والربحية.

تحديد كيفية المنافسة: تحدد القرارات الإستراتيجية كيفية المنافسة في مجالات النشاط المختلفة، سواء من خلال تقديم منتجات أو خدمات متميزة، أو من خلال تحقيق كفاءة عالية في التكاليف، أو من خلال التركيز على شريحة معينة من العملاء.

تحقيق الاستقرار في ظل عدم التحقق: تساعد القرارات الإستراتيجية على تحقيق الاستقرار للمؤسسة في ظل الظروف غير المؤكدة والمتقلبة، من خلال توفير رؤية واضحة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

تقييم وضع المؤسسة: تساهم القرارات الإستراتيجية في دراسة وتقييم وضع المؤسسة الداخلي والخارجي، وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

-صياغة القرارات الاستراتيجية:عملية ابداعية لتحقيق الاهداف

- **جوهر عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية:**

تعتبر صياغة القرارات الإستراتيجية مرحلة حاسمة في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث يتم في هذه المرحلة وضع وتقييم البدائل الإستراتيجية المختلفة وفقًا لمعايير محددة.

-معايير تقييم البدائل الاستراتيجية:

تشمل معايير تقييم البدائل الإستراتيجية ما يلي:

الملائمة:مدى توافق البديل الإستراتيجي مع رؤية ورسالة المؤسسة وأهدافها.

الصلاحية: مدى قدرة البديل الإستراتيجي على تحقيق النتائج المرجوة.

التناسق: مدى توافق البديل الإستراتيجي مع استراتيجيات المؤسسة الأخرى.

القابلية للخطر: مدى تحمل المؤسسة للمخاطر المحتملة المرتبطة بالبديل الإستراتيجي.

التكيف: مدى قدرة البديل الإستراتيجي على التكيف مع التغيرات في البيئة الخارجية.

الجادبية: مدى جاذبية البديل الإستراتيجي للمستثمرين والعملاء وأصحاب المصلحة الآخرين.

التطبيق: مدى سهولة تطبيق البديل الإستراتيجي على أرض الواقع.

شروط صياغة البدائل الاستراتيجية: يجب أن تلتزم عملية صياغة البدائل الإستراتيجية بالشروط التالية:

القدرة على تحقيق اهداف المؤسسة: يجب أن يكون البديل الإستراتيجي قادرًا على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

التناسب مع الموارد: يجب أن يتناسب البديل الإستراتيجي مع الموارد الحالية والمستقبلية للمؤسسة.

الالتزام بالقيود الخارجية: يجب أن يلتزم البديل الإستراتيجي بالقيود القانونية والتنظيمية والاجتماعية والبيئية.

الاختيار والتنفيد: بعد تحديد وتقييم البدائل الإستراتيجية، يتم اختيار البديل الأنسب وتنفيذه. يجب أن يعتمد الاختيار على تحليل دقيق لنقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، والفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية، وقدرة البديل على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل قدر ممكن من الموارد والآثار السلبية.

-مراحل اتخاد القرارات :

- نمودج اتخاد القرارات الاستراتيجية"خطوات منهجية لحل المشكلات":

يعتبر نموذج اتخاذ القرارات وحل المشكلات إطارا منهجيا يتكون من خطوات متتابعة ومنطقية، يهدف إلى مساعدة المديرين على اتخاذ قرارات فعالة وحل المشكلات بشكل فعال. يتضمن هذا النموذج عدة مراحل أساسية، بدءًا من تحديد المشكلة وصولًا إلى متابعة النتائج وتقييمها.

أ.تحديد المشكلة: تعتبر هذه المرحلة حجر الزاوية في عملية اتخاذ القرار، حيث أن تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح يمثل الخطوة الأولى نحو إيجاد حل فعال. يجب على متخذ القرار التمييز بين الظاهرة والمشكلة الحقيقية، فالظاهرة هي مجرد عرض أو انحراف عن الوضع الطبيعي، بينما المشكلة هي السبب الجذري وراء هذا الانحراف، **عن طريق الخطوات التالية:**

تشخيص المشكلة: جمع المعلومات ذات الصلة بالموقف، وتحليل الأسباب المحتملة للمشكلة.

تحديد الاهداف: تحديد الأهداف التي يسعى متخذ القرار إلى تحقيقها من خلال حل المشكلة.

صياغة المشكلة: التعبير عن المشكلة بعبارات واضحة ومحددة، وتوثيقها كتابةً.

ب.تحديد البدائل الملائمة لحل المشكلة: بعد تحديد المشكلة، يجب على متخذ القرار توليد مجموعة من الحلول أو البدائل الممكنة. تتطلب هذه المرحلة التفكير الإبداعي والقدرة على توليد أفكار جديدة ومبتكرة، **عن طريق الأساليب التالية:**

دراسة البايانات و المعلومات المتاحة: تحليل المعلومات المتاحة لتحديد الحلول المحتملة.

العصف الدهني : جمع الأفكار من مجموعة من الأفراد في بيئة غير مقيدة.

مشاركة المرؤوسين: الحصول على اقتراحات من المرؤوسين بشأن المشكلة وحلولها المحتملة.

الاستشارة مع الخبراء: اللجوء إلى متخصصين للحصول على المشورة والحلول الإبداعية.

ج.تقييم البدائل:

بعد تحديد البدائل المحتملة، يجب تقييم كل بديل بناءً على مجموعة من المعايير الموضوعية. تهدف هذه المرحلة إلى تحديد نقاط القوة والضعف لكل بديل، وتحديد مدى ملاءمته لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المحددة، **وفق المعايير التالية:**

التكلفة: تقدير التكلفة المرتبطة بتنفيذ كل بديل.

الوقت: تقدير الوقت اللازم لتنفيذ كل بديل.

السهولة: تقييم مدى سهولة تنفيذ كل بديل وتطبيقه على أرض الواقع.

المخاطر: تقييم المخاطر المحتملة المرتبطة بكل بديل.

د.اختيار البديل المناسب:

بعد تقييم البدائل، يقوم متخذ القرار باختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج الممكنة. يجب أن يعتمد الاختيار على معايير موضوعية، وأن يأخذ في الاعتبار جميع المعلومات المتاحة، **وفق الاعتبارات التالية:**

الدقة والموضوعية: تجنب التحيز الشخصي عند اختيار البديل.

الملائمة: اختيار البديل المناسب وليس بالضرورة الأفضل من حيث المزايا المطلقة.

هـ. وضع البديل موضع التنفيذ: لا يكون للقرار أي قيمة ما لم يتم تنفيذه بشكل فعال. تتطلب هذه المرحلة تخطيطًا دقيقًا وتنسيقًا جيدًا بين جميع الأطراف المعنية، **من خلال الخطوات التالية:**

الاعلان عن القرار: توصيل القرار بوضوح إلى جميع المعنيين.

توزيع المهام: تحديد المهام وتوزيعها على الأفراد المناسبين.

تخصيص الموارد: توفير الموارد المالية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرار.

اصدار التعليمات: توجيه تعليمات واضحة ومفصلة إلى القائمين على التنفيذ.

و.المتابعة وقياس النتائج: تعتبر المتابعة وقياس النتائج مرحلة حاسمة لضمان تحقيق الأهداف المرجوة من القرار. تتضمن هذه المرحلة مراقبة التقدم المحرز في تنفيذ القرار، وتقييم النتائج الفعلية مقارنة بالنتائج المتوقعة، **من خلال الخطوات التالية:**

قياس القرار: قياس التقدم في تنفيذ القرار من حيث الوقت والموارد.

مقرانة النتائج: مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة.

اتخاد القرارات التصحيحية: إذا كانت النتائج غير مرضية، يجب مراجعة القرار.

خلاصة المحاضرة:

تتناول المحاضرة مفهوم الخيارات الاستراتيجية وأهميتها في تحقيق استدامة المؤسسة وتفوقها التنافسي عبر تحليل البيئة الداخلية والخارجية. تشرح المحاضرة أنواع البدائل الاستراتيجية مثل استراتيجيات النمو، الاستقرار، والانكماش، مع التركيز على دور كل منها في مواجهة تحديات السوق والموارد .كما تستعرض الاستراتيجيات الوظيفية التي تُركز على تحسين أداء الوظائف المختلفة كالإنتاج، التسويق، والموارد البشرية، لتعزيز الفعالية التنظيمية .تؤكد المحاضرة على ضرورة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب بناءً على تحليل دقيق وواقعي لموارد المؤسسة وظروف البيئة المحيطة. وتبرز أهمية المرونة والإبداع في اتخاذ القرارات لضمان النجاح والتكيف مع المتغيرات المستمرة.

المحاضرة السابعة : تنفيد الاستراتيجية

تمهيد:

يعد تنفيذ الاستراتيجية أحد أكثر مراحل الإدارة الاستراتيجية تعقيدا، إذ يمثل حلقة تحويل الرؤى والتوجهات الاستراتيجية من مجرد خطط وأهداف إلى أفعال ملموسة ونتائج عملية داخل المؤسسة. نجاح التنفيذ يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة الإدارة في تعبئة الموارد، تهيئة البنية التنظيمية، وتوجيه سلوك الأفراد لضمان الانسجام بين أهداف المؤسسة وطرق تحقيقها. التحدي يكمن في تجاوز الفجوة بين صياغة الاستراتيجية وتحققها على أرض الواقع، ما يستدعي من القيادات العمل على إدارة التغيير المؤسسي والتواصل الفعال مع جميع المستويات التنظيمية.

النقاط المتوقع أن يكتسبها الطالب في هذه المحاضرة:

- إدراك أهمية تنفيذ الاستراتيجية كمرحلة انتقالية من التخطيط إلى التطبيق العملي وتأثيرها المباشر على نجاح المؤسسة.
- التعرف على المتطلبات التنظيمية الأساسية لضمان تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية.
- فهم دور القيادة والإدارة العليا في تهيئة الموارد، تحفيز العاملين، وإدارة مقاومة التغيير أثناء التنفيذ.
- استكشاف مفهوم التغيير الاستراتيجي كعامل ضروري لضمان تكيف المؤسسة مع متطلبات التنفيذ والتحولات البيئية.

أولا: تعريف التنفيد الاستراتيجي: (فلاح حسن، 2000)

يعرف تنفيذ الاستراتيجية بأنه: "تحويل الاختيارات والتوجهات الاستراتيجية إلى تطبيقات عملية فعلية على أرض الواقع عبر تحديد الاحتياجات التنظيمية، وتخصيص الموارد المتاحة، وتفعيل الأدوار الإدارية بما يحقق أهداف المؤسسة ".في هذا الإطار، ينظر إلى التنفيذ كجسر يربط بين مرحلة التخطيط النظري ومرحلة التطبيق الواقعي، ويعتمد بشكل محوري على توجيه السلوكيات التنظيمية وتكامل جميع القوى العاملة.

كما يمكن اعتباره "سلسلة من الأنشطة والقرارات التي تهدف إلى تجسيد الاستراتيجيات والصيغ التخطيطية للمؤسسة في شكل برامج وإجراءات تنفيذية، تتطلب تكامل الجهود بين الإدارة العليا والعاملين، مع الحرص على تهيئة مناخ تنظيمي متكامل يُمكّن من نجاح التحول المطلوب".

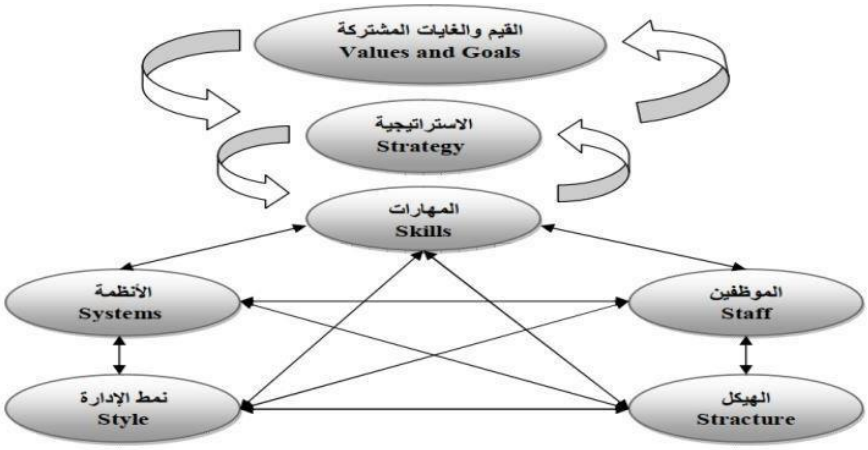
ثانيا: المتطلبات التنظيمية لتنفيد الاسراتيجية

تعتبر المتطلبات التنظيمية من الأسس الحيوية لضمان نجاح تنفيذ الخيارات الاستراتيجية بالمؤسسة، فهي تضع الإطار الهيكلي والإجرائي اللازم لتحويل الخطط إلى واقع فعلي. يتطلب التنفيذ الناجح إعدادًا دقيقًا، يشمل التحكم في عنصر الزمن، وإيصال تفاصيل الخطة الاستراتيجية لكل المستويات، وحشد الجهود وتنسيق الصفوف بين القيادات والعاملين، مع وضع مؤشرات أداء واضحة تخضع للمراقبة والتحفيز المستمر.

يشدد نموذج "العناصر السبعة" لشركة ماكينزي (The Seven S Framework) على ضرورة تناغم هيكل المؤسسة،

ونظمها، وأنماط القيادة، والمهارات، والقيم المشتركة، والاستراتيجيات، وأسلوب العمل لضمان انسجام الجهود نحو الأهداف والشكل التالي يوضح دلك:

الشكل رقم07 : العناصر الإدارية التنظيمية السبعة لـMckinsy



المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على (طاهر محسن و وائل محمد، صفحة 458)

1.القيم والأهداف المشتركة:

تشكل المبادئ والغايات والتطلعات الموحدة جوهر الثقافة التنظيمية للمؤسسة وتضمن التوجه الجماعي نحو الرؤية المستقبلية عبر ترسيخ قناعات وأولويات تتبناها الإدارة العليا وتعمل على تعميمها بين جميع أعضاء المؤسسة لتعزيز روح الانتماء والدافعية الجماعية.

2.المهارات:

تشمل مجموعة الكفاءات والمعارف والخبرات النوعية التي تميز المنظمة عن غيرها وتمكنها من تحويل الأفكار إلى إنجازات عملية فعالة، وهي عنصر حاسم في دعم تنافسية المؤسسة واستمراريتها.

3.الموظفون:

يتم التركيز هنا على أهمية الافراد داخل المؤسسة، ليس فقط من حيث مؤهلاتهم الشخصية، بل من خلال دراسة كل الخصائص التي تساهم في فعالية التنفيذ الاستراتيجي، مثل التنوع الديموغرافي والتخصصات والخبرات.

4.نمط/أسلوب الإدارة:

يعكس طريقة القيادة المعتمدة في المنظمة، وما يرتبط بها من رؤى وقيم إدارية، ويؤثر بشكل مباشر في آليات توزيع الموارد وتحويلها إلى سلوكيات وممارسات عملية تسهم في إنجاح التطبيق الاستراتيجي.

5.الاستراتيجية:

تمثل الاستراتيجية الإطار الذي يوجه المؤسسة لتحقيق أهدافها على المدى الطويل، وتحدد مسار توزيع الموارد وصنع القرارات، مع مراعاة ضرورة المرونة والابتكار في مواجهة تحديات وتغيرات السوق.

6.الهيكل التنظيمي:

يشير إلى البناء الإداري الذي ينسق علاقات العمل ويوزع السلطات والمسؤوليات، ويجب أن يكون ديناميكيا قابلا للتعديل وفقا لمتطلبات الاستراتيجية المختارة، مع ضمان فعالية التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة.

7.نظم المعلومات:

تدعم نظم المعلومات عملية صنع القرار من خلال جمع ومعالجة ونقل البيانات والمعلومات، مما يقلل من حالة عدم التأكد ويدعم التخطيط والتنفيذ بكفاءة عبر أنظمة الإدارة، دعم القرار، والنظم الخبيرة المتقدمة.

ثالثا: التغيير الاستراتيجي و مستوياته

أصبح المشهد العالمي يتسم بوتيرة متسارعة من التحولات الجذرية، حيث أضحت بيئة الأعمال معقدة ومضطربة بفعل ديناميكية التغيرات المستمرة. يشّكل التغيير المؤسسي استجابة حتمية لهذه التأثيرات البيئية سواءكانت داخلية أو خارجية، إذ يهدف إلى إعادة تحقيق التوازن التنظيمي وتعزيز القدرة التنافسية لضمان الاستمرارية. وفي هذا السياق، يُعتبر التغيير عملية دائمة وملازمة للمؤسسات الفعّالة، حيث ينطلق غالبًا من المبادرات الإدارية الداخلية التي يقودها المديرون عبر إدراكهم لضرورة التكيف.

تبدأ مسيرة التغيير التنظيمي عادة بإعادة تقييم استراتيجية المؤسسة ورسالتها، الأمر الذي يستتبع في كثير من الحالات إدخال تعديلات على تكنولوجيا الإنتاج، البنية التنظيمية، وثقافة العمل السائدة. يظهر ذلك جلياً في تجربةYotaro Kobayashi مع شركة زيروكس، حيث دفعته مؤشرات مثل تراجع الحصة السوقية وكثرة شكاوى العملاء إلى تشكيل فريق يعكف على تطوير رؤية جديدة للمؤسسة، تقوم على تعزيز الرقابة على الجودة وبناء القدرات الاستراتيجية للمستقبل.

1.تعريف التغير الاستراتيجي:

يعرف التغيير الاستراتيجي بأنه عملية موجهة تهدف إلى تحويل أجزاء أو وظائف محددة داخل المؤسسة من وضعها التقليدي إلى حالة جديدة مختلفة تفرضها متطلبات تطوير الأداء والاستجابة للمستقبل ويمثل هذا التغيير سلسلة إجراءات متعمدة لتحريك الكيان التنظيمي من حالته الراهنة نحو وضع مستهدف يعزز من قدراته التنافسية. (طالب و سوسن، 2008)

وفقا لـ ، Robbins & Coulterينظر إلى التغيير الاستراتيجي على أنه أي تحول يطرأ على بيئة المؤسسة، بنيتها، تقنياتها أو مواردها البشرية، وتزداد أهمية حسن إدارة هذا التغيير لضمان نجاح المؤسسة واستدامتها. تبدأ هذه العملية غالبا بمراجعة رسالة واستراتيجية

المؤسسة، مما يستلزم اتخاذ خطوات موازية كتحديث التكنولوجيا، إعادة تصميم الهيكل التنظيمي، أو تطوير ثقافة العمل. (Robbins و Couler، 2004)

وتجسد تجربة Yotaro Kobayashiفي شركة زيروكس مثالا عمليا لهذا النوع من التغيير، حيث دفعته مؤشرات مثل تراجع الحصة السوقية وضعف الابتكار إلى قيادة مبادرة استراتيجية هدفت إلى تجديد رؤية الشركة، مع التركيز على تحسين الجودة وتعزيز القدرات التنافسية. (محمد سيد احمد و عبد المحسن ، 2007)

2.مستويات التغيير الاستراتيجي:

يتطلب التنفيذ الفعال للاستراتيجية تحديد مدى وعمق التغيير الذي ينبغي إجراؤه داخل المؤسسة، حيث يختلف حجم التغيير بحسب طبيعة الاستراتيجية وظروف المؤسسة. وتتعدد مستويات التغيير الاستراتيجي كما يلي:

●استراتيجية الاستقرار:

تتعلق بتجديد جزئي أو محدود لممارسات التخطيط الحالي، ولا تستوجب اكتساب مهارات أو مهام نوعية جديدة، بل تركز على تحسين الرقابة والاستفادة من الخبرات السابقة دون إحداث تغييرات جوهرية.

●تغييرات روتينية:

تشمل تعديلات بسيطة أو تحسينات مرحلية في أساليب العمل، مثل تعديل سياسات التسعير أو توزيع المنتجات لتواكب احتياجات العملاء، مع الإبقاء على التوجهات العامة للعمل دون تغيير كبير.

●تغييرات استراتيجية محدودة:

تتجلّى في طرح منتجات جديدة بأسواق قريبة أو تطوير المنتجات الحالية داخل خطوط الإنتاج نفسها، ما يستدعي دراسة دقيقة للأسواق ومعالجة الإشكالات المرتبطة بتنفيذ هذا النوع من التغيير.

●تغييرات استراتيجية كبرى:

تنطوي على تحولات مهمة، كعمليات الاندماج أو الاستحواذ أو إدخال خطوط إنتاج جديدة تتطلب إعادة هيكلة تنظيمية، مع ضرورة إدارة التداخل بين الثقافة التنظيمية القديمة والجديدة لضمان نجاح التحول.

●إعادة توجيه المؤسسة:

يعتبر هذا المستوى الأعمق والأكثر جذرية، ويشمل انتقال المؤسسة إلى صناعات جديدة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي والثقافة المؤسسية بالكامل، وهو ما يقتضي فهماً معمقاً لطبيعة الصناعة الجديدة ومتطلباتها

-خلاصة المحاضرة:

تعالج هده المحاضرة أهمية تحويل الخطط الاستراتيجية إلى إجراءات عملية وتوضح أن التنفيذ يتطلب تهيئة البنية التنظيمية وتوفير الموارد البشرية والمادية مع توجيه جهود العاملين نحو الأهداف المحددة .تبرز المحاضرة ضرورة فهم المتطلبات التنظيمية، كالتنسيق بين الهيكل الإداري والقيادة والمهارات، لضمان نجاح التنفيذ وسط بيئة ديناميكية متغيرة. كما تؤكد المحاضرة على أهمية إدارة التغيير الاستراتيجي والتكيف مع التحولات الخارجية والداخلية أثناء التنفيذ. وأخيراً، تشدد على أن المتابعة والرقابة المستمرة ضرورية لتحقيق نتائج فعلية تساهم في تعزيز تنافسية واستدامة المؤسسة.

المحاضرة الثامنة: الرقابة الاستراتيجية (مراقبة القرار الاستراتيجي)

تمهيد:

تمثل الرقابة الاستراتيجية المرحلة النهائية والحاسمة في دورة الإدارة الاستراتيجية، حيث تتيح للمؤسسة تقييم مدى تحقق الأهداف المرسومة ومدى فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات المختارة. فهي أداة رئيسية تُستخدم من قبل المدراء الاستراتيجيين لمراقبة الأداء،كشف الانحرافات عن المسار المخطط، وتعديل الخطط والإجراءات للتأكد من سير العمليات نحو تحقيق النتائج المنشودة. تشتمل الرقابة

الاستراتيجية على عمليات تقويم مستمرة وتحسين ديناميكي لمختلف أنشطة المؤسسة، ما يضمن تكيف الاستراتيجية مع المتغيرات البيئية ويعزز من استدامة التفوق التنافسي.

المخرجات التعليمية المتوقعة:

- تعريف شامل لمفهوم الرقابة الاستراتيجية وأهميتها في الإدارة الاستراتيجية.
- معرفة الأهداف الرئيسية التي تسعى الرقابة الاستراتيجية لتحقيقها داخل المؤسسة.
- التعرف على المستويات المختلفة للرقابة الاستراتيجية وكيفية تطبيقها.
- فهم خطوات عملية الرقابة لتنظيم متابعة الأداء وتصحيح الانحرافات.
- استيعاب أنواع وأنماط نظم الرقابة الاستراتيجية المتبعة في المؤسسات.
- دراسة المعايير المعتمدة لتقييم فعالية الاستراتيجية وتحسينها.
- مناقشة الشروط اللازمة للرقابة الاستراتيجية الناجحة التي تضمن الربط بين التخطيط والتنفيذ الفعلي

أولا: تعريف الرقابة الاستراتيجية

تعرف الرقابة الاستراتيجية بأنها العملية التي يقوم من خلالها القادة الإداريون بمراقبة أنشطة المؤسسة وأداء أفرادها بغرض تقييم مدى تحقيق الكفاءة والفعالية، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسين النتائج في حال وجود قصور. وفًقا لـ (Wheelen and Hunger ،2004)فإن الرقابة الاستراتيجية تتضمن مقارنة الأداء الفعلي مع الأهداف المخططة، وتوفير تغذية راجعة تساعد في تعديل الخطط لتصحيح الانحرافات وتحقيق النتائج المرجوة. (أكرم سالم ، 2017، صفحة 240)

ويؤكد هذا التعريف على دور الرقابة كأداة لتعزيز نجاح الاستراتيجيات من خلال متابعة التنفيذ والتأكد من التوافق بين الأهداف المنشود تحقيقها والإنجازات الفعلية بدوره.

بناء على ذلك، تعتبر الرقابة الاستراتيجية جهدا إداريا منهجيا ومستمرا داخل المنظمة، يرتكز على مجموعة من المؤشرات الكمية والنوعية التي تعكس أداء المؤسسة، مما يتيح اكتشاف الانحرافات ومعالجتها وتقليل فرص الفشل، ويساعد على تحسين الكفاءة والفاعلية في ظل تحديات البيئة المتغيرة والمعقدة.

ثانيا: أهمية الرقابة الاستراتيجية

تعد الرقابة الاستراتيجية من الركائز الحاسمة في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تمكن المؤسسة من متابعة مدى التزامها بتحقيق أهدافها واستشراف التغيرات البيئية وتأثيرها على الأداء. تتيح الرقابة التشخيص المبكر للعقبات والمخاطر المحتملة، وتقويم كفاءة الإدارة في مختلف المستويات، بالإضافة إلى تعزيز القدرة على إدارة التغيير وتحسين الفعالية التشغيلية .كما تسهم هذه الرقابة في ضمان تطبيق السياسات المالية والمعايير المحددة، واتخاذ القرارات المستنيرة بناءً على معلومات دقيقة عن الانحرافات والأداء. تتمثل أهميتها في قدرتها على تزويد الإدارة العليا بالتغذية الراجعة التي تسمح بإعادة توجيه الاستراتيجيات بشكل مستمر بما يتوافق مع متطلبات البيئة الداخلية والخارجية المتغيرة، مما يزيد من فرص

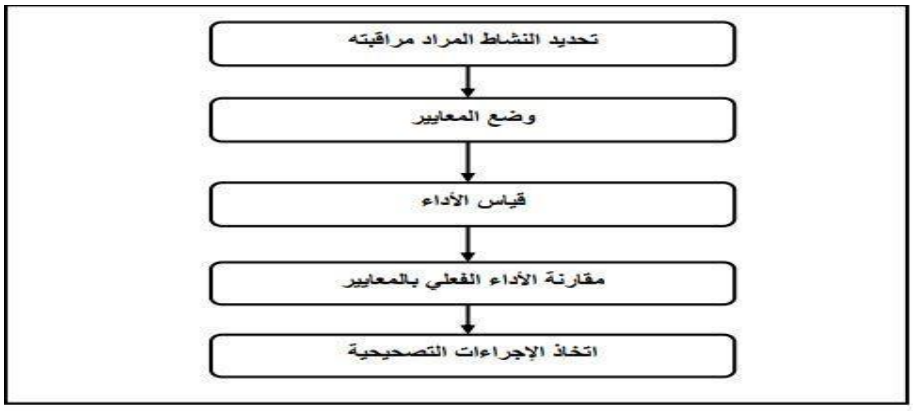
النجاح والاستدامة في بيئة تنافسية متقلبة. كما توفر الرقابة الاستراتيجية إطارا تفاعليا يربط بين المتغيرات البيئية والأداء الداخلي، وتوجه الجهود نحو تصحيح المسار وتحسين العمليات لضمان تحقيق رسالة وأهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

ثالثا: خطوات الرقابة الاستراتيجية

تمر الرقابة الاستراتيجية بسلسلة من المراحل الأساسية تشكل الإطار المنهجي لإحكام السيطرة على مسار الإنجاز وتحقيق الأهداف التنظيمية. تبدأ هذه العملية أولا بوضع معايير أداء واضحة، سواء كانت كمية مثل المؤشرات المالية والإنتاجية، أو نوعية ترتبط بالجوانب المعنوية كبراءات الاختراع أو المعارف الجديدة المكتسبة.

تلي ذلك مرحلة رصد الأداء الفعلي وجمع بيانات دقيقة حول النتائج المحققة، تليها عملية تقييم تقارن فيها هذه النتائج بالمعايير الموضوعة مسبقاً للكشف عن مدى دقة التنفيذ. يستكمل الإطار بالخطوة التالية، والمتمثلة في تحديد الفجوات والانحرافات بين ما هو مخطَّط وما تم إنجازه فعلا، ويصرف في هذا السياق التحليل الدقيق للأسباب الكامنة وراء تلك الانحرافات والدروس المستفادة منها. في النهاية، تتطلب المنظومة اتخاذ إجراءات تصحيحية فورية وفعالة لمعالجة أوجه القصور المرصودة وضمان استمرارية التحسين والتطوير في الأداء الاستراتيجي للمؤسسة،هدا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم 08: مراحل نظام الرقابة الإستراتيجية



المصدر: (الجنابي، 2017)

الشكل أعلاه يوضح الخطوات كالتالي:

1.تحديد النشاط المراد تقييمه:

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

2.وضع المعايير:

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

تحديد المعايير بدقة في كل مجال وظيفي يساهم في فعالية الرقابة الإستراتيجية لأن المعايير تنطلق من رسالة المؤسسة، لأن تحقيق هذه المعايير سيحقق للمؤسسة رسالتها ويضمن بقاءها واستم اررها، إذ يجب أن تكون هذه المعايير واقعية وليست مثالية تراعي البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

3.قياس الأداء

بعد تحديد المعايير التي يتم اعتمادها لقياس الأهداف تأتي مرحلة قياس الأداء، وجوهر هذه العملية هي جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو الأفراد. وقياس الأداء الفعلي عموما يشمل على كلا الجانبين الكمي والنوعي. ويرتكز جمع المعلومات عن الأداء الفعلي

للإستراتيجية على التغذية العكسية. أي نقل المعلومات حول تنفيذ الإستراتيجية من المستوى الإداري الأدنى والمسئول عن التنفيذ إلى المستوى الإداري الأعلى المسئول عن وضع الإستراتيجية، إذ يمكن الاعتماد على التقارير حول المجالات

المختلفة للأداء والمتعلقة بتقييم الإستراتيجية، والتي تستخدمها الغدارة العليا لاتخاذ القرارات الإستراتيجية أي الاعتماد على نظام المعلومات الإدارية. يعتبر التوقيت المناسب لقياس الأداء بمثابة موجه للرقابة إذ يسمح باكتشاف الانحرافات لحظة وقوعها حتى يتم تدارك تلك الانحرافات وتصحيحها.

4.مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعة

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

5.اتخاذ الإجراءات التصحيحية

هي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، وفيها يتم الوصول إلى خيارين:

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

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

-إن الشكل السابق يترجم المعايير والخطوات التي تم شرحها سابقا، ونجاح هده الخطوات يعتمد وبدقة على حجم المعلومات المرتدة وتوقيتها المناسب المحدد للقرارات السريعة، حيث أن المنظمات الحديثة هي منظمات كثيفة الاستعمال لتكنولوجيا المعلومات مما يجعلها أكثر

المنظمات تحسينا لعملياتها من حين لآخر خاصة أنظمتها الرقابية التي تساعدها في التزود من حين لآخر لسير مختلف عملياتها ونشاطاته.

- خلاصة المحاضرة:

تناولت محاضرة "الرقابة الاستراتيجية" دور الرقابة كمرحلة حاسمة في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث تهدف إلى متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية، تقييم نتائج الأداء، واكتشاف الانحرافات لتصحيح المسار نحو تحقيق الأهداف المؤسسية. شرحت المحاضرة خطوات الرقابة بدءا من تحديد الأنشطة والمعايير، وقياس الأداء، ثم مقارنة النتائج بالمعايير المحددة، وانتهاء باتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وأبرزت أهمية الرقابة الاستراتيجية في تعزيز الفعالية التنظيمية وضمان التكيف مع التغيرات البيئية. كما أكدت أن الرقابة تمكن المؤسسة من تحقيق الاستدامة والتميز من خلال التحسين المستمر ومواكبة متطلبات السوق.

الخاتمة:

في ختام سلسلة محاضرات مقياس الإدارة الاستراتيجية، يتضح أن الإدارة الاستراتيجية تمثل الإطار الشامل لتوجيه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها في ظل بيئة تنافسية متغيرة وديناميكية. فقد تم التطرق خلال المحاضرات إلى تطور الادارة الاستراتيجية مفهومها مع
تحديد عناصر الاتجاه الاستراتيجي وتطرقنا كدلك لعنصر مهم هو التشخيص الاستراتيجي مع مختلف مراحل التشخيص والتحليل البيئي، وفهم الخيارات الاستراتيجية، وتوضيح سبل اختيار وتنفيذ الاستراتيجيات المناسبة لكل ظرف تنظيمي، مع التركيز على أهمية المتطلبات التنظيمية والموارد البشرية والمادية اللازمة للنجاح. كما ناقش المقرر محورية الرقابة الاستراتيجية في تقويم الأداء وضمان التكيف المستمر مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وبذلك تكتمل الصورة لدى الطالب حول أهمية التفكير الاستراتيجي وضرورة ترجمة الرؤية إلى إجراءات عملية مدعومة بالمتابعة والتقويم المستمر، بما يسهم في استدامة ونجاح المؤسسة على المدى الطويل.

قائمة المراجع:

Alain, D., Xavier, L., & Vanessa , W. (2006). Stratégie: Synthèse de Cours et Exercices Corrigés, Collection Synthex, , 2006, P59. 60. Paris , France: Pearson Education,.

Chantal , B., & Martine, P. (2006). *Economie et gestion de l'entreprise.* paris: Libraire Vuibert.

Deroy, X., & et autre. (2007). *formes de l'agir stratégique.* Bruxelles, Belgique: Edition De Boeck.

Diemer. , A. (2015). *la stratégie des entreprises.* France: IUFM d'Auvergne, Clermont,.

Georges, j. (2012). *« Organisation et Gestion de la Production Cours avec Exercices".* paris: edition dunod.

J.M, A., & ET LES AUTRE. (1995). Economie d'entreprise. 49. paris: costeilla.

Jean , l., & Jacques, M. (2004). *economie d'entreprise.* paris: dunod.

jean pierre, h., michel, k., & jacques, o. (2000). *Management (Stratégie et Organisation)* (éd. 3édition). Paris: Vuibert.

M.porter. (1990). *l'avantage concurrentiel dunod.* paris.

macmillan, h., & tampoe, m. (2000). *Strategic Management.* paris: Oxford University Press,.

Michel, w. (1992). *Le management stratégique.* paris: Armand, colin.

Mohamed Seghir, d. (1990). *Compredre le Marketing.* alger: Berti édition.

raymond alian, t. (1993). *la stratégie d'entreprise* (éd. 2eme ed). paris.

Robbins , S., & Couler, M. (2004). *Management* (Vol. 20). U.S.A.: hill inc., new jersey.

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

voiculet, a., bleu, n., parpanel, d., & risea, l. (2010). *The impact of external Environment on organizational development strategy.* paris: Munich Personal RePEc Archive.

إسماعيل محمد ,ا .(2020). *الادارة الاستراتيجية :مفاهيم وحالات تطبيقية* .عمان، الأردن، :الدار الجامعية للطباعة والنشر.

أكرم سالم ,ا .(2017) .*الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن 21:مفاهيم، نظريات ومداخل* .عمان، الأردن، :دار المنهل.

اكرم سالم ,ا .(2017) .*الإدارة الإستراتيجية وتحديات القرن 21:مفاهيم، نظريات، مداخل* . الأردن :دار المنهل.

محمد ,أ .(2000) .*الادارة الاستراتيجية :الاصول والاسس العلمية* .مصر :الدار الجامعية.

محمود ,أ .(2020) .*التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية* .مصر :الدار الجامعية.

نبيل مرسي ,خ .(2000) .*الميزة التنافسية في مجال الأعمال* .الإسكندرية، مصر :الدار الجامعية

ابو قاعود غازي رسمي. (2006). دور الإدارة الاستراتيجية في تحسين الأداء المؤسسي في المنظمات العامة في المملكة الاردنية الهاشمية. 44. جامعة القاهرة: رسالة دكتوراه في الادارة العامة غير منشورة.

احمد ,ز .(2011) .*المنافسة –التنافسية و البدائل الاستراتيجية* .éd)ط .(1عمان الأردن : دار جرير.

اكرم سالم ,ا .(2017) .*الادارة الاستراتيجية وتحديات :21مفاهيم نظريات ومداخل* .ط1.الاردن عمان :دار امجد للنشر.

الجنابي ,ع .(2017) .*الإدارة الاستراتيجية في القرن 21:مفاهيم، نظريات ومداخل* .الأردن : دار المنهل.

الطيب ,د .(2007) .أثر تحليل البيئة الداخلية و الخارجية في صياغة الإستراتيجية .*مجلة الباحث*.39 ,*05* ,

بنيامين ,ت & .,جون ,ز .(1998) .*استراتيجية الادارة العليا ترجمة ابراهيم علي البرلسي* ط 2.القهارة :الدار الدولية.

بوشريبة ,م .(2019/2020) .محاضرات في اقتصاد المؤسسة .8-7 .جامعة قسنطينة 2عبد الحميد مهري كلية العلوم الاقتصادية والتجراية وعلوم التسيير.

جعفر ,ع & .,موسى ,ا .(2013) .*الادارة الاستراتيجية* ط 1.المملكة العربية السعودية : خرزام العلمية.

حبة ,ن .(2014.2015) .محاضرات في مقياس التشخيص الإستراتيجي، لقسم السنة الأولى ماستر مالية وحوكمةالشركات، جامعة بسكرة، .*قسم العلوم الاقتصادية* . الجزائر :جامعة بسكرة.

خضر ,م .(2013) .*الإدارة الإستراتيجية* .عمان الاردن :دار الحامد.

زكرياء ,م .(2015) .*الادارة الاستراتيجية* .الاردن :دار اليازوري للنشر والتوزيع.

سعاد نائف ,ب .(2011) .*الاعمال الخصائص و الوظائف الادارية* .عمان الاردن :دار وائل للنشر.

سعد ,غ .(1999) .*الادارة الدولية* .ط 1.عمان الاردن :دار اليازوري.

سيد عبد النبي ,م .(2022) .*اعادة ابتكار المؤسسات للوصول الي التميز* .القاهرة.

شاكر ,ت*1* .(2012) .*شاكر تركي أمتُ، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية،)كتاب إلكتروني، .(*الرياض ،المملكة العربية السعودية :كلية الاعمال برابغ جامعة الملك عبد العزيز.

طالب ,ا & .,سوسن ,ج .(2008) .التغيير الاستراتيجي و انعكاساته على الاداء التنظيمي . *مجلـة الادارة و الاقتصـاد*. 65 ,*69* ,

طاهر محسن ,ا & .,وائل محمد ,ا .(2015) .*الادارة الاستراتيجية :منظور منهجي متكامل* . عمان الاردن :دار وائل للنشر والتوزيع.

طاهر محسن ,م .(2015) .*ادارة واستراتيجية منظمات الاعمال المتوسطة والصغيرة* . الاردن :دار وائل للنشر.

عادل محمد ,ز .(2003) .*إدارة الموارد البشرية :رؤية إستراتيجية(كتاب الكتروني) جامعة القاهرة مصر 2003 ص .105*جامعة القاهرة مصر :كلية التجارة.

عبد الجبار ,م .(2018) .*اسس التسويق الحديث* .دار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

عبد العزيز صالح ,ب .(2004) .*الإدارة الاستراتيجية :إدارة جديدة في عالم متغير* ط 1 .عمان :دار المسيرة لنشر والتوزيع.

علي ,م & .,واخرون .(2007) .الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال –دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملية فيي السياحل السيوري .*مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية*. 07 ,(01)*29* ,

عيسى ,ح .(2012) .*الإدارة الاستراتيجية الحديثة* .الجزائر :دار الهدى.

فايز ,ا & .,عبد الستار ,م .(2016) .*الريادية وادارة الاعمال الصغيرة* .عمان الاردن : دار الحامد للنشر.

فلاح حسن ,ا .(2000) .*الإدارة الاستراتيجية* .د.ب.ن :دار وائل للنشر.

قويدري ,م .(2004) .و اقع و أفاق أنشطة البحث والتطويرفي البلدان المغربية، .*الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة* .(p. 250) ,جامعة ورقلة.

كاظم نزار ,ا .(2004) .*الإدارة الاستراتيجية :العولمة و المنافسة، عمان الأردن* عمان الاردن :دار وائل.

محمد ,ا .(2010) .*استراتيجية التسويق مدخل كمي وتحليلي* .الاردن :دار الحامد.

محمد سيد احمد ,ع & .,عبد المحسن ,ج .(2007) .*ادارة الموارد البشرية* .الرياض :دار المريخ.

محمد فوزي ,ا .(2003) .رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية .*رسالة ماجستير تخصص إدارة اعمال ، جامعة دمشق* .16 ,عمان،.

محي الدين ,ق .(2012) .*الخيارالاستراتيجي وأثره لتحقيق الميزة التنافسية* ط 1.عمان، الأردن :دار الحامد للنشر والتوزيع.

مسعداوي ,ي .(2023-2022) .محاضرات في مقياس تسيير المؤسسة .جامعة لبليدة 2 علي ونيسي.

مصطفى محمود ,ا .(2010) .*التفكير الاستراتيجي واعداد الخطة الاستراتيجية* .مصر : الدار الجامعية الاسكندرية.

مؤيد سعيد ,ا .(2005) .*اساسيات الادارة الاستراتيجية* .عمان الاردن :دار وائل للنشر و التوزيع.

نبيل مرسي ,خ .(1996) .*التخطيط الاستراتيجي* .ط 1.الإسكندرية، مصر :دار المعرفة الجامعية.

نعمة ,ع .(2010) .*الإدارة الإستراتيجية :المداخل و المفاهيم و العمليات* .عمان الاردن : دار الثقافة للنشر و التوزيع.

وائل محمد ,ا & .,طاهر محسن ,ا .(2011) .*وائل محمد ادريسع طاهر محسن الغالبيع الإدارة الاستراتيجية –المفاهيم...العمليات* .éd) –الطبعة الاولى .(عمان الاردن :دار وائل للنشر و التوزيع.